



Diplomová práce

Založení podniku – ekonomické a právní aspekty

Katedra národního hospodářství

Téma diplomové práce /název/: Založení podniku – ekonomické a právní aspekty

Jméno vedoucího diplomové práce: Ing. Jan Pokorný

Jméno diplomanta: Aleš NOVÁK

Ročník: 5

Adresa: Pichmanova 1747, 393 01 Pelhřimov

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal, způsobem ve vědecké práci obvyklým.

Aleš Novák

Prameny

Firma a konkurenční prostředí, 2004, Mendelova Univerzita Brno

Podmínky řízení podnikatelských subjektů v tranzitní ekonomice, 2003, Škoda Mladá Boleslav

Založení a řízení podniku, 2001, Kotáb, Vojtěch

Právnícké osoby a jejich typologie, 2003, C.H.Beck

Právnícké osoby jako podnikatelé, 1995, C.H.Beck

Založení a řízení nového podniku, 1996, Hisrick, Victoria Publishing

Firma a konkurenční prostředí, 2005

Největší představitelé marketingu a jejich hlavní myšlenky, názory a díla, Computer Press

Český statistický úřad

časopis EURO a veřejná síť internet,

Obnovitelné zdroje energie, 2007, ČEZ a.s.

Motto: *Podnikatelé jsou v každé vyspělé společnosti stabilizujícím pilířem hospodářství. Je to zvláštní společnost lidí, kteří nepožadují od státu žádné sociální dávky, odborově se neorganizují a nestávkují za vyšší mzdu. Nenaříkají si, jejich nemocnost je velice nízká, pracovitost nadprůměrná a jejich mzdou je zisk, který většinou nevrhnou do spotřeby, nýbrž investují v rámci svého podnikání.*

Stručný obsah diplomové práce

Právní aspekty	7
Živnostenské podnikání fyzických osob	
Právnícké osoby	
Ekonomické aspekty podnikání	41
Podnikatelský plán SOLAR ENERGY CZ s.r.o.	54
Prohlášení	1
Prameny	2
Podrobný obsah diplomové práce	5
Předmluva	6
Závěr	98
Přílohy	103

Podrobný obsah diplomové práce

Část I Právní aspekty	7
Hlava I Živnostenské podnikání fyzických osob	8
Kapitola I Živnosti ohlašovací	8
Oddíl 1 Volná živnost	9
Oddíl 2 Vázaná živnost	10
Oddíl 3 Řemeslná živnost	10
Kapitola II Živnosti koncesované	11
Kapitola III Výhody a nevýhody živností	11
Hlava II Právnícké osoby	13
Kapitola I Obchodní společnosti	14
Oddíl 1 Kapitálové obchodní společnosti	14
1.1 společnost s ručením omezeným	15
1.2 akciová společnost	21
1.3 evropská společnost	27
Oddíl 2 Osobní obchodní společnosti	29
2.1 veřejná obchodní společnost	29
2.2 komanditní společnost	33
Kapitola II Družstva a evropské družstvo	37
Kapitola III Evropské zájmové hospodářské sdružení	40
Část II Ekonomické aspekty podnikání	41
Hlava I Úvod do ekonomických aspektů podnikání	41
Hlava II Ekonomické aspekty podnikání	46
Část III Podnikatelský plán SOLAR ENERGY CZ s.r.o.	54
Hlava I Podnikatelský plán	54
Kapitola I Exekutivní přehled	55
Kapitola II Analýza	56
Kapitola III Popis podniku a podnikatelského záměru	71
Kapitola IV Výrobní plán	79
Kapitola V Marketingový plán	83
Kapitola VI Organizační plán	86
Kapitola VII Popis a analýza rizik	89
Kapitola VIII Finanční plán	95
Závěr	98
Přílohy	103
Statistické přehledy o počtu podnikatelských subjektů v ČR	
Výpis z obchodního rejstříku SOLAR ENERGY CZ s.r.o. a FERÍ s.r.o.	
Investiční poradci	

Předmluva

Dostává se Vám do rukou diplomová práce, která je věnována zakládání nového podniku s důrazem na právní a ekonomické aspekty. Téma bylo vyhlášeno Katedrou národního hospodářství v roce 2007 a napsal jsem ji pod vedením Ing. Jana POKORNÉHO.

Důvodem zvolení tohoto tématu byl můj zájem o podnikání a marketing. K podnikání mám úzký vztah, jelikož sám živnostensky podnikám. Diplomová práce se skládá ze tří částí, závěru a příloh. Klíčová je třetí část, ve které se věnuji zakládání nového podniku v oblasti obnovitelných zdrojů elektrické energie. Konkrétně jde o solární energii. Zaměření na tento druh podnikání jsem si nevybral náhodou. Jde o progresivní odvětví, které skýtá pro investory velký potenciál a je ekonomicky velmi zajímavé a perspektivní. Já sám se o tuto oblast intenzivně zajímám.

Než jsem se však dostal, v rámci psaní této práce, k vlastnímu podnikatelskému plánu, detailněji jsem rozebral jednotlivé možné právní formy podnikání v části věnované právním aspektům. Celá první část práce je tedy zaměřena na komparaci forem podnikání, jejich výhod a nevýhod. Porovnával jsem živnostenské podnikání s podnikáním skrze právníckou osobu ve všech jejich modalitách. Volbu konkrétní entity pro "můj" podnikatelský záměr jsem začlenil až do vlastního podnikatelského plánu, tudíž první část je spíše teoretická.

Druhá část je nejprve relativně stručně zaměřena na obecné aspekty podnikání. Tedy na to, co je motivací podnikat. Co musí vykonat subjekt plánující nový podnik před vlastním sepsáním plánu, respektive založením podniku, atp. Dále vysvětlení důležitosti podnikatelského plánu, jeho struktury a otázek souvisejících.

Třetí část je aplikace teoretických východisek z předešlých částí na konkrétní podnikatelský záměr – výstavba a provoz solární elektrárny v České republice.

Věřím, že práce zaujme a pomůže čtenáři v pochopení problematiky podnikatelských plánů, jejich významu a také – snad – objasní problematiku podnikání v oblasti obnovitelných zdrojů.

Tato práce by nevznikla bez ochotné spolupráce Ing. Jiřího JUKLÍČKA ze společnosti FERI s.r.o., který mi poskytl cenné informace, bez kterých by tato práce nikdy nevznikla. Můj dík patří také Ing. Janu POKORNÉMU, vedoucímu diplomové práce, za cenné konzultace a vzornou pomoc s přípravou práce.

V neposlední řadě chci vyjádřit svoje vřelé poděkování mým rodičům a sestře, kteří mi pomohli s korekturou práce.

V Praze, dne 22.4.2008

Část první – Právní aspekty

Podnikatelské subjekty dle platného českého práva – Živnostenské podnikání fyzických osob – Právnícké osoby

Podnikatelské subjekty dle platného českého práva

Každá z uvedených forem podnikání je do jisté míry vhodná pro určitý a vyhraněný druh podnikatelské činnosti, s ohledem na finanční náročnost založení, případnou rizikovost dané formy ve vztahu k zakladateli a z toho plynoucí dopad neúspěchu na majetek a trestní odpovědnost dotčených lidí. Snažil jsem se zobecněním základních charakteristických rysů každé z forem vysledovat, na jaký typ podnikání by se tedy ta která forma pravděpodobně nejvíce hodila. Posuzování to není věru jednoduché. Vhodnost dané formy lze posuzovat, jak z úhlu pohledu podnikatele, tak z pohledu banky, investora. Vhodně pojatá forma z pohledu podnikatele ale nemusí automaticky znamenat kladné posouzení ze strany banky a může být pro podnikatele bariérou k získání nezbytného úvěru do začátku. Pro určení formy má značný význam též rozsah podnikatelských aktivit a početnost "personálního substrátu" nového podniku /tj. společníci, členové, spolupracovníci, etc./. Důležité je posuzovat dané formy i z hlediska daňového, či obecně odvodového zatížení, což má přímý vliv na ekonomickou vytěžitelnost dané formy pro osobu participující na podnikání /např. rozdělení zisku/. Schématické rozdělení forem podnikání :

- I. **Živnostenské podnikání fyzických osob** /živnost ohlašovací, živnost koncesovaná/
- II. **Právnícké osoby**
 - 2.1 **obchodní společnosti**
 - 2.1.1 *kapitálové* /s.r.o., a.s., s.e. /
 - 2.1.2 *osobní* /v.o.s., k.s./
 - 2.2 **družstva**
 - 2.2.1 družstvo
 - 2.2.2 evropské družstvo
 - 2.3 **evropské hospodářské zájmové sdružení**
- III. **Bez právní subjektivity – sdružení dle OZ /society/**

Hlava I – Živnostenské podnikání fyzických osob

Živnosti ohlašovací – živnosti koncesované – Výhody a nevýhody živností

Jde o základní a nejjednodušší formu podnikání, která je typická jako forma drobného podnikání fyzických osob. Jde tedy o podnik jednotlivce. Tyto podniky se dělí dle §9 ŽZ na :

1. živnosti ohlašovací /volná, vázaná, řemeslná živnost/

2. živnosti koncesované

Určujícím právním předpisem v této oblasti je zákon č. 455/1991 Sb. ve znění předpisu č. 225/2006, o živnostenském podnikání /živnostenský zákon – dále jen ŽZ/, který upravuje podmínky živnostenského podnikání a kontrolu nad ním / §1 ŽZ/. Živností se rozumí dle § 2 ŽZ *soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*. Co se nerozumí živností u fyzických osob je stanoveno v § 3 odst.1 ŽZ¹.

Rozdíl mezi výše zmíněnými živnostmi je, že založení živnosti koncesované závisí na udělení státního povolení, tj. koncese, orgánem veřejné správy. U živností ohlašovacích toto neplatí. Režim založení je tedy výrazně jednodušší – za předpokladu splnění podmínek stanovených zákonem.

Zvláštní způsob provozování živnosti je provozování živnosti průmyslovým způsobem. Podmínky stanoví §7a ŽZ. Je zde nutný souhlas živnostenského úřadu. Jedná se o komplexnější podnikání, kdy je v rámci výrobního podniku vykonáváno fakticky řadě technických činností – tj. V průmyslových provozech, továrnách, atp.

Kapitola I – Živnosti ohlašovací

Volná živnost – Vázaná živnost – Řemeslná živnost

Při splnění stanovených podmínek smějí být provozovány na základě ohlášení a za předpokladu splnění zákonných podmínek uvedených v ŽZ.

Druhy ohlašovacích živností se dle §19 ŽZ tedy dělí na :

1. **volná živnost** - není jako podmínka provozování živnosti stanovena odborná nebo jiná způsobilost, stačí živnost ohlásit a vyhovět výše uvedeným všeobecným podmínkám.
2. **vázaná živnost**- podmínkou založení a provozování živnosti je odborná nebo jiná způsobilost.
3. **řemeslná živnost** - podmínkou založení a provozování živnosti je odborná nebo jiná způsobilost.

¹ Např. provozování advokátní praxe, činnost lékařů, notářů, auditorů, etc.

Všeobecné podmínky pro provozování ohlašovacích živností /§6 ŽZ/ :

- dosažení věku 18 let /před 18-tým rokem skrze plně způsobilého zástupce/
- způsobilost k právním úkonům
- bezúhonnost
- předložení dokladu o tom, že fyzická osoba, pokud na území České republiky podniká nebo podnikala, nemá daňové nedoplatky /doklad vyhotoví místně příslušný finanční úřad - nikoliv starší než 3 měsíce/
- předložení dokladu o tom, že fyzická osoba, pokud na území České republiky podniká nebo podnikala, nemá nedoplatky na platbách pojistného na sociální zabezpečení, veřejném zdravotním pojištění a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti²

Nesplnění prvního a druhého bodu neznamena automaticky, že se jedinec nemůže za žádných okolností stát živnostníkem. Může, ale musí za sebe bezpodmínečně ustanovit tzv. odpovědného zástupce, který bude odpovídat za řádný provoz živnosti a dodržování právních předpisů. Ten musí logicky všeobecné, ale případně jiné podmínky, splňovat. Specifickými podmínkami pro určité živnosti jsou dle ŽZ odborná nebo jiná způsobilost /§7/. Pokud tyto podmínky podnikatel nesplňuje, může svoji živnost provozovat opět prostřednictvím odpovědného zástupce /podmínky uvádí ŽZ v §11/, který s ním musí být ve smluvním vztahu a v plném rozsahu se účastnit provozování živnosti. Toto však neplatí pro ohlašovací živnost provozovanou průmyslovým způsobem, kde na sebe navazuje více živností.

Osoba, která chce začít podnikat /tj.osoba samostatně výdělečně činná, zkráceně jen OSVČ/ musí před samotným ohlášením specifikovat svoji budoucí podnikatelskou aktivitu a "zaškátulkovat" ji v procesu ohlašování pod jeden z výše uvedených typů ohlašovacích živností. Logicky z toho vyplývá, že ne každou živnost může vykonávat kdokoli a je tedy nutné vyhovět dalším specifickým podmínkám.

Oddíl 1 – Volná živnost

V roce 2008 došlo k podstatné změně a zjednodušení celého systému volných živností. Byla zavedena pouze jedna volná živnost s 80-ti obory, což oproti předcházející úpravě, která obsahovala 125 volných živností s 622 předměty činnosti, znamená výrazné zeštíhlení a zpřehlednění celé právní úpravy a především zjednodušení procesu zakládání nové firmy. Pro volnou živnost je typické, že se pro její provozování dle §26 ŽZ nemusí prokazovat splnění odborné ani jiné způsobilosti. K provozování musí být, jak říká již zmíněný §26, splněny pouze všeobecné podmínky dané živnostenským zákonem v §6 odst. 1. Není potřeba prokazovat odbornou způsobilost spočívající v určitém vzdělání, délce praxe, atd. Teoreticky ji tak může provozovat osoba, s nedokončeným základním vzděláním, která má kvalitní podnikatelský plán a chuť do podnikání. To činí tento druh velmi vhodný a atraktivní pro podnikání.

² Doklad vyhotoví místně příslušný organ státní správy, tj. Okresní správa sociálního zabezpečení a dale veřejná zdravotní pojišťovna.

Dřívější právní úprava ŽZ obsahovala přílohu Nařízení vlády č. 140/2000 Sb., což byl položkový seznam jednotlivých živností. V současné době již novopečený podnikatel nemusí provést při ohlašování své živnosti subsumpci plánované podnikatelské činnosti pod jednu ze 125 konkrétních volných živností, ale stačí vybrat jen obor, který bude vykonávat. Dříve nastávala situace, že podnikatelský plán počítal s takovou činností, která věcně přesahovala hranice konkrétní živnosti, respektive konkrétní položky v nařízení vlády. V takovém případě si fyzická osoba musela zřídit třeba 2 nebo i více volných živností. Ke každé živnosti byl následně zvlášť vydán živnostenský list. Nevýhodou bylo znásobení správního poplatku /1000 Kč/ počtem ohlášených živností, což novela ŽZ v roce 2008 úspěšně odstranila.

Oddíl 3 – Živnost vázaná

Vázané živnosti jsou dle §23 ŽZ vyjmenovány v příloze č. 2 ŽZ. Před výše zmíněnou novelou ŽZ byly pro každý jednotlivý obor vázaných živností, dle přílohy č.2 ŽZ, vyžadovány jiné podmínky pro splnění odborné či jiné způsobilosti. Charakteristické pro tyto živnosti bylo dosažení určitého stupně vzdělání s praxí, který mohl být v určitých případech nahrazen rekvalifikací a ŽZ stanovenou 4letou praxí v oboru. Prokázání odborné způsobilosti, jak u řemeslných, tak u vázaných živností, je svým způsobem jakýsi omezující faktor, který zajišťuje, že podnikatel bude mít již relativně dostatek zkušeností a především splněné kvalifikační předpoklady pro výkon dané živnosti. V současnosti platí, že pokud zájemce o podnikání prokáže vzdělání v oboru, může okamžitě podnikat. Pokud doloží vzdělání v příbuzném oboru nebo má potřebnou rekvalifikaci, stačí mu již jen roční praxe. Vůči zájemcům, kteří nemají vzdělání v oboru, je zákon také shovívavý. Prokáže-li zájemce 6 let praxe v oboru, může podnikat. V tomto je spatřována snaha o maximální možné zjednodušení legislativy tak, aby byla příznivá vůči zájemci a nekladla mu "do cesty" redundantní omezení. Dříve paušálně zákonem vyžadovaná praxe u vázaných živností bránila šikovným zájemcům – např. absolventům škol, okamžitě se vrhnout do podnikání, což je pro stát, čistě z daňového hlediska, kontraproduktivní.³ Podmínky pro provozování např. vázané živnosti "Činnost účetních poradců, vedení účetnictví", bylo dle staré legislativy, vysokoškolské, respektive středoškolské vzdělání a 3 roky, respektive 5 let praxe v oboru.

Oddíl 2 – Živnost řemeslná

Řemeslné živnosti jsou dle §20 ŽZ vymezeny v příloze č. 1 ŽZ. K jejich získání je třeba splnit všeobecné podmínky + prokázat splnění zvláštních podmínek odborné či jiné způsobilosti vymezené §7, respektive § 21 a 22 ŽZ. Zvláštními podmínkami se v současné době myslí například vyučení v příslušném oboru, maturitní zkouška na střední škole v daném oboru nebo diplom dokládající absolvování vysoké školy v daném oboru. Příkladmo uvádím např. kovářství.

³ Podmínky pro provozování např. vázané živnosti "Činnost účetních poradců, vedení účetnictví" bývalo vysokoškolské, respektive středoškolské vzdělání a 3 roky, respektive 5 let praxe v oboru.

Kapitola II – Živnosti koncesované

Specifikum koncesovaných živností⁴ spočívá v tom, že fyzická osoba žádá o vydání koncesní listiny. Koncesní živnosti jsou tedy takové živnosti, k jejichž provozování je třeba státního souhlasu /správní akt/ podle zvláštního zákona. Koncese tedy nemůže být udělena bez kladného vyjádření příslušného orgánu veřejné správy, např. Ministerstva vnitra, České národní banky, Českého telekomunikačního úřadu, Obecního úřadu, etc. Například pro získání koncese "Taxislužba" jsou, vedle podmínek odborné způsobilosti /§7 ŽZ/, bezúhonnosti a spolehlivosti žadatele, nutně ještě kladné vyjádření příslušného dopravního úřadu.

Kapitola III – Výhody a nevýhody živností

Tímto relativně krátkým exkurzem do jednotlivých forem živnostenského podnikání jsem sledoval snahu o typologické rozdělení se stručnou charakteristikou jednotlivých forem podnikání OSVČ. Samotný proces ohlašování, formální náležitosti formuláře pro ohlášení živnosti a další nezbytné doklady nebo správní řízení živnostenského úřadu s budoucím podnikatelem pomíjím, to je již na jiné téma.

Výhody. Živnostenské podnikání, jako právní forma podnikání fyzické osoby, je vhodné z několika praktických důvodů. Především proto, že podnikatel zahajující živnost nemusí shánět "vysoké finanční částky" potřebné pro vytvoření základního jmění, jako je tomu v případě obchodních kapitálových společností. Velice často si finančně vystačí v začátcích i s "nepatrným" množstvím peněžních prostředků, což je u zakládání právnické osoby zhoła nemožné. Dovedeno do krajnosti, mu fakticky stačí "ušetřit" na správní poplatek za vydání živnostenského oprávnění. Založení živnosti je relativně pružná záležitost. Pomineme-li, že živnostník musí absolvovat povinné kolečko po úřadech veřejné správy pro doložení splnění všeobecných podmínek dle ŽZ a vyplnění nezbytných formulářů. Ke cti naší veřejné správy dlužno dodat, že již není nutné žádat o negativní výpis z rejstříku trestů – živnostenské úřady si tuto skutečnost již ověřují samy. Právní úprava doznala zjednodušení také ve vztahu k plnění oznamovací povinnosti podnikatele vůči živnostenskému úřadu a zrušení institutu místní příslušnosti živnostenských úřadů. Praktickým důvodem, který hraje ve prospěch živností, je administrativa. Tu, včetně daňové evidence, zvládne průměrně inteligentní živnostník zpravidla sám. Daňové záležitosti si nicméně velké množství živnostníků přesto nechává raději řešit profesionály nebo odborně kvalifikovanými zaměstnanci - zvláště pokud ho administrativní činnost unavuje a rozptyluje od "skutečného podnikání". V neposlední řadě je výrazným motivem pro takový postup také obava z případné kontroly finančního úřadu. Ekonomický aspekt plédující pro podnikání živnostenským způsobem jako osoba samostatně výdělečně činná /dále jen OSVČ/ je **n e e x i s t e n c e :**

a) dvojího zdanění jako v případě právnických osob,

⁴ Dle §26 ŽZ výčet koncesovaných živností obsahuje příloha číslo 3 ŽZ.

- b) povinných přidělů do rezervního fondu "kanibalizujících" výsledný zisk podniku určený k rozdělení,
- c) základního kapitálu,
- d) povinnosti vést účetnictví v plném rozsahu /jako právnické osoby/ - do 25 milionů Kč obratu.

K vysvětlení principu dvojího zdanění dlužno dodat, že zisk se daní na straně právnické osoby jako daň z příjmu právnických osob /zákon o dani z příjmu právnických osob/ a pokud si společník rozhodne zisk rozdělit, daní se dále takto rozdělený disponibilní zisk v jeho individuálním daňovém základu jako daň z příjmu fyzických osob. Jinými slovy, výsledný disponibilní zisk konkrétní fyzické osoby při stejných nákladech po odečtení daňové povinnosti z konkrétního základu daně bude vyšší při formě podnikání jako OSVČ, než při podnikání skrze právnickou osobou - založenou výše uvedenou fyzickou osobou. Zde totiž proběhne dvojitý zdanění – jak na straně právnické osoby, tak posléze v individuálním daňovém základu fyzické osoby – společníka – po rozdělení zisku.

Nevýhody. Oproti ostatním formám podnikání mají však živnosti také několik nevýhod. Podnikatel zde vystupuje jako tzv. fyzická osoba, což pro něj představuje určité riziko. Za své podnikatelské závazky a případné podnikatelské neúspěchy ručí celým svým majetkem. Pro rizikovější podnikatelské aktivity se tedy určitě vyplatí založit takovou právnickou osobu, kde se ručí do výše vkladů. Navíc může být nevýhodou také v určitých případech přívlastek "fyzická osoba". A to standardně při úvěrových jednáních s bankami nebo ostatními podnikatelskými subjekty /odběratelsko-dodavatelské, či obchodně-soutěžní vztahy/. Je to způsobeno obecnou představou o tom, že podnikatel – fyzická osoba, je finančně méně stabilnější, ekonomicky slabší, zpravidla s menším obratem než právnické osoby. Má punc drobného podnikatele a to je dost často k jeho škodě. Tato teze neplatí bez výhrad. Pro někoho naopak institut neomezeného ručení znamená větší jistotu právě proto, že drobný živnostník ručí celým majetkem, za předpokladu že nějaký disponibilní má, a je tedy v tomto směru pro partnery čitelnější, což se o „anonymní“ s.r.o. úplně říci nedá.

S podnikáním související nejdůležitější právní předpisy v platném znění :

- 18/2004 Sb., o uznávání odborné kvalifikace
- 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení /insolvenční zákon/
- 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- 589/1992 Sb., o pojistném na soc. zabezp. a příspěvku na státní politiku zam.
- 200/1990 Sb., o přestupcích
- 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb.
- 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků
- 500/2004 Sb., o správním řízení /správní řád/
- 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- 40/1964 Sb., občanský zákoník
- 140/1961 Sb., trestní zákon
- 634/2004 Sb., o správních poplatcích

Hlava 2 – Právnícké osoby

Obchodní společnosti – Družstva a evropské družstvo – Evropské hospodářské zájmové sdružení

Než se pokusím systematicky rozdělit právnícké podnikatelské entity, stručně odbočím k civilistické teorii a rozepíšu se o právníckých osobách.

Především jsou to subjekty práva, mají vlastní způsobilost k právům a povinnostem z občanskoprávních vztahů. Ve výkonu této způsobilosti mohou být omezeni jen zákonem. Způsobilost k právním úkonům právníckým osobám přiznává samo civilní právo /§18 odst. 1 Občanský zákoník, dále jen OZ/, které v §18 odst. 2 klasifikuje právnícké osoby. Z toho vyplývá, že právníckou osobou může být pouze a jedině subjekt výslovně uvedený v občanském zákoníku, eventuálně v jiném zákoně. Právníckou osobou je též Česká republika – stát, účastní-li se občanskoprávních vztahů.

Jaké známe právnícké osoby *de lege lata*⁵? Podle § 18 odst. 2 OZ :

- sdružení fyzických nebo právníckých osob /“korporace”/
- účelová sdružení majetku /“nadace”/
- jednotky územní samosprávy
- jiné subjekty, o kterých to stanoví zákon

Předmětem mého pojednání budou korporace, respektive podnikání korporací. OZ zde hraje roli *lex generalis*. Speciálním zákonem k *lex generalis* pro právnícké osoby v obchodně-právních vztazích je zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník /dále jen ObchZ/ ve znění předpisu č. 308/2006. Pro ilustraci uvádím typologické rozdělení právníckých osob, tj. podnikatelských subjektů, na území České republiky:

1. Obchodní společnosti

1.1 Kapitálové

- společnost s ručením omezeným
- akciová společnost
- evropská společnost

1.2 Osobní

- veřejná obchodní společnost
- komanditní společnost

2. Družstva a evropská družstva

3. Evropské hospodářské zájmové sdružení

⁵ *De lege lata* = lat.z pohledu platného práva.

Kapitola I – Obchodní společnosti

Kapitálové obchodní společnosti – Osobní obchodní společnosti

Normativní definice v §56 odst. 1 ObchZ je následující: obchodní společností se rozumí právnická osoba založená za účelem podnikání, nestanoví-li právní řád Evropských společenství nebo ČR jinak. Za jiným než podnikatelským účelem může být založena společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost, pokud to zvláštní právní předpis nezakazuje.

S obecnou definicí má problém právní věda kvůli různorodosti znaků jednotlivých obchodních společností dodnes, takže bych pro jednoduchost uvedl, v souladu s monografií doc.Eliáše: Právnické osoby jako podnikatelé, 1995, C.H.Beck, pouze to, že obchodní společnosti jsou různých právních forem, které mají své individuální znaky, vzniknuvší samostatně z různých společenských či hospodářských důvodů. Dlužno dodat, že jejich typologie není všude stejná a ustálená a naše platné právo nezná společnosti hojně existující například na západ od české kotliny /tj.komanditní akciová společnost, prostá veřejná obchodní společnost, GmbH & Co KG, aj./

Právní teorie tradičně dělí obchodní společnosti na osobní a kapitálové. Mezi osobní řadíme: veřejné obchodní společnosti /v.o.s./, komanditní společnosti /k.s./. Mezi kapitálové řadíme: společnosti s ručením omezeným /s.r.o./, akciové společnosti /a.s./, evropské společnosti /s.e./.

Oddíl 1 – Kapitálové obchodní společnosti

Společnost s ručením omezeným – Akciová společnost – Evropská společnost

Charakteristické rysy kapitálových obchodních společností jsou již i určitým vodítkem pro podnikatele v souvislosti s tím, jakou formu obchodní společnosti pro své podnikání vůbec zvolit :

- vkladová povinnost na společníky - minimální výše v ObchZ. Výše vkladu určuje velikost obchodního podílu společníka na společnosti a tím i jeho vliv na chod společnosti
- minimální výše základního jmění pro platnost založení společnosti
- organizační struktura dle ObchZ – obligatorní tvorba orgánů
- váha hlasu každého společníka je odvozena z velikosti jeho majetkového podílu na společnosti. Není vyžadována /zákonem/ jednomyslnost pro přijetí rozhodnutí
- obchodní podíl je zásadně převoditelný
- zánik členství společníka na společnosti neovlivňuje její existenci
- ručení společníků za závazky je limitováno zákonem

1.1 Společnost s ručením omezeným

Úvod – Charakteristické znaky – Založení – Vznik společnosti – Orgány – Výhody a nevýhody

Úvod

Jde o nejčastější formu obchodní společnosti a právnické osoby v České republice vůbec. Patří k základním typům tzv. kapitálových společností /viz rozdělení/. Její základní kapitál tvoří předem stanovené vklady společníků /§ 105 odst. 1 ObchZ/, proto jde terminologicky o kapitálovou společnost. Těchto vkladů může být maximálně 50, přičemž nezáleží, jsou-li to fyzické nebo právnické osoby. Tuto entitu může založit dle §105 odst. 2 ObchZ také jen jedna osoba /jednočlenná obchodní společnost/. Tento subjekt tvoří svými vlastnostmi mezičlánek mezi komanditní a akciovou společností. Od akciové společnosti se však odlišuje určitými nezanedbatelnými osobními rysy, kterými jsou, např. jistá omezenost převoditelnosti obchodních podílů. Je to z toho důvodu, že jde o „uzavřenou“ společnost, kde změny ve složení společníků mohou probíhat pouze v souladu se společenskou smlouvou a ObchZ.⁶ Členství společníka je „vázané“ ke společnosti, jež nelze jednostranně zrušit, ledaže by společník nesplatil členský podíl /§ 113 odst. 4/, čímž je zajištěna personální stabilita členské základny společnosti. Z členství totiž vyplývají četná rozhodovací práva, členové zpravidla také ve společnosti pracují a podílí se na podnikatelských aktivitách a mají podíl na čistém obchodním jmění. Tyto aspekty mohou hrát významnou roli při volbě právní formy u nově zakládané entity a z dlouhodobého hlediska by měly být rozhodně brány v potaz.

Společnost musí obsahovat za svým obchodním jménem, tj. firmou, dle § 107 ObchZ označení "společnost s ručením omezeným", "spol s r. o.", nebo "s.r.o."

V zahraničí se tento subjekt označuje : GmbH /*Gesellschaft mit beschränkter Haftung* - SRN, Rakousko/; SARL /*société a responsabilité limitée* - Francie/; LLC / *limited liability company* – Velká Británie, USA/; s. z o. o. /*spółka z ograniczona odpowiedzialnością* – Polsko/; atd.

Jelikož jde statisticky o nejpopulárnější právní formu, dovoluji mi, abych se blíže rozepsal o charakteristice, ale i procesu zakládání a vzniku korporace.

Charakteristické znaky této společnosti:

- vlastnost obchodní společnosti a právnické osoby
- vlastnost podnikatele bez ohledu na předmět činnosti

⁶ Podíl není z právního pohledu věcí – neplatí zde o převodu, respektive přechodu, obecná ustanovení OZ, ale *lex specialis* ObchZ – § 115 a následující.

- povinně vytvářené základní jmění /min. 200.000 Kč - § 108 odst. 1/, zákonná illační⁷ povinnost společníků /min. 20.000 Kč - § 109 odst. 1/
- omezené ručení společníků /zápisem splacení všech vkladů do obchodního rejstříku jejich ručení do výše svých vkladů končí - § 106 odst. 2 ObchZ/ a za porušení svých závazků odpovídá toliko společnost.
- obligatornost určitých orgánů /jednatel-é, valná hromada/, fakultativní dozorčí rada.

Založení

Založení společnosti upravuje ObchZ v § 57. Institut založení je třeba striktně odlišovat od vzniku společnosti. Společnost je dle § 57 ObchZ založena sepsáním zakladatelské listiny /pokud má jediného společníka/, anebo sepsáním společenské smlouvy /pokud má společníků více/. Subjekt se může založit také jen na dobu určitou /viz §62 odst.2/. Společenská smlouva /totožně též zakladatelská listina/ vznikuvší na první valné hromadě musí mít formu notářského zápisu a musí minimálně obsahovat tyto náležitosti:

- obchodní jméno
- sídlo společnosti
- určení společníků a uvedení jejich sídla /resp. trvalého bydliště/
- předmět podnikání vznikající společnosti
- výše základního jmění
- výše vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu, jména a bydliště prvních jednatelů a způsob jejich jednání za společnost
- určení správce vkladu
- jména a bydliště členů dozorčí rady, pokud se zřizuje
- povinnosti a práva společníků
- způsob zániku a jeho následky

Po založení společnosti je nutné získat na živnostenském úřadě příslušná podnikatelská oprávnění ohlášením živnosti či požádáním o udělení koncese. Je nutné splatit základní kapitál a posléze podat návrh na zápis do OR do devadesáti dnů. Tyto podmínky jsou prakticky totožné pro všechny právnické osoby.

Všechny peněžité a nepeněžité vklady /např. automobil, nemovitosti, pohledávky, etc./ společníků musí být splaceny v plné výši na zvláštní účet u banky, zřízený správcem vkladu na jméno společnosti před zápisem společnosti do obchodního rejstříku. V minimální výši 30-ti

⁷ illační povinnost – tzn. vkladová povinnost.

procent základního kapitálu, alespoň 100.000 Kč, pokud má více společníků s tím, že budou v plné výši uhrazeny do 5-ti let. Banka umožní společnosti disponovat s těmito vklady až po zápisu společnosti do OR. Základní kapitál je podle zákona minimálně 200.000 Kč a vklad od jednoho společníka /illační povinnost/ minimálně 20.000 Kč.

Vznik společnosti

Společnost vzniká k okamžiku zápisu do obchodního rejstříku /§ 62 ObchZ/. Vznik upravuje ObchZ v § 62 až 68 včetně. Návrh na zápis do obchodního rejstříku se musí podat do devadesáti dnů od založení společnosti nebo od doručení průkazu živnostenského či jiného podnikatelského oprávnění. Poplatek za zápis společnosti do obchodního rejstříku činí 5.000 Kč. Co se nákladů za zřízení společnosti týče /nutno také brát v potaz náklady za notářské služby, popř. služby poradenských agentur či právníků/, převyšují zřizovatelské náklady u právnické osoby výrazně náklady za ohlášení živnostenského podnikání u OSVČ. Návrh na zápis společnosti do OR musí vždy obsahovat tyto náležitosti:

- společenskou smlouvu, resp. Zakladatelskou listinu / nutno notářsky ověřit, ve dvojitým vyhotovení – založí se do sbírky listin /
- podnikatelská oprávnění /ověřené kopie živnostenských listů doložit/, pokud je právnická osoba založena za účelem podnikání
- doklad o splacení základního kapitálu /potvrzení správce vkladu o složení vkladů a doklad od banky o složení vkladu nutno doložit/
- doklad o právním titulu užívání nemovitosti, ve které je umístěno sídlo /např. Nájemní smlouva o užívání nebytových prostor nebo doklad o vlastnictví výpisem z katastru nemovitostí/.
- výpis z rejstříku trestů jednatelů
- prohlášení jednatelů, že splňují zákonné podmínky a že u něj není překážka výkonu funkce
- čestné prohlášení a podpisové vzory budoucích jednatelů /nutno notářsky ověřit, ve dvojitým vyhotovení – založí se do sbírky listin/
- kolková známka ve výši 5.000 Kč

Po podání návrhu na zápis do OR a jeho provedení krajským soudem však „byrokratické kolečko“ stále nekončí. Do 8 dnů po zápisu společnosti do OR, které trvá v řádu týdnů, je nutné se zaregistrovat u Správy sociálního zabezpečení a u zdravotní pojišťovny. Do 30-ti dnů od zápisu do OR se musí nově vzniklá společnost zaregistrovat na finančním úřadu. Tím je všem administrativním povinnostem učiněno zadost a nová entita může již v plném rozsahu fungovat a vstupovat do právních vztahů a činit právní úkony. Jednání jménem společnosti před zápisem do obchodního rejstříku upravuje ObchZ v § 64. Pokud nedojde ke schválení takového jednání

do 3 měsíců od zápisu do OR statutárním orgánem, není právnická osoba z těchto jednání zavázána.

Orgány

Orgány společnosti jsou :

- **Obligatorní:**

Valná hromada /§ 125 a následující ObchZ/ - kolektivní povahy, nejvyšší orgán, jehož zasedání se účastní toliko společníci /§ 126 ObchZ/, má širokou působnost vyplývající ze samotného ustanovení § 125 odst. 1 ObchZ, respektive § 125 odst. 1 písm n) ObchZ /tj.do působnosti spadá také to, co určí společenská smlouva/. Na každých 1.000 Kč vkladu připadá společnickovi 1 hlas, orgán je usnášeníschopný, účastní-li se zasedání společníci alespoň s polovičním počtem hlasů a rozhoduje se prostou většinou, nestanoví-li společenská smlouva jinak /§126 a 127 ObchZ/. Společnosti, kde se v uplynulých dvou letech nekonala valná hromada, může být zrušena soudem.

Jednatel-é – dle § 133 odst.1 a §134 ObchZ jediný statutární orgán, jde o společníka /zpravidla/ nebo i o jinou fyzickou osobu jmenovanou valnou hromadou, která obchodně vede společnost a činí jejím jménem právní úkony. Jsou odpovědní za chod společnosti /účetnictví/ a platí pro ně zákaz konkurence. Společnost může mít jednoho i více jednatelů. Způsob jednání statutárního orgánu vymezí společenská smlouva. Společnost, která je déle než jeden rok bez jednatele, může být zrušena soudem.

- **Fakultativní :**

Dozorčí rada – dle § 137 ObchZ kolektivní orgán /minimálně 3 členové, platí zákaz konkurence/, zřizována pouze pokud je tak uvedeno ve společenské smlouvě. Hlavní funkcí je v souladu s § 138 ObchZ revizní činnost /"střeží" zájmy společnosti, dozor nad činností jednatelů, přezkoumávání účetní závěrky, atp./.. Platí princip inkompatibility funkce jednatele s členstvím v dozorčí radě /§ 139 ObchZ/.

Výhody a nevýhody

Otázka výhod a nevýhod není jednoduchá. Pokusím se uvést alespoň některé, které vyplývají, jak ze samotného charakteru společnosti v kontrastu k živnostenskému podnikání, tak z praktických zkušeností. Nedělám si iluze, že bych toto téma plně vyčerpал – výhod i nevýhod by se jistě dalo nalézt více. Uvádím, dle mého názoru, ty signifikantní.

Výhody. Výhodu založení společnosti s ručením omezeným spatřuji ve skloubení kapitálové společnosti s některými osobními rysy. Jednoznačnou výhodou, která v tomto aspektu zvýhodňuje tuto formu od živnostenského podnikání, je oddělení jmění společnosti od osobního majetku společníka, respektive společníků. Jinak řečeno, oddělení majetku

společnosti od majetku společníka. Věřitelé jsou do jisté míry jištění existencí povinně vytvořeného kapitálového fondu z vkladů společníků a dále rezervním fondem. Jmění společnosti ve výši několika stovek tisíc je však slabou náhradou pro věřitele při milionových pohledávkách vůči zkrachovalému „eseróčku“, které nemá žádná aktiva. Co se týče vkladů, společnost není v tomto ohledu rigidní a lze ji kapitálově posílit přistoupením dalších členů – investorů nebo příplatkem společníka, respektive společníků, i nad minimálně povinných 200.000 Kč. O relativním omezení převoditelnosti podílů a vázanosti členství ke společnosti již byla řeč. Z toho titulu není zpravidla potřeba vytvářet složitou strukturu orgánů tak jako v případě akciové společnosti, jelikož skladba společníků společnosti bývá zpravidla dlouhodobě konzistentní. Společníci se sami podílí, na rozdíl od akcionářů, na řídicích a podnikatelských aktivitách v rámci společnosti. Praktickou výhodou *illační* povinnosti je existence nepeněžitého vkladu i know-how. Založení společnosti i jen jednou osobou /tzv. jednočlenné společnosti/ a také zásady rozhodování, kdy není *ex lege* vyžadována jednomyslnost. Proč a v jakém případě tedy volit právní formu s.r.o. pro podnikání? Určitě tehdy, pokud jde o drobné a střední podnikání v jakémkoliv odvětví /typický příklad „rodinných firem“ v SRN, Rakousku, etc./, kde by neomezené ručení společníka/společníků vyvolalo neúměrná rizika a obavu z podnikání. Vhodné to je při zakládání podniku jedním zakladatelem. Nebo také tam, kde není nutné a efektivní budovat složitou organizační strukturu, jelikož se presumuje aktivní zapojení společníka do fungování podniku. Zásadně se nenajímá profesionální management tak jako u akciovky. Zakládající osoby zpravidla ani nepotřebují získat pro podnikání rozsáhlé externí prostředky /vystačí běžný úvěr/ a není tedy nutné za tím účelem vlastnický „drobit“ společnost, tak jako u akciových společností /IPO - emise akcií/, což je efektivní způsob získání kapitálu z vnějšku - od investorů. To co činí s.r.o. zvláště populární a atraktivnější oproti a.s. je nízký počáteční kapitál.

Nevýhody. Svým způsobem zákonné náležitosti této společnosti. Například relativně vysoký kapitál, zákaz konkurence pro jednatele, či povinnost tvořit rezervní fond ze zisku. Pro velmi aktivního podnikavce-solitéra platí zákonné omezení, že jedna FO může být společníkem pouze ve 3 jednočlenných společnostech. Nevýhodou, podtrhuji pro ostatní účastníky obchodně-právních vztahů a společnost, je možné zneužití této formy různými nepoctivci. Možné zneužití vyplývá z omezeného ručení společníků za závazky – před uhrazením celého podílu ručí pouze do výše svých nesplacených vkladů. Především tím myslím zakládání jednočlenných společností jedinou fyzickou osobou. Zakladatel si vyčlení pro podnikání omezenou část svého majetku a může začít podnikat i s takovým rizikem podnikatelského neúspěchu, které by si jako OSVČ nedovolil. Jeho soukromý majetek zůstává absolutně mimo dosah věřitelů – při insolvenční právní osobě, jejíž byl společníkem. Někdy dokonce založení takové společnosti bylo a je přímým prostředkem ke spáchání úvěrových či jiných podvodů. Švýcarské právo proto unipersonální společnosti zakazuje /minimálně 3 zakladatelé, respektive společníci/. V nedávné minulosti jsme takových případů byli svědky i my. Ke škodě věci, k těmto praktikám v českém hospodářství napomáhal i tristní stav české legislativy a justice vůbec v první polovině

devadesátých let /nízké trestněprávní postihy, špatná vymahatelnost práva, „děravá“ legislativa, atd./. Tento stav, neřku-li právní mizérie, stěhdy státem nařízenou štedrou úvěrovou politikou bank, přímo vybízeli k „dobrodružnému“ a téměř zlatokopeckému způsobu podnikání, kdy pohledávky za zkrachovalé firmy končily v České konsolidační agentuře, která je jako nevymahatelné v hojné míře v devadesátých letech prodávala za jejich nepatrnou hodnotu komu jinému než zprostředkovaně tomu „vykutálenému“ podnikateli, který zpravidla záměrně způsobil svým jednáním úpadek společnosti, jinými slovy ji vytuneloval. Krystalizující se podnikatelské prostředí a tehdejší politická garnitura byly němým svědkem toho, že se tato velmi oblíbená forma právnické osoby relativně často stávala zástěrkou různých podvodů, „tunelů“ a jiných nepravostí, kterým, byť pozdě, zamezily až pozdější legislativní úpravy obchodního zákoníku /např. č. 142/1996, aj./ a souvisejících norem.

Nevýhody pro samotného zakladatele právnické osoby vidím, jak v již zmiňovaném dvojím zdanění, ale překvapivě také ve stabilitě členských podílů plynoucí z jistého omezení ve volné převoditelnosti podílů /záleží na znění společenské smlouvy/ a relativně velké vázanosti členství k fungování společnosti /zákaz konkurence/. Rizika vyplývající z podílového spoluvlastnictví jsou všem právníkům obecně známa. Osoba zakládající společnost s ručením omezeným s další osobou, či dokonce s více osobami, musí dopředu zvážit, zda je vhodné zakládat právnickou osobu s někým dalším nebo zda tak může učinit pouze sám. První varianta s sebou přináší hypotetickou možnost vzniku budoucích problémů ve společném podnikání, které mohou mít fatální důsledky. *De facto* se může stát, že činnost právnické osoby, respektive její podnikatelské aktivity a růst, budou paralizovány spory společníků. Zakládací statut zpravidla obsahuje různé pojistky pro společníky tak, aby měli i minoritní společníci jistotu, že nedojde k jejich cílenému znevýhodnění či vytěsnění z rozhodovacích pravomocí, vyplývajících z velikosti jejich členského podílu a to svévolným navýšením základního kapitálu, či jiným zásadním rozhodnutím v jejich neprospěch. Tento stav však na druhou stranu může společnost výrazně ekonomicky nebo jinak poškodit. V krajním případě se nucený rozchod společníků může stát finančně velmi nepříjemnou zkušeností a v některých případech může zapříčinit i samotnou likvidaci společnosti, pokud se společníci nedohodnou a věc bude řešit soud. Vše bude záležet na okolnostech a především obsahu zakládacího statutu. V lepším případě může tento stav zapříčinit „jen“ stagnaci, menší konkurenceschopnost společnosti nebo obchodní, personální a jiné ztráty, ze kterých se společnost časem dostane. V horším případě však konec podnikání a neúspěch. To vše v důsledku souběhu určitých negativních skutečností a faktorů, které život přináší /tj. podnikatelské, či intepersonální neshody společníků, velikost jednotlivých členských podílů v kombinaci s „nešikovným“ obsahem společenské smlouvy, etc./. Společenská smlouva by tedy měla být vhodně a prakticky formulována, aby byla případná rizika eliminována.

Administrativně a časově je proces zakládání této právnické osoby nesporně náročnější, než u zakládání živnosti fyzickou osobou – i přesto však vyznívá v její prospěch, ve srovnání se zakládáním „akciové“. „Byrokratické kolečko“ je zde oproti zakládání živnostenského

oprávnění rozšířeno zpravidla o návštěvu notářů, právníků a soudů, ale stále je to „procházka růžovým sadem“ v porovnání s tím, co může administrativně znamenat založení akciové společnosti veřejným úpisem akcií.

1.2 Akciová společnost

Úvod – Charakteristické znaky – Založení – Vznik společnosti – Orgány – Výhody a nevýhody

Úvod

Jde o druhou nejčastější kapitálovou právnickou osobu v České republice a druhou nejčastější obchodní společnost vůbec. Dle OZ se na ni nahlíží jako na zájmové sdružení osob, tj. korporaci /§ 18 odst. 2/. ObchZ ji samozřejmě definuje jako obchodní společnost a tudíž podnikatele zapsaného do OR⁸. Ustanovení § 154 odst. 1 ObchZ říká, že akciová společnost je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Akciemi rozumíme cenný papír, z něhož pro akcionáře plyne, v souladu se stanovami a zákonem, právo podílet se na řízení, zisku a likvidačním zůstatku při zániku společnosti. Akcionář za závazky společnosti neručí, nýbrž společnost odpovídá za své závazky toliko svým celým majetkem. Historicky vzato, akciové společnosti dnešního typu vznikly přibližně v 17. století /tj. nizozemská Východoindická společnost/ původem z italských středověkých bankovních spolků zvaných *montes*. V Čechách vznikla první akciová společnost v prostředí šlechty, dle K. Eliáše⁹, v roce 1724 bez valného hospodářského úspěchu /textilnictví/.

Charakteristické znaky

Svým charakterem je akciová společnost vhodná pro správu a provoz větších podniků, kde se ale vyžaduje přísun většího množství kapitálu do společnosti, které si jednotlivci, či skupinka osob není schopna zajistit sama. Dochází tedy k emitování akcií a přísunu externího kapitálu od dílčích investorů – akcionářů, čímž dochází k striktnímu oddělení řízení společnosti od vlastnické struktury, což je prakticky v přímém rozporu s tím jak standardně funguje většina společností s ručením omezeným /viz výše/. Je tedy nabíledni, že nemá valný smysl zakládat „akciovky“ pro střední a drobné podnikání, které implikuje nutný podíl společníků na chodu a řízení společnosti – *vázanost* členství, ledaže by zde byl zvláštní faktický důvod. Pro „akciovky“ je také typická složitější a rozvětvenější organizační vnitrofiremní struktura /možné organizační složky podniku, etc./ a složitější legislativa umocněná při emisi akcií, akvizicích, fúzích, atd.

Společnost musí obsahovat za svým obchodní jménem, tj. firmou, dle ustanovení § 154 odst. 2 ObchZ., označení "akciová společnost" nebo zkratku "akc. spol." nebo zkratku "a. s.". V zahraničí se tento subjekt označuje : AG /*Aktiengesellschaft* – SRN, Rakousko/; SA /*soicété anonyme* -

⁸ § 56 odst. 1, respektive §2 odst. 2 písm. a) ObchZ.

⁹ Právnické osoby jako podnikatelé, 1995, C.H.Beck

Francie/; SA /*spółka akcyjna* – Polsko/ nebo anglicky *joint-stock company by share*, eventuelně *public company* .

Založení

Obecný postup při zakládání a vzniku společnosti:

- zvolení orgánů, sepsání stanov, zakladatelské smlouvy/listiny a její podpis všemi společníky /ustavující valná hromada/
- složení upisovaných částek základního jmění na bankovní účet nebo do notářské zástavy
- žádost o výpisy z rejstříku trestů odpovědného zástupce společnosti a eventuelně doklad o odborné způsobilosti
- podání žádosti na místně příslušný živnostenský úřad
- žádost o registraci u obchodního rejstříku

*Conditio sine qua non*¹⁰ pro založení akciové společnosti, která může být založena i jedním zakladatelem /právníckou osobou - §162 ObchZ/, je, tak jako u s.r.o., sepsání zakladatelské smlouvy, respektive zakladatelské listiny, která musí obsahovat dle § 163 ObchZ například:

- firmu, sídlo a předmět podnikání
- navrhované základní jmění
- počet akcií, jejich druh a jmenovitou hodnotu
- upisované vklady jednotlivých zakladatelů
- má-li být použito nepeněžitého vkladu ke splacení emisního kursu, pak způsob a výše jeho ocenění

Zakládá-li se akciová společnost na základě veřejné nabídky akcií, pak ještě navíc musí smlouva nebo listina obsahovat náležitosti dle § 163 odst. 2 písm. a) až g), tj.:

- dobu a místo upisování akcií, emisní kurs upisovaných akcií nebo způsob jeho určení
- postup při upsání akcií převyšujících navrhované základní jmění
- místo a dobu pro splácení části upsaných akcií a její výše
- způsob svolání ustavující valné hromady upisovatelů, etc.

Dalším nezbytným dokumentem, který vzniká na ustavující valné hromadě jsou stanovy /§ 171 ObchZ/. Ustavující valná hromada se nemusí konat dle § 172 odst. 1 ObchZ, pokud zakladatelé upíší akcie v určitém poměru na celý kapitál nebo pokud společnost zakládá jeden zakladatel. Stanovy společnosti nicméně musí závazně dle § 173 ObchZ obsahovat:

- obchodní jméno a sídlo společnosti

¹⁰ Lat. podmínka, bez které něco nelze.

- předmět podnikání
- výše základního jmění a způsob splácení akcií
- počet a jmenovitou hodnotu akcií, jakož i určení, zda akcie znějí na jméno nebo na majitele
- způsob svolávání valné hromady, její působnost a rozhodování
- počet členů představenstva, dozorčí rady nebo jiných orgánů a vymezení působnosti a rozhodování
- výši počátečního rezervního fondu a výši, kterou se bude ročně doplňovat
- způsob rozdělení zisku
- důsledky porušení povinnosti splatit včas upsané akcie
- způsob zvyšování a snižování základního jmění
- postup při doplňování a změně stanov

Vznik společnosti

Rejstříkový soud povolí vznik společnosti zápisem do OR /na základě návrhu představenstva/, za předpokladu splnění ustanovení § 175 ObchZ. Je důležité zmínit, že upisovatel akcií je dle § 177 ObchZ povinen splatit emisní kurs v souladu se stanovami, nejpozději do 1 roku od jejich upsání, pokud se tak nestane již před zápisem do OR. Nestane-li se tak, musí vrátit zatímní list nahrazující upsané a nesplacené akcie, který mu byl vydán, respektive bude představenstvem prohlášen za neplatný. Podmínky zakládání akciové společnosti a otázky související jsou relativně komplikované a zákonná ustanovení podrobná, proto by pro detailní nástin bylo třeba širšího prostoru, což je v daném případě, vzhledem k tématu mé práce, nemožné.

Orgány společnosti

Orgány společnosti mají podobnou působnost jako v případě orgánů společnosti s ručením omezeným. Uvádím jen stručnou charakteristiku všech tří obligatorních orgánů:

Valná hromada je stejně jako u společnosti s ručením omezeným dle § 184 ObchZ nejvyšší orgán společnosti. Řádná valná hromada, které se mohou účastnit akcionáři, se koná jednou za rok a svolává ji představenstvo. Do působnosti valné hromady dle §187 ObchZ náleží:

- změna stanov
- rozhodnutí o zvýšení a snížení základního jmění a vydání dluhopisů
- volba a odvolání členů představenstva
- volba a odvolání členů dozorčí rady
- schválení roční účetní závěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku a stanovení tantiém
- rozhodnutí o zrušení společnosti

Představenstvo je dle § 191 ObchZ statutárním orgánem společnosti, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti v souladu se stanovami, pokud nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Představenstvo odvolává a volí valná hromada /§ 194 ObchZ/, platí pro ně zákaz konkurence.

Dozorčí rada je obligatorní kontrolní orgán, který dle § 197 ObchZ dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Ze své podstaty má tedy pravomoc nahlížet do všech dokumentů, včetně účetnictví. Má pravomoc svolat valnou hromadu a musí mít minimálně 3 členy, pro které platí zákaz konkurence. Členy volí valná hromada a zaměstnanci na omezené funkční období /§ 199 – 200 ObchZ/.

Výhody a nevýhody

Výhody. Praktické výhody této korporace shledávám v mnoha aspektech. Třeba v již zmíněném oddělení sféry akcionářů /zpravidla/ od vlastního managementu „akciovky“, což implikuje relativní volnost akcionáře a jeho členského podílu ve vztahu k fungování společnosti, kdy se o správu stará zpravidla „najmutý“ profesionální management. Další nesporná výhoda, zvláště pro spekulanty, je v převoditelnosti akcií, tj. v možnosti pružně investovat /nebo prodávat/ a tedy nakupovat akcie hospodářsky zajímavých společností a to bez již uvedené odpovědnosti akcionáře za závazky společnosti a bez omezujícího „stropu“ počtu akcionářů. Záleží jen na investorovi-akcionáři, zda si svůj podíl ponechá nebo se ho při vhodné příležitosti, v souladu se stanovami a zákonem, převodem zbaví. Takto lze jednoduše a pružně akumulovat majetek, chránit své finanční prostředky před inflací a prosperovat /nebo také prodělat/ v závislosti na hospodářském vývoji společnosti. Zvláště u společností kótovaných na kapitálových trzích je rozhodnutí o převodu či nákupu a následné vypořádání transakce mnohdy otázkou okamžiku. Dlužno dodat, že jistá omezenost v převoditelnosti /u akcií na majitele zásadně ne/ může být u tzv. akcií *vinkulovaných*, kde je jejich převoditelnost omezena /např. stanovami/. Týká se to zpravidla akcií na jméno, zaměstnaneckých akcií, kde podmínky převodu upravují stanovy, respektive zákon.

Z pohledu společnosti spatřuji nespornou výhodu v možnosti emisí akcií /tj. zvyšování základního kapitálu/, čímž si společnost může zajistit další zdroje pro financování svých podnikatelských aktivit a podpořit hospodářskou expanzi. Na druhou stranu může za určitých okolností dojít k zpětnému výkupu akcií /viz. strategie ČEZu, a.s./, ale také k eventuálnímu „nepřátelskému“ převzetí, respektive ovládnutí, jiným subjektem, čemuž se společnost nemusí být schopna finančními operacemi „ubránit“, což pro ni může mít negativní důsledky.

Nevýhody. Praktickou nevýhodou je vyšší administrativní náročnost /konání valných hromad, většina rozhodnutí musí mít formu notářského zápisu, etc./ a řada svazujících podmínek pro zakládání, včetně velmi podrobné, byť často dispozitivní, legislativy. Pro představenstvo a dozorčí radu platí striktní zákaz konkurence. Na první pohled vypadající výhoda v absolutní

volnosti převodu akcií na majitele může pro samotnou společnost, byť není kótovaná na burze, znamenat potenciaální riziko, protože fakticky nemá jak ovlivnit akcionářskou strukturu, nemusí ji před konáním valné hromady ani znát. Oproti tomu u akcií na jméno je vytvářen povinný seznam akcionářů. Jsou známy četné případy, kdy před konáním valné hromady nový, dosud neznámý akcionář, s akciemi na majitele-doručitele, zablokoval konání valné hromady a dále ztěžoval fungování společnosti, například za účelem vyplacení mimořádné dividendy, atp. To je obrácená strana mince, kterou si společnost emitující akcie musí uvědomovat a tedy zvážit případné plusy nebo minusy z toho plynoucí. Na druhou stranu skryté nevýhody a rizika vidím /optikou minoritních akcionářů/ např. v otázce vyplácení či nevyplácení dividend, prosazování jejich zájmů na jednáních valných hromad, či snaha majoritního akcionáře o jejich vytěsnění a „vyšachování“, atd. Pokud jde o veřejně obchodovatelnou společnost, snaha o převzetí společnosti je podmíněna závaznou nabídkou na výkup zbytku akcií od zbývajících minoritních akcionářů, což je zpravidla administrativně náročná záležitost. U akciových společností je také větší byrokratizace ve správě a řízení než u jiných korporací /například rozvětvenější management, organizační složky společnosti, v účetní oblasti audity, výroční zprávy, atd./. Z toho logicky plyne náchylnost k větší nepružnosti reakcí společnosti na nenadálé hospodářské změny. Relativní nevýhodou jsou též specifické požadavky pro založení společnosti /základní kapitál – 2.000.000 Kč, respektive 20.000.000 Kč při veřejné nabídce akcií/ a povinné vytváření rezervního fondu ze zisku po zdanění až do výše 20-ti% základního kapitálu. V neposlední řadě možné vnitřní problémy spojené s profesionálním managementem společnosti, pokud je striktně oddělen od akcionářské struktury /americký model/, který ve svých rozhodováních může někdy sledovat spíše své partikulární zájmy /zaměřené zpravidla na tantiémy/ než zájmy společnosti.

Dlužno dodat, že realizace některých konkrétních podnikatelských záměrů vyžaduje podnikat pouze skrze akciové společnosti – to je příklad bank, spořitelen /např. stavebních/, investičních fondů a společností, pojišťoven, ale také burz /vyjma komoditních – *subjekt sui generis*¹¹/. Právní řád zpravidla pro vznik takových subjektů stanoví splnění dalších zpříšňujících podmínek a náležitostí /např. základní kapitál o určité výši, povolení orgánů veřejné správy, etc./.

¹¹ *Lat. zvláštní druh*

1.3 Evropská společnost

Úvod – Charakteristické znaky – Založení – Vznik společnosti – Orgány – Výhody a nevýhody

Úvod

Evropská společnost, též *Evropská akciová společnost* neboli *Societas Europaea* je kapitálovou obchodní společností, založenou evropským právem. Zkratka uváděná za obchodním jménem je s.e.

Tato korporace je upravena nařízením Rady č. ES/2157/2001 ze dne 8. října 2001 o statutu Evropské společnosti a Směrnicí Rady 2001/86/ES z téhož dne, kterou se doplňuje statut Evropské společnosti s ohledem na zapojení zaměstnanců. Na evropskou úpravu v ČR navazuje prováděcí zákon č. 627/2004 Sb. o Evropské společnosti, respektive v ObchZ.

Pokud se firma, která působí ve více členských státech, stane Evropskou společností, stačí, aby se zapsala jen v jednom státě. Její status totiž bude uznán i v ostatních členských státech. Místem registrace je stát v němž je faktické sídlo firmy. Pokud má mít společnost sídlo v ČR, zapisuje se dle § 7 zákona č. 627/2004 Sb. do OR ČR. Jelikož jde v našem právu o relativně novou entitu, uvádím stručně možné varianty vzniku této společnosti :

- sloučením /fúzí/ dvou a více veřejných obchodních společností alespoň ze dvou členských států - třetí hlava zákona č. 627/2004 Sb.
- vytvořením holdingu - čtvrtá hlava zákona č. 627/2004 Sb.
- vytvoření dceřinné společnosti
- vznik pobočky existujícího podniku
- transformace obchodních společností na evropskou společnost a v případě akciové společnosti také naopak /hlava sedmá zákona č. 627/2004 Sb./

Podrobně se rozepisovat o zakládání vzniku této společnosti nemá valného významu, nejde o běžnou formu právnické osoby.

Charakteristické znaky

Základní kapitál této společnosti je ve výši 120.000 Eur. Daně se odvádí, nikoliv pouze přes registraci ve státě v němž je vedení firmy, nýbrž ve všech místech, kde vyvíjí svou obchodní činnost. Charakteristické pro tento subjekt je zapojení zaměstnanců /§ 46/ do záležitostí společnosti /výbor zaměstnanců/ a to v mezích zákona. V zákonu nacházíme četná ustanovení tohoto charakteru /hlava II, III, IV druhé části zákona č. 627/2004 Sb./

Orgány

Struktura evropské společnosti je buď monistická nebo dualistická. Určující pro její formu je obsah stanov společnosti. Pro *monistickou* strukturu je typická existence minimálně tří členné správní rady, jejíž předseda, volený členy správní rady, je statutárním orgánem společnosti a zpravidla jejím generálním ředitelem zodpovědným za obchodní vedení společnosti /§ 26 zákona č. 627/2004 Sb. a následující/. Členy správní rady odvolává a volí valná hromada. Pro *dualistickou* strukturu, která se podobá organizaci akciové společnosti, je typická existence představenstva a dozorčí rady /§ 23-25 zákona č. 627/2004 Sb./.

Výhody a nevýhody

Výhody. Tento subjekt je jistě praktický pro ty podniky, které v rámci Evropského hospodářského prostoru /EHP/ intenzivně kooperují s jinými podniky, respektive které plánují svoji spolupráci prohloubit například fúzí či založením joint-venture, atp. Dále ty podniky, které podnikají ve více zemích EHP a kterým tato forma právnické osoby do značné míry ulehčí podnikání, kdy nemusí zakládat jednotlivé právnické subjekty v daných zemích, ale stačí jim jedna „čitelná“ entita pro všechny právní řády EHP.

Nevýhody. Nevýhodu pro zakládající subjekt vidím v ingerenci zaměstnanců do záležitostí společnosti, ale také v relativně vysokém základním kapitálu /120.000 Eur/ a nízkém povědomí u široké veřejnosti.

Oddíl 2 – Osobní obchodní společnosti

Veřejná obchodní společnost – Komanditní společnost

Charakteristické rysy

Mezi nejčastější rysy, typické pro osobní společnosti, které však mohou být v některých případech modifikovány zněním společenské smlouvy nebo zákonným ustanovením ObchZ patří:

- výše vkladu společníka není zákonem předepsaná, respektive ve většině případů vkladová povinnost není ani zákonem stanovená a pokud ano, tak je minimální
- výše vkladu /zpravidla/ nemá vliv na podíl společníka na zisku
- zásadně nepřevoditelnost společnickova podílu, byť za určitých okolností lze
- není zákonem stanovená organizační struktura ani se nevytváří základní kapitál
- společník dává společnosti k dispozici zpravidla svou pracovní sílu a má zásadně právo jednat jejím jménem ve všech záležitostech
- o záležitostech společníci zpravidla rozhodují společně ve sboru a zpravidla se vyžaduje jednomyslnost
- zpravidla neomezené ručení společníků za závazky /u k.s. jsou odchylky/
- zánik členství společníka může ovlivnit samotnou existenci společnosti /u v.o.s./

Z toho vyplývá, že osobní společnosti jsou zakládány za podnikatelským účelem s větším akcentem na osobní vlastnosti a schopnosti zakladatelů než na jejich kapitálovou sílu. Podnikání společnosti je spjata právě s kvalitami společníků a úspěch společnosti závisí toliko na jejich vlastní práci a výkonnosti.

2.1 Veřejná obchodní společnost

Úvod – Charakteristické znaky – Založení – Vznik společnosti – Orgány – Výhody a nevýhody

Úvod

Veřejná obchodní společnost je právnickou osobou /sdružením osob/ založenou za účelem podnikání, odpovídající za závazky celým svým majetkem, jejímiž zakladateli mohou být minimálně 2 osoby /včetně právnické osoby/ podnikající pod společným jménem, ručící za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem /§ 56, 76, 87 ObchZ/. Obchodní vedení společnosti připadá společníkům v rozsahu jejich vzájemné dohody. Případný zisk společnosti se dělí rovným dílem /§ 82/, ztrátu nesou společně. Oproti ostatním formám jsou zajímavé případy zániku společnosti /§ 88 ObchZ/. Ku příkladu platí, že pokud společenská smlouva nepovoluje přechod členského podílu, zaniká společnost smrtí společníka či zánikem právnické osoby /§ 88 ObchZ/, která je společníkem. Dále také prohlášením konkursu na

majetek společníka, rozhodnutím soudu o omezení/zbavení způsobilosti k právním úkonům společníka, atp., což může mít v obchodních vztazích fatální důsledky.

Historicky vzato se společnost vyvinula ve středověku v Itálii z klasických římskoprávních *societ* /*societas iuris civilis*/. V Čechách ve vrcholném středověku v prostředí sklářských obchodníků – tovaryšů. V pozdější době /do r. 1950/ se společnostem překvapivě nepřiznával status právnických osob a tedy subjektů práva, nýbrž *societ*. Nynější pojetí je již odlišné a „societní“ pojetí se opustilo.

Charakteristické znaky

Statisticky vzato /viz příloha/, společnost tohoto typu není mezi podnikateli příliš oblíbená, na rozdíl od společnosti s ručením omezeným, která dominuje /viz příloha/. Celosvětově je podíl těchto společností přibližně 10%. Je to způsobeno právě institutem solidárního, neomezeného ručení společníků za závazky společnosti. Tato entita stojí spíše na personálních kvalitách a pracovním nasazení společníků než na jejich kapitálové síle /není nutný žádný vklad/ a takto je také českým právem vnímána. Oblast podnikání s využitím této formy není příliš široká, zpravidla provozování drobné živnosti. Jedná se zásadně o drobné a střední podnikání /tzv. „rodinné“ firmy/. Velmi častými subjekty využívajícími tuto formu jsou lékaři, právníci a advokáti, tj. *svobodná povolání*.

Obchodní jméno musí obsahovat dle § 77 ObchZ označení "veřejná obchodní společnost". Tento dodatek může být nahrazen zkratkou "veř. obch. spol." nebo "v.o.s.". Obsahuje-li firma jméno alespoň jednoho ze společníků, postačí dodatek "a spol.". V zahraničí se tento subjekt označuje : OHG /*offene Handelsgesellschaft* – SRN, Rakousko/; SNC /*soicété en nom collectif* - Francie/; SJ /*spólka jawna* – Polsko/; nebo anglicky *Partnership*.

Založení a vznik

Pro všechny zakladatele/společníky platí § 56 odst. 4 ObchZ, který říká, že určitá osoba může být neomezeně ručícím společníkem pouze v jedné společnosti. Veřejnou obchodní společnost, s přihlédnutím k § 76, zakládají povinně minimálně 2 právně způsobilé osoby sepsáním a podpisem "Společenské smlouvy", jejíž náležitosti uvádí § 78 ObchZ a společnost vzniká dnem zápisu do "Obchodního rejstříku". Pro úspěšný zápis je třeba opět splnit formální náležitosti dle ObchZ.

Společnost právně vzniká zápisem do OR. Návrh na zápis podepisují všichni společníci, přikládá se k němu společenská smlouva /§78 odst. 2 ObchZ/, která musí obsahovat například tyto informace:

- obchodní firmu, sídlo, identifikační číslo
- předmět podnikání
- statutární orgány a způsob jednání

- společníky
- u fyzické osoby je nutné uvést jméno, trvalé bydliště, u zahraniční osoby i bydliště v ČR, rodné číslo - event. datum narození není-li rodné číslo přiděleno, - u právnické osoby obchodní firmu nebo název, sídlo a identifikační číslo
- prokuru, byla-li udělena

Dle § 80 odst. 1 je společník povinen uhradit svůj podíl neprodleně po vzniku společnosti, respektive v souladu se společenskou smlouvou.

Orgány

Dle § 85 ObchZ jsou statutárním orgánem **společníci**, kteří jednají jménem společnosti samostatně. Společenská smlouva určuje složení statutárního orgánu z řad společníků – jen smlouva může omezit jednatelské oprávnění. Z funkce statutárního orgánu vyplývá povinnost obchodně vést a řídit společnost. Z této pozice lze odstoupit písemnou výpovědí. Jiné orgány společnost nemá.

Jelikož zákon v souvislosti s touto společností *de iure* nemluví o valné hromadě, *de facto* nahrazuje tento orgán /pro rozhodování kolektivní povahy/ kolektivní rozhodnutí „*sboru společníků*“, který rozhoduje v podobných záležitostech jako valná hromada /např. změna společenské smlouvy/. *De lege ferenda*¹² by bylo vhodné tuto oblast blíže rozvést a institut pojmenovat, respektive část o orgánech společnosti zcela přepracovat.

Výhody a nevýhody

Výhody. Bylo již uvedeno, že jde o nejjednodušší formu obchodní společnosti, nicméně i přesto má tato forma své výhody. Zásadní je jednoduchost a minimální finanční nároky na založení /není obligatorně stanoven základní kapitál/, není stanovena ani složitá vnitřní struktura /x akciová společnost/ a ze společnosti lze jednoduše a bez omezení vystoupit. Přednost spočívá právě v personálním substrátu společnosti, v jeho kvalitách. Výhodou pro obchodní partnery je, že společníci ručí solidárně, neomezeně. To nesporně zvyšuje důvěryhodnost společnosti a svým způsobem může být přínosem při jednáních s obchodními partnery, bankami, zvláště pokud společníci mají vysokou společenskou, profesní a ekonomickou kredibilitu.

Nesporná je i daňová výhodnost této formy pro společníky, protože zde neplatí z pohledu společníků zjevné dvojí zdanění jako u s.r.o.. Poněvadž při uzavírání účetních knih dochází pravidelně k vyúčtování závazků ke společníkům v plné výši účetního zisku /účetní zápis 596 MD/364 D/, vykazuje její výsledek hospodaření trvale nulovou hodnotu. Proto nemusí v.o.s., třebaže je poplatníkem daně z příjmů právnických osob, podávat daňové přiznání /§ 38m odst. 8 písm. b/ ZDP/. Daňovou povinnost za společnost tak *de facto* plní samotní společníci v. o. s.

¹² *Lat. z pohledu budoucí právní úpravy*

V jejich prospěch zúčtovaný podíl na zisku je u společníků - FO - příjmem z podnikání /§ 7 odst. 1 písm. d/ ZDP/, a u společníků z řad osob právnických zvyšuje jejich obecný základ daně /§ 20 odst. 5 ZDP/. Tento druh příjmu u FO vstupuje tedy do jejich vyměřovacích základů, protože společník v.o.s. je fakticky považován za OSVČ. Podobně jako zisk se rozděluje mezi společníky i případná ztráta, poskytnuté dary a odpočty z titulu nových investic /podle § 34 ZDP/.

Nevýhody. Jsou opět spojené se systémem odpovědnosti za závazky společnosti. Mezi společníky se tedy rovným dílem rozděluje případná ztráta v.o.s. Byť to v určitém pohledu naopak může být výhodou, zpravidla to je věc, která však podnikání nepřidá /viz pojednání o nevýhodách individuálního podnikání/. Nevýhodou je, nestanoví-li společenská smlouva jinak, institut zákazu konkurenčního podnikání pro společníky nebo obligatorní podmínka minimálně 2 osob – zakladatelů a minimálně 2 společníků. Další nevýhodou je široká škála důvodů zániku společností ve vztahu ke společníkům /viz ustanovení § 88/. Je natolik široká, že si nelze představit situaci, kdy dojde k faktické právní „smrti“ společnosti a problémy z toho plynoucí není nutné rozebírat. V tomto ohledu jde svým způsobem o permanentní nejistotu, zda společnost nezanikne, ledaže dojde k vyloučení zákonem taxativně vyjmenovaných důvodů zániku společnosti společenskou smlouvou dle § 88 odst. 1 /vyjma rozhodnutí soudu o zrušení/. Je nutné si tedy dát pečlivý pozor na přípravu společenské smlouvy. Tento subjekt je možné založit toliko pro účely podnikání.

K. Eliáš¹³ vidí potenciální „technickou“ nevýhodu v dikci § 85 ObchZ, v jeho první větě. Pokud si totiž společníci neupraví /ve společenské smlouvě/, že statutárním orgánem je jen jeden z nich, může nastat problematická situace, protože statutárním orgánem je automaticky *ex lege*¹⁴ každý z nich samostatně. Lidově řečeno „levá ruka nemusí vědět, co dělá pravá“. Teoreticky jeden společník jmenuje likvidátora a druhý společník ho zase odvolá a třetí jmenuje jiného – vše *de iure* správně, protože všichni jsou „statutárem“ a všichni svým jednáním zavazují společnost. Touto konstrukcí, jak správně K. Eliáš usuzuje, je popřena také teoretická zásada, že právnická osoba má mít jen jeden statutární orgán, byť kolektivní, ale s formálně přesným a srozumitelným vymezením pravomocí /např. zákonná ustanovení týkající se představenstva akciové společnosti/.

¹³ Právnické osoby jako podnikatelé, 1995, C.H.Beck

¹⁴ *Lat.* ze zákona

2.2 Komanditní společnost

Úvod a charakteristické znaky – Založení – Vznik společnosti – Orgány – Výhody a nevýhody

Úvod

Je to z právního pohledu velmi zajímavá obchodní společnost, historicky vzato nejstarší obchodní společnost vůbec /antické právo, respektive 12. století Itálie/, v níž dle § 93 odst. 1 ObchZ jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti až do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v OR /komanditisté/ a jeden nebo více společníků ručí celým svým majetkem /komplementáři/. Jinak řečeno, zakladateli musí být jak komplementář, tak komanditista. Je to vlastně kombinace v.o.s. a s.r.o. vzdáleně se blíží některými svými charakteristickými vlastnostmi akciové společnosti. Však také jiné právní řády navíc rozeznávají komanditní společnosti na akcie. Z výše uvedeného můžeme dedukovat, že úkolem komplementáře je vlastně povinnost samostatně řídit a vést komanditu a efektivně tedy využít vložený vklad komanditisty. Je tedy mezi nimi svým způsobem relativní nepoměr – jeden povinně investuje svůj majetek /minimální vklad je 5.000 Kč dle § 97a ObchZ/ a riskuje jeho ztrátu při nezdaru podnikatelského záměru a druhý ho „jen“ využije k podnikání. Nicméně za závazky společnosti ručí celým svým majetkem pouze komplementář /pokud obchodní jméno neobsahuje jméno komanditisty/, což kompenzuje zdánlivý nepoměr mezi nimi! Svým způsobem jde o rozpor. Komplementáři z logiky věci chtějí riziko podnikatelského neúspěchu maximálně omezit, na druhou stranu komanditisté mohou odvážné a výnosné operace naopak vyžadovat. Zajímavé je též dělení zisku. Pokud je, dle § 100 ObchZ., dělí se, pokud nestanoví společenská smlouva jinak – půl ve prospěch společnosti, půl ve prospěch komplementářů. Komplementáři se dělí zpravidla rovným dílem a komanditisté po zdanění dle svých podílů z té části, která připadá na společnost - dle zásad uvedených ve smlouvě /ta může teoreticky vyloučit určení části zisku komanditistům/. Společenská smlouva může dokonce stanovit povinnost komanditistů podílet se na uhrazení ztráty společnosti. Komplementáři ji samozřejmě hradí rovným dílem /§ 100 odst. 3 ObchZ/. V Čechách ještě v 19. století používala terminologie označení „tichá společnost“. Atraktivní forma společnosti to byla do doby „objevení“ společnosti s ručením omezeným.

Obchodní jméno musí obsahovat označení „komanditní společnost“. Tento název je ale možno zkrátit na „kom. spol.“ nebo „k.s.“. Název společnosti může obsahovat také jméno komanditisty, ten pak však ručí za závazky společnosti stejně jako komplementář. V zahraničí se tento subjekt označuje: KG /*Komanditgesellschaft* - SRN, Rakousko/; SCS /*société en comandite simple* - Francie/; angličtina používá označení *Limited partnership* nebo terminologii francouzskou; polština *spółka komandytowa*; atd.

Založení a vznik

Zakladateli této společnosti musí být minimálně 2 právně způsobilé osoby /maximální počet není určen/, tak jako u v.o.s. jimi mohou být fyzické i právnické osoby /§ 56 odst. 2 ObchZ/. Postup zakládání a vzniku je podobný jako u již popsanych obchodních společností. Společnost je založena sepsáním společenské smlouvy viz § 57 ObchZ a vzniká zápisem do OR /§ 62 odst. 1/. Stručně tedy uvádím to nejpodstatnější:

- přijetí zakladatelského dokumentu /§ 57 ObchZ/, kterým se rozumí společenská smlouva. Ve společenské smlouvě musí být dle § 94 ObchZ zapsány minimálně následující informace:
 - firma a sídlo společnosti
 - určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby
 - předmět podnikání
 - určení, kteří ze společníků jsou komplementáři a kteří komanditisté
 - výše vkladů komanditistů /minimálně 5.000 Kč - § 97a ObchZ/
- splácení vkladů
 - u komanditistů minimálně 5.000 Kč ve lhůtě dle společenské smlouvy
- zajištění podnikatelského oprávnění nejpozději do dne zápisu do OR
- volba či jmenování statutárních orgánů
 - komplementářů
- zajištění sídla
 - návrh zápisu do obchodního rejstříku do oddílu A /jako v.o.s./ ve lhůtě do 90 dnů od založení společnosti/. Do rejstříku se zapisují povinné údaje /§ 35, 36 ObchZ /

Orgány

Statutárním orgánem dle § 101 jsou **komplementáři**. Nestanoví-li společenská smlouva jinak, každý z nich může za společnost jednat samostatně. Jsou odpovědní za obchodní vedení společnosti. Jiné orgány společnost nemá. Nicméně nejasné ustanovení § 97 odst. 2 říká, že „v ostatních záležitostech“ rozhodují komplementáři a komanditisté většinou hlasů, pravděpodobně na jednáních analogických jednáním valné hromady s.r.o. Na jaké případy se toto ustanovení konkrétně vztahuje, zákonodárce dále nerozvedl. *De lege ferenda*¹⁵ by bylo vhodné to upřesnit. Pravděpodobně v otázkách dozorových či strategických pro společnost. Při hlasování má každý společník jeden hlas a pro změnu společenské smlouvy je třeba souhlasu

¹⁵ Lat.z pohledu budoucí úpravy.

všech společníků, pokud společenská smlouva v obou případech nestanoví jinak. Dříve rigidní ustanovení o povinném souhlasu všech společníků bylo se změnou společenské smlouvy novelizováno praktičtějším ustanovením, že pokud tak stanoví společenská smlouva, může k její změně stačit souhlas prosté většiny komanditistů a prosté většiny komplementářů.

Výhody a nevýhody

Výhody. Jak již bylo uvedeno, společnost ztratila svoji atraktivitu díky s.r.o. Zpravidla vznikají transformací z v.o.s. /např. po smrti jednoho ze společníků/, kdy některému ze společníků přestane vyhovovat neomezené ručení svým majetkem. Dále pokud zakladatelé nedisponují prostředky pro založení s.r.o. Tedy kombinace šikovného ale nemajetného komplementáře s investičně silným investorem /komanditistou/. Navíc je pro drobné podnikání sympatický nízký počáteční vklad nutný pro založení společnosti u komanditistů a vůbec žádný vklad u komplementářů. Tak jako u v.o.s. i zde je jistá daňová výhodnost pro komplementáře, která je konstruována stejně jako u v.o.s. Nutno zmínit, že pro fungování společnosti je však dvojitý systém zdanění příjmů společníků spíše administrativní obstrukce. Dělení zisků probíhá zásadně tak, jak si určí společníci ve společenské smlouvě. Nicméně komanditisté musí "počkat" na disponibilní zisk vykázaný za celou k.s. po zdanění daní z příjmů právnických osob, který si mohou následně rozdělit podle společenské smlouvy. Výsledkem těchto zásad je, že komplementář je zdaňován jako OSVČ vedoucí účetnictví a komanditista jako tichý společník u s.r.o. /fakticky dvakrát/. Dále můžeme zmínit také neexistenci zákazu konkurence /§ 99 ObchZ/ ve vztahu ke komanditistovi, nestanoví-li společenská smlouva jinak. Také zde není „strop“ pro počet komanditistů /s.r.o. maximálně 50 společníků/. Výhodou společnosti je, že oproti obecným způsobům zániku v.o.s. smrtí společníka společnost nezaniká.

Nevýhody. Komplementáři ručí celým svým majetkem nerozdílně za závazky společnosti - to se líne v osobních společnostech jako červená nit. Nevýhoda vyplývá také z administrativní náročnosti, kvůli dvojímu členění daní ve vztahu k různým druhům společníků /komplementáři x komanditisté/. Dále platí, že komanditisté nemají právo rozhodovat o obchodním vedení společnosti, to je zásadní nevýhoda, nicméně logická - vzhledem ke konstrukci ručení společníků u této společnosti. Je otázka, zda je procesní nevýhodou povinnost, že alespoň jeden ze zakladatelů musí být komplementář a jeden komanditista. Toto lze totiž elegantně obejít založením komanditní společnosti jediným komanditistou, který je zároveň komplementářem skrze jednočlennou společnost s ručením omezeným za tím účelem jím založenou.

Tato forma se jistě hodí pro firmy rodinného typu, drobnějšího charakteru. Svým způsobem je ale pro ni charakteristická určitá těžkopádnost /viz administrativní náročnost, podmínky založení a pasivní, ale ve finále vlivná účast komanditistů - změna společenské smlouvy/. Nicméně přesto kumulace většího kapitálu pod hlavičkou této právní formy není v zahraničí výjimkou /SRN - Publikum KG/. Zde má formu kolektivního podnikání kumulující značné

kapitálové prostředky pro rozsáhlejší podnikání. Je oblíbená díky své daňové výhodnosti. V našem podnikatelském prostředí tohoto typu využily některé německé maloobchodní, potravinářské řetězce pro zakládání svých českých poboček.

Kapitola 2 – Družstvo

Úvod a charakteristické znaky – Založení – Vznik společnosti – Orgány – Výhody a nevýhody

Úvod

Družstvo je právnická osoba dle § 222 ObchZ. Celou škálou svých rysů připomíná do jisté míry obchodní společnost – jejich vztah je tudíž nejednoznačný. Není výjimkou, že některé právní řády družstva považují za obchodní společnosti /Francie/. Rozdíl však spatřujeme v účelu družstva, který na rozdíl od obchodních společností, musí být v určitých případech primárně určený k dosahování zisku – neplatí to však bez výhrad. Historicky vzato u družstevnictví se vždy akcentovala především určitá osobní sounáležitost a vzájemná podpora členů před jednostranným hospodářským prospěchem. To je základní účel této entity, který však je daleko vzdálen současnému pojetí podnikání a způsobu života. Tedy jde o prolínání sociálních a hospodářských rysů. Teorií je družstvo vymezováno jako korporativní, samosprávné sdružení neuzavřeného počtu osob, které za společného úsilí všech členů provozuje určitý podnik k uspokojení hospodářských, sociálních a jiných potřeb. Konec teorie. České civilní právo družstvo charakterizuje podobně jako právní teorie přímo v § 221 odst. 1 ObchZ. Z dikce vyplývá, že nemusí být založené jen za účelem podnikání /bydlení/. Družstvo povinně tvoří základní kapitál. Jeho výše je minimálně 50.000 Kč a je tvořeno členskými /vstupními nebo dalšími/ vklady, jejichž minimální výši zákon nestanovuje. Za své závazky ručí družstvo celým svým majetkem, kdežto členové za závazky družstva neručí, byť se však mohou ve stanovách zavázat k dalšímu členskému vkladu a k další majetkové účasti na podnikání družstva za podmínek určených stanovami. Dle § 228 odst. 1 ObchZ se členy mohou stát jak fyzické /starší 15-ti let/, tak právnické osoby po zaplacení členského vkladu /nebo jeho části dle stanov/. Družstvo musí mít minimálně 5 členů /fyzické osoby/ nebo minimálně 2 právnické osoby. Členství v družstvu vzniká:

- dnem vzniku družstva (zápisem do OR)
- za trvání družstva přijetím za člena na základě písemné členské přihlášky
- převodem členství nebo jiným způsobem stanoveným zákonem /pracovním poměrem/

Obchodní jméno musí obsahovat označení "družstvo".

Založení a vznik

ObchZ tuto problematiku upravuje až v § 224, 225 a 226. Družstvo je založeno konáním ustavující schůze družstva, která je za tím účelem svolána, jestliže se na ní uchazeči o členství zaváží k členským vkladům dosahujícím stanovené částky zapisovaného základního kapitálu /není sepisována žádná smlouva/. Dále se schvalují stanovy a volí představenstvo a kontrolní komise. Na schůzi jsou oprávněny hlasovat pouze ty osoby, které podaly přihlášku do družstva. Základní členský nebo vstupní vklad musí být splacen do 15 dnů od konání ustavující schůze

družstva určenému členu představenstva způsobem stanoveným členskou schůzí. Průběh ustavující schůze družstva se osvědčuje notářským zápisem, jehož přílohou je seznam členů a výše jednotlivých členských vkladů.

Družstvo vznikne, tak jako ostatní právnické osoby, zápisem do obchodního rejstříku, kterému musí předcházet splacení alespoň poloviny zapisovaného základního kapitálu.

Orgány

Orgánem může být jen člen družstva dle § 238 odst. 1 ObchZ.

Členská schůze představuje nejvyšší orgán družstva /§ 239/ a má v kompetenci například měnit stanovy, volit a odvolávat členy představenstva, rozhodovat o rozdělení zisku, případně o způsobu úhrady ztrát. Schází se dle určení stanov zásadně jednou ročně.

Představenstvo je dle § 243 statutární orgán a řídí činnost družstva. Je to kolektivní, exekutivní orgán družstva odpovědný pouze členské schůzi.

Kontrolní komise je kontrolní orgán, který má oprávnění kontrolovat veškerou činnost družstva a projednávat případné stížnosti jednotlivých členů /§ 244/. Kontrolní komise má nejméně 3 členy a schází se podle potřeby, nejméně jednou za tři měsíce.

Do orgánu družstva mohou být voleni jen členové družstva starší 18 let a zástupci právnických osob, které jsou členy družstva. Je-li členem družstva právnická osoba, je povinna zmocnit fyzickou osobu, která za ni bude jednat v orgánu družstva.

Výhody a nevýhody

Výhody. Tak jako u osobních kapitálových společností je zde akcent na členy družstva, kteří vykonávají vlastní činnost v rámci „firmy“ a kdy úspěch podniku je do jisté míry také navázán na schopnosti, pracovitost a výkonnost družstevníků, pomineme-li faktory, které družstvo ani členové neovlivní /cena komodit, energií, atd./. Je sympatické, že založení družstva není kapitálově náročné /50.000 Kč/, členské vklady lze navíc splácet 3 roky a družstvo nemusí být založeno pouze za účelem podnikání /bytová družstva/. Nejsou zde ani složitá, nepřehledná zákonná ustanovení /navíc značná dispoziitivnost právních norem/ a formalismy. Z družstva lze též jednoduše vystoupit a člen neručí svým majetkem za závazky podniku. Založení je vcelku jednoduché a rychlé. Výhodou je již zmíněný „osobní“ zájem tvořit hodnoty, společně prosperovat, převládající nad majetkovým zájmem /viz akcionáři u a.s./. Obecně je to vhodná forma v oblasti:

- zemědělství, byť i zde díky transformacím začínají převládat ostatní právní formy /s.r.o., a.s./,

- výroby a spotřeby – v minulosti velmi populární výrobní družstva /Jednoty, atd./,
- bydlení /pomalu zanikající bytová družstva – zmiňuje je i ObchZ/.

Nevýhody. Relativní problém vidím už při samotném zakládání tohoto subjektu, co se počtu zakládajících osob týče, kdy zákon vyžaduje minimálně 5 fyzických nebo 2 právnické osoby. Z toho plyne, že to není obvyklá a praktická forma. Jinými slovy je vhodná opravdu jen pro určitý segment hospodářství a pro určitou skupinu osob. Rozhodně ne pro jednotlivce /či několik málo osob/, který chce začít podnikat skrze právnickou osobu. Nevýhodou může být i relativně volná členská soustava /neuzavřený počet členů/, kdy může docházet k fluktuaci členů, byť přijímání nových členů může být vázáno na souhlas členské schůze a splnění dalších podmínek dle stanov. To je do jisté míry omezení pro nově přistupující členy, pokud je vstup do družstva vázán na souhlas členské základny, která se schází zpravidla jednou ročně, nebo další limitující podmínky /vzdělání, zaměstnání, bydliště, atd./. Navíc zde má každý člen pouze jeden hlas, což vylučuje jakoukoliv dynamiku změn – není zde většinový člen, všichni jsou si rovni. V tom tkví do jisté míry nepraktičnost družstva. Dále velký vliv členské schůze, zpravidla laiků, kteří mohou mít i negativní vliv na chod podniku /konzervatismus, rigidita v rozhodování/, respektive komplikují představenstvu flexibilní rozvoj družstva /investice, úvěry/. Ideálním příkladem toho jsou spotřební družstva COOP /bývalé Jednoty/, která až po 17-ti letech po revoluci začala investovat do marketingu a rekonstrukcí svých maloobchodních prodejen na venkově ke zvýšení své konkurenceschopnosti.

Kapitola 3 – Evropské hospodářské zájmové sdružení

Úvod a charakteristické znaky

Evropské hospodářské zájmové sdružení je právnickou osobou. Je upravena zákonem č. 360/2004 Sb., který navazuje na nařízení Rady o zřízení Evropského hospodářského zájmového sdružení. Svým charakterem připomíná zájmové sdružení právnických osob, které známe z našeho civilního práva.

Cílem Nařízení je podpora hospodářské spolupráce mezi evropskými podniky, především malými a středními, které by se chtěly podílet na projektech celoevropského rozměru, například přeshraniční spolupráce několika podniků.

EHZS svým členům umožňuje propojit některé ze svých ekonomických aktivit s aktivitami ostatních členů při zachování vlastní ekonomické a právní nezávislosti. Může sloužit jako právní rámec pro koordinaci a organizaci ekonomických aktivit svých členů nebo také může svým jménem vstupovat do smluvních vztahů. To jsou asi hlavní přednosti tohoto subjektu. Jelikož jeho existence bude zcela ojedinělá, nebudu se o ní dále rozepisovat. K založení a vzniku EHZS je třeba uzavření smlouvy o sdružení a následný zápis do obchodního rejstříku.

Část II – Ekonomické aspekty podnikání

Úvod do ekonomických aspektů podnikání – Ekonomické aspekty podnikání

"Je úplně jedno, že děláte nejlepší boty na světě, když okolo vás není nikdo, kdo by si je mohl koupit."

Tomáš Baťa sr.

Hlava I – Úvod do ekonomických aspektů podnikání

Úvod – Zvolení vhodného podnikatelského záměru

Kapitola I – Úvod

Cílem této práce není vytvořit univerzální příručku, podle které se dá vybudovat prosperující firma, protože takovou příručku zkrátka vytvořit nelze. Každá úspěšná firma je totiž svým způsobem žijícím originálem, vyrostlým na originální myšlence a práci svých zakladatelů, tak jako to bylo u společností Google, Microsoft nebo u takových legend jako byl Tomáš Baťa či Henry Ford.

K výše uvedenému lze dodat, že je možné vysledovat určité praktické postupy, spojené se založením podniku, které stály na počátku každé úspěšné firmy. Tato práce tedy akcentuje dvě roviny. Právní aspekt zakládání podniku a ekonomický aspekt. Oba aspekty by měly být osobou zakládající nový podnik pečlivě uváženy a rozpracovány. To však neznamená, že excelentní podnikatelský plán a vhodně vybraná právní forma podnikání zajistí podnikateli vždy 100% úspěch. Může však výrazně pomoci při prvních krocích v podnikání, respektive ještě dříve než se začne, ukázat na slabá místa v podnikatelském záměru. Na první pohled složité věci jsou někdy velmi praktické a užitečné. Proto bych se pokusil ukázat všechny nezbytné kroky spojené se zakládáním nového podniku v oblasti obnovitelných zdrojů jak z pohledu ekonomického, tak i z pohledu právního. První část této práce je věnována obecným právním otázkám spojených se zakládáním podniku, tj. přehled možných forem podnikání dle platného práva této republiky, včetně jejich kladů a záporů. Ve druhé části se naopak zaměřím na ekonomické aspekty spojené se zakládáním podniku v oblasti energetiky – obnovitelných zdrojů. Tím myslím vypracování přehledného podnikatelského plánu a otázky s tím související. Jelikož jde o založení skutečného podniku, podtrhuji již několik měsíců právně existujícího subjektu, práci doplním i o nezbytné /reálné/ kalkulace a propočty. "Ekonomická" část diplomové práce bude popisována z pohledu fiktivní poradenské společnosti, která danému investorovi poskytuje poradenské služby a zpracovává nezbytné podklady pro založení podniku v oblasti obnovitelných zdrojů. Myslím si, že problematika obnovitelných zdrojů je téma aktuální, v zásadě z pohledu investorů a bank populární. V této práci není prostor pro popsání *due diligence*, tj. auditu hospodaření před provedením IPO, které plánuje investor v budoucnu. To by mohlo být téma budoucí rigorózní práce, opírající se opět o praktickou zkušenost tohoto investora.

"Chcete-li vědět, co dělá bohatý člověk s penězi, mám pro vás jednoduchou radu: staňte se bohatým. Není to tak těžké, jak si myslíte. Naučte se něco, za co vám lidé budou dávat dobrovolně své peníze a když budete trpělivý a pracovitý, za pár let máte peněz jak šlupek. Samozřejmě, můžete i krást. Ale to bych se bál, že skončím někde na dně přehrady."

Jaromír Nohavica, zpěvák

Má vůbec smysl podnikat? Každý, kdo chce začít podnikat v určitém oboru si dost často klade na začátku své, mnohdy strastiplné podnikatelské kariéry, fatální otázku: Má vůbec smysl podnikat? Myslím si, že rozhodně má. Vyžaduje to však určité schopnosti a vlastnosti, kterými ne všichni členové této společnosti disponují. Z veřejných zdrojů vyplývá, že těmito vlastnosti disponuje zhruba 17% ekonomicky aktivní populace /přibližně 17% lidí v Česku podniká, 78% je v zaměstnání, 7% je bez práce/. Najdou se tací, kteří tvrdí, že k podnikání není třeba žádných „vrozených“ vlastností, že podnikat se může naučit každý. Co je to za vlastnosti? Inu, být schopen vyhledávat, objevovat zajímavé podnikatelské příležitosti a mezery na trhu, umět "naslouchat" trhu, dát dohromady schopné lidi a být empatický. Dokázat se vžít do pocitů zákazníka, umět se za každé situace rozhodnout mezi několika variantami, být ochoten permanentně vstupovat do rizika a brát na sebe zodpovědnost, dokázat nadchnout pro své záměry své spolupracovníky a potenciální investory a mít pro své podnikání pochopení svých nejbližších. Nesmí se ale zapomenout na nejdůležitější "vlastnost" potřebnou k podnikání - mít opravdovou chuť podnikat. A také se nebát "zdravě" riskovat a někdy mít i trochu toho štěstí. Co je pro podnikatele motivací? Z materiální stránky je to vidina zisku a úspěchu. Každým rokem se v naší zemi "utrátí" více jak 3.000 miliard korun a právě ukousnout si z tohoto koláče je jednou z motivací. Uvádí se, že cca. 2/3 z této částky utratí spotřebitelé a vláda, zbytek jsou investice firem do fixního kapitálu. Jde tedy o to, dodat na trh vhodný produkt, o jehož kvalitách budou spotřebitelé nebo firmy přesvědčeny, a který si posléze koupí. Globálně vzato, utratí se na trhu Evropské unie v přepočtu na české koruny ročně více jak 300.000 miliard korun, na trhu USA taktéž a celosvětově o několik stovek tisíc miliard více. To je ta dobrá motivace. Budme ale "nohama na zemi". Může být sebelepší plán a přesto podnik zkrachuje. Každý neúspěch by však měl sloužit jako poučení. Tedy z každého "krachu" by si měl podnikatel vzít pro sebe poučení a zanalyzovat si, kde byla ta chyba, která zapříčinila jeho neúspěch. Mnohdy to může být podceněním takové "drobnosti" jako je správně vytvořený podnikatelský plán. Také o tom je tato práce. Podnikatelský plán je totiž naprostou samozřejmostí každého nového podnikání v angloamerickém světě. U nás je to mnohdy podceňovaná neznámá věc, zvláště u živnostníků. Přitom je to ideální možnost jak si vypracovat jakousi "kuchařku" či cestovní mapu svého podnikání, která poslouží k jednodušší orientaci podnikatele v záplavě dat, čísel a informací. Poskytne mu také zpětnou vazbu, protože s plánem by měl podnikatel pracovat i po zahájení podnikání. Může tudíž ekonomická data v plánu průběžně verifikovat a posléze opravovat a odhady finančního vývoje podniku tím pádem do budoucna zpřesňovat. Kvalitně zpracovaný plán před zahájením podnikání dokáže signalizovat zjevné nedostatky v podnikatelském záměru

a tudíž dokáže odhalit i jeho slabá místa. Je vhodným argumentem při úvěrových jednání s bankami, investory a také zaměstnanci. Zmínil jsem materiální motivaci. Ale důvodů podnikat je více. V momentě, kdy člověk prodá někomu svůj produkt /zboží, službu/, má zpravidla jistotu, že vytvořil něco, co zvýšilo společenský užitek, respektive, že vytvořil zpravidla hmatatelnou hodnotu. Jinými slovy, jde také o jisté sebeuspokojení jedince, o ten pocit "že dělám něco dobře a podle svého", z čehož vyplývá, zvláště u mužů, posílení vlastního ega. V neposlední řadě podnikání přináší i pocit nezávislosti a tvůrčí volnosti, která především mne, mladému živnostníkovi, konvenuje.

Je nabíledni, že podnikání přináší i negativa spojená se stresem, potencionálním neúspěchem, závisť okolím, nedostatky volného času pro rodinu a jinými překážkami, na které je život velmi bohatý.

"Překážky jsou ony obávané věci, které spatříte, když odvrátíte pohled od svého cíle."

Henry Ford

Kapitola II – Zvolení vhodného podnikatelského záměru

Základem každého úspěchu v podnikání je vhodný podnikatelský či investiční záměr. K jeho zvolení a rozvinutí nebo naopak zavrnutí slouží podnikatelský /zakladatelský/ plán. Jemu však předcházejí ještě hodiny přemýšlení a rozhodování. Co to je vhodný záměr? Je to relativní pojem. O vhodnosti rozhoduje více okolností. Výsledek záměru /úspěch či neúspěch/ není dopředu nikdy znám, byť se dá do jisté míry presumovat. Dá se do jisté míry vysledovat dle určitých objektivních indikátorů v podnikatelském plánu, pokud jsou relevantní a verifikovatelné, ale i tak zde hrají svoji roli faktory vyšší, nekvantifikovatelné. Chcete-li štěstí, cit pro riskování, náhoda, či *vis maior*, které z "papírově" zdánlivě sebevražedného podnikatelského záměru udělají mistrovský a neopakovatelný kousek. Proto ne vždy je daný záměr považován za vhodný automaticky i někým jiným /banka – zpravidla konzervativnější/. Je to tedy i z části věc subjektivní. A přesto takový záměr může být úspěšný. Vhodný záměr rozhodně není otevřít si obchod s potravinami v ulici nabitě konkurencí, kde jsou tři diskontní prodejny, ale není to ani otevření automobilového salónu na okraji vojenského újezdu, kde riziko konkurence opravdu nehrozí.

Podnikatel, který chce uspět a rád by přišel s něčím neotřelým a neokoukaným, musí v první řadě umět trhu naslouchat, být empatický, což neznamena nic jiného, než umět skládat rozptýlené informace jako střípky mozaiky a následně je vyhodnocovat a na základě získaných informací flexibilně reagovat. Být zkrátka ve správnou chvíli, na správném místě, se správným produktem. Tyto indikátory potencionálních mezer v trhu mohou mít mnoho podob. Může jít o cenové informace /skokový nárůst ceny určitého zboží v určitém segmentu trhu zpravidla indikuje převis tržní poptávky nad nabídkou/, informace mající podobu nespokojenosti obyvatelstva s doposud nabízenými produkty /průzkum trhu, časté reklamace, reportáže a články v médiích/, informace o příchodu nového módního trendu, objevení nové technologie výroby, atd. Progresivní podnikatel musí být schopen nalézt onu mezeru na trhu /nejlépe jako první/ a pokud možno co nejdříve vytvořenou mezeru na trhu zaplnit vlastním produktem a ekonomicky z toho profitovat a psychicky být připravený na příchod konkurence. Samozřejmě nesmí usnout na vavřínech a okamžitě hledat jiné mezery na trhu. *Verba movent, exempla trahunt*¹⁶, řekl by římský klasik. Mezi světová esa ve vyplňování mezer trhu dozajisté patří softwarový král a filantrop Bill Gates. Ten software sám o sobě nevynalezl, ale brzy si uvědomil, na jeho dobu převratnou skutečnost, že počítač bez kvalitního softwaru je pouhý šrot. Založil tedy firmu Microsoft a společnosti IBM vyrábějící pseudopočítače prodal operační systém DOS, byť z části koupený od jiné firmy a z části vlastnoručně upravený. Na obrovském počítačovém boomu a úspěchu značky IBM v 80. letech se vyvezl nahoru, protože /dříve než ostatní/ spatřil o b r o v s k o u mezeru na trhu. Notoricky známá "Okna" a jejich fenomenální úspěch

¹⁶ Lat. slova povzbuzují, příklady táhnou

vyplývající z jejich jednoduchosti již byly jen logickým pokračováním v nastoleném kurzu. A je otázka, zda neovlivnila B.Gatese při vývoji Windows 3.11 spíše jeho vize, než vlastní potřeby lidí a trhu. Jeho vize změnila samotný trh, chování a návyky spotřebitelů. Podobný vývoj můžeme třeba vysledovat u inovativní společnosti Google, jejímž krédem se stalo rčení "V jednoduchosti je síla", kombinované s novými a převratnými technologiemi. Je dobré také připomenout, že i velký business zpravidla začíná "na koleni" a na myšlence a lopotné práci "otců zakladatelů". Vysokoškolsky nedostudovaný Bill Gates zahájil svoji kariéru s Paulem Allenem na univerzitní koleji s několika tisíci dolary v kapse. Tomáš Baťa sr. byl "pouhý" švec. Zakladatel Tesca byl provozovatelem pouličního stánku s občerstvením...

Podnikatelské příležitosti jsou všude, stačí se jen rozhlížet, analyzovat a počítat. Šikovný podnikatel proto dokáže "vyfouknout" zajímavé příležitosti velkým, v rozhodování pomalejším korporacím přímo před nosem. A nebo může využít jejich finanční sílu a často i neschopnost k vlastnímu prospěchu a svoji rozvinutou myšlenku, produkt, či "zlepšovák" posléze s tučným ziskem prodat. Podobně toho využil server YouTube, kterého koupil kvůli inovativní a praktické myšlence 100-krát větší Google.

Hlava II – Ekonomické aspekty podnikání

Založení nového podniku – Marketingový plán – Schéma plánu

Kapitola I – Založení nového podniku

Pokud již máme v hlavě podnikatelský záměr, je na čase vykročit směrem k založení podniku. Při zakládání podniku si zakladatel musí nejdříve ujasnit některá klíčová ekonomická fakta. Primárně co vlastně chce přesně dělat a zda má šanci uspět. To jsou dvě základní zobecněné podmínky podnikání. K těmto úvahám bude jistě praktické přizvat specialisty, konzultanty z poradenských společností, kteří jsou s to poskytnout podnikateli cenné rady a pomoc při utváření koncepce jeho nového podnikání a to jak z právního, tak z především ekonomického hlediska. Každý podnikatel by si měl dopředu zjistit určité ekonomické informace, které mu pomohou v dalším rozhodování. Ty může získat z vlastních propočtů, analýz, odhadů a možností, ale i ze svého okolí, ba co víc, i od potencionální konkurence, či z veřejně dostupných zdrojů /statistické údaje, analýzy, výzkumy, atd./.

Úvahy nových podnikatelů jsou zpravidla zaměřeny na tyto okruhy informací:

- vymezení předmětu a místa podnikání, tj. stanovení toho, čím se bude podnik zabývat, v jakém rozsahu, na jaký okruh zákazníků se chce zaměřit, kde bude podnik sídlit, kde bude mít provozovny, etc.
- stanovení počáteční potřeby pracovníků, majetku a kapitálu, předpokládaného objemu výkonů a nákladů, tj. zpracování podnikatelského plánu včetně zakladatelského rozpočtu, atp.,
- v neposlední řadě výběr jména podniku a právní formy podniku, tj. rozhodnutí, zda půjde o podnikání jednotlivce jako fyzické osoby nebo o podnikání v určité formě právnické osoby – tzn. právní aspekty.

Tím se dostáváme k ekonomické stránce založení podniku, protože ta je prvořadá a myslím si, že je důležitější než právní aspekt. Řeší totiž především ty otázky, které vypořádají o samé ekonomické podstatě a především rentabilitě jeho plánovaného podnikání. Pomůže mu vyřešit základní *rébus*, zda podnikat či ne. Podnikatel je rozpracovává ve svém podnikatelském, či zakladatelském plánu, což je určitý manuál, či *cestovní plán* /viz dále/, který není sepisován jen pro jeho soukromou představu a rozhodování, ale bude taktéž zajímat i další subjekty participující na jeho podnikání /obchodní partnery, eventuelně společníky, banku, zaměstnance, atd./.

Nejdůležitější otázky, dle mého soudu, jsou :

- co budeme vyrábět a prodávat
- kolik bude stát výroba
- kde budeme prodávat

- komu a za kolik budeme prodávat
- jak velký je náš finanční, investiční a provozní kapitál pro podnikání, respektive pro jeho zahájení
- zajištění dostatku kvalifikovaných pracovních sil pro výkonné i řídicí činnosti

Těmto a dalším otázkám spojených s podnikatelským plánem se budu blíže věnovat v další části diplomové práce. Jsou to otázky, na které musí znát odpovědi každý začínající podnikatel. Bez zodpovězení těchto otázek před samotným zahájením podnikatelské činnosti je jeho podnikání během přes minové pole.

Pro zahájení jakékoliv podnikatelské činnosti, na základě výše uvedeného, by měl každý nový podnikatel splnit, mimo jiné, následující předpoklady :

a) věcné předpoklady

- zajištění potřebného počtu pracovních sil s odpovídající kvalifikací
- zajištění financí pro výrobní kapacitu
- distribuční kanály – jak se produkt dostane k zákazníkovi
- pořízení materiálu, strojů pro zajištění plynulosti výroby, včetně náhradních zdrojů

b) řídicí předpoklady

- vytvoření skupiny vrcholového řízení podniku – management, pokud podnik nebude řídit pouze sám a zajištění dalšího administrativního personálu /účetní/
- zajištění výkonu základních funkcí managementu - vytyčení cílů, plánování, rozhodování, realizace, analýza a kontrola
- vytvoření efektivních nástrojů řízení
- vymezení dělby pravomoci a odpovědnosti v rámci podniku
- vytvoření adekvátní organizační struktury, pokud nejde jen o živnostenské podnikání /bez zaměstnanců/

Kapitola II – Marketingový plán

Před vlastním rozhodnutím zda podnikat, si podnikatel musí promyslet a propočítat, jak mu vložené peníze, čas a pracovní vypětí budou přinášet podnikatelský zisk. Jinými slovy, zda se mu riziko a míra nasazení vložená do podnikatelské činnosti vyplatí. Jak již bylo uvedeno, tak při zakládání podniku je nutno řešit komplex ekonomických a právních otázek.

Pokud zodpovězení těchto otázek je kladné a vyplývá z nich rentabilita našeho podnikatelského záměru a slušný potenciál, přistoupí zakladatel k faktickému založení podniku. Ze svých představ a propočtů bude muset vystoupit do světa právní reality a bude jen na něm a jeho případných poradcích, jakou formou bude podnikat. Měla by to být taková forma, která mu bude konvenovat co do praktičnosti, efektivity, stability a míry rizika jeho podnikání. Rozlišujeme dvě základní koncepce podnikání, o kterých se rozepisují v první části této práce, které se navíc v případě „kolektivního“ podnikání větví do dalších speciálních forem. Dlužno dodat, že o vhodnosti té které formy by zakladatel měl být odborně poučen tak aby nezvolil pro jeho druh podnikání nevhodnou formu.

Formy podnikání, které zná platný právní řád, jsou:

- podnikání jednotlivce – živnostenské podnikání fyzické osoby
- podnikání skrze některou formu právnické osoby

Co je to marketingový plán? Podstata marketingového, či podnikatelského plánu jako jakési cestovní mapy, autoatlasu byla již vysvětlena, proto se k této otázce již nebudu vracet. Nicméně sluší se dodat, že podnikatelský plán je výlučně písemný materiál zpracovaný podnikatelem, či jinou osobou, a ve své podstatě popisuje vnitřní a vnější faktory, které mají co do činění s jeho podnikáním. Tyto faktory jsou především ekonomického charakteru a pomáhají mu při plánovací činnosti, získávání vnějšího kapitálu a vůbec k nastavení nezbytných parametrů pro životaschopnost a rentabilitu jeho podniku. Plán je také zpětnou vazbou pro podnikatele, ale i ostatní subjekty – dokáže totiž signalizovat hrozící ekonomické, výrobní či jiné problémy podniku.

Kdo vypracovává podnikatelský plán? Již jsem se zmínil, že plán zpravidla vypracovává sám podnikatel, ale není na škodu věci, pokud má podnikatel možnosti si takový plán zpracovat profesionály. Má to praktické výhody. Nehrozí tu zkreslení, protože profesionál nemá osobní vazbu k podnikatelskému záměru, dívá se na něj čistě pragmaticky, bez emocí a nezaopatě, což u podnikatele, který samozřejmě svému plánu věří /“vymyslel“ jej/, někdy dost dobře nejde. Z toho vyplývá, že takto zpracovaný plán by měl mít věrohodnější a kvalifikovanější vypovídající hodnotu o posuzovaném záměru, což je jediné ku prospěchu věci. V našem případě bude daný podnikatelský plán společností SOLAR ENERGY CZ týkající se obnovitelných zdrojů elektřiny /fotovoltaiky/ zpracovávat konzultant, dle zadání investora. Právě z toho důvodu, aby podnikatelský plán byl relevantní a co možná nejpřesnější.

Nikde není definována rozsáhlost podnikatelského plánu. Jeho rozsah bude odvislý od toho, zda nový podnik bude z oblasti služeb nebo naopak z výroby a dále dle složitosti a komplexnosti daného záměru. Komplexnost plánu bude jistě odvislá i od investorem požadované míry přesnosti plánu. Hloubka ekonomických propočtů a analýz bude mít nepopiratelný vliv na rozsah analýzy prostředí, konkurence, odhadu vývoje do budoucna, kalkulací cash flow, atp. Je jasné, že podnikatelský plán nové prodejny s obuví bude mnohem skromnější v porovnání s plánem nového podniku na výrobu LCD monitorů. Americká marketingová teorie uvádí, že seriózní plán zabere cca. 200 hodin práce a jeho rozsah je v řádu desítek stran.

Před samotným zpracováním plánu je dobré si opatřit relativně stručnou studii proveditelnosti /feasibility study/, eventuelně SWOT analýzu /analýza rizik/, které poslouží ještě před samotným vypracováním plánu jako vhodná orientační pomůcka. Jinými slovy, již stručná studie dokáže odhalit první slabá místa, překážky a nedostatky plánu. Tím pádem ušetřit čas a prostředky jinak promrhané při opatřování si podrobného podnikatelského plánu, který by ve finále tak jako tak signalizoval problematičnost a rizikovost zvoleného a posuzovaného záměru. Tato studie zpravidla obsahuje zmapování trhu /tržní informace/, teze o umístění podniku, režii, zařízení a zaměstnancích. V neposlední řadě též údaje o výši investice a přehled cash flow v prvních letech, včetně zhodnocení rentability. V našem případě tyto materiály /SWOT analýza, etc./ nebudou zahrnuté do diplomové práce, jak z technických, tak praktických důvodů. Investor /SOLAR ENERGY CZ/ vědom si společensky naléhavé potřeby dalších zdrojů elektrické energie nepokládal za nutné po konzultaci s financujícím ústavem takovou individuální studii vypracovávat. Obecné SWOT analýzy totiž banka již k dispozici má a ty pro daný segment podnikání vyznívají velmi pozitivně.

Podnikatelský plán by měl být zpracován takovým způsobem, aby poskytl komplexní obrázek o podnikatelském záměru. Aby bylo komukoliv již po zběžném přečtení jasné /investor, zaměstnanci, etc./, co je podstatou záměru. Tedy, co chce podnikatel dělat a jaké budou /pravděpodobně/ jeho výsledky a kapitálové potřeby. Navíc i pro samotného podnikatele musí být tento plán natolik srozumitelný, aby mu poskytl jasnou představu o jeho provozu a potřebách. Z pohledu SOLAR ENERGY CZ /v textu též „investor“/ šlo především o specifikování finančních toků vzhledem k vysoké míře zaúvěrování s nízkou počáteční ekvitou /cca. 10-15%/ a z toho vyplývající maximálně efektivní rozložení splácení úvěru financujícímu ústavu. Investor pokládal také za zásadní zanalyzování lokálních podmínek, tj. přístup místního zastupitelstva k projektu, otázky intenzity slunečního svitu, atp.

Plán řeší nejen co vyrábět, ale také jaké jsou příležitosti na trhu, jak a na jakém zařízení vyrábět, řeší otázku reálnosti a dostupnosti všech potřebných zdrojů, apod. Výsledkem zakladatelského projektu musí být taková informace, která mu dá jasný signál, zda je projekt reálný, proveditelný a jaký efekt mu zajistí z investovaného kapitálu v konkrétním časovém horizontu. Součástí zakladatelského projektu je několik částí, které poskytují rozličné informace od analýzy

odvětví, počátečních nákladů, přes cash flow až po marketing. Blíže k tomu v dalších pasážích této práce.

Aby zakladatelský projekt byl úspěšný, měl by obsahovat např. tyto části:

- vymezení základních cílů podnikání
- specifikaci a analýzu trhu, na který podnik vstupuje včetně hodnocení konkurence
- zvláštní výhody, které daný produkt nebo služba přinese, čím se bude lišit od konkurence, co je jeho přidanou hodnotou
- způsob založení podniku včetně uvedení míry angažovanosti zakladatele podniku - obor a předmět podnikání, velikost a právní forma
- rozpočet zdrojů a potřeb včetně prokázání schopnosti případné cizí zdroje splácet / budoucí rozvaha, výsledovka, výkaz cash flow, rozdělení zisku a investiční program/
- pojištění podniku, daňové zatížení
- životní prostředí - vliv projektu na okolí, odpady a jejich likvidace apod.
- dlouhodobější výhled včetně definování finančních cílů

A další otázky, které jsou nezbytné pro jeho konečné rozhodnutí.

Kapitola III – Schéma plánu

Není ve své podstatě nikým obligatorně stanoveno a konkrétní podoba bude záviset na tom, kdo bude plán vypracovávat a jaké bude zadání. Pokud bude vycházet z marketingové teorie, může schéma plánu vypadat následujícím způsobem – i já se držím ve čtvrté části této struktury.

- **exekutivní souhrn**

Na této části plánu je zajímavé to, že se vypracovává až na samý závěr. Jde o relativně krátký, ale maximálně výstižný a komplexní souhrn celého plánu. Po jeho zběžném přečtení by si každý měl udělat představu o podnikatelském záměru. Z pohledu investora jde o část, kterou si přečte jako první a posléze se rozhodne, zda má smysl pokračovat v detailnějším prostudování plánu, jelikož ze souhrnu vyplývá zajímavý potenciál podnikatelského záměru nebo naopak plán odloží jako neperspektivní a dál se jím již nezabývá.

- **analýza odvětví**

Jen podnikatelský *greenhorn* by začal podnikat v oboru, který by si předem neanalyzoval. Tato kapitola v plánu pojednává o daném segmentu trhu, ve kterém chce podnikatel podnikat, o jeho vyhlídkách, kladech a záporech, potenciálu růstu odvětví, ale i o konkurenci. Popis konkurence je dobré zaměřit, vedle kvantifikace nově vzniklých podniků v daném segmentu trhu v určitém časovém horizontu, také na její přednosti a slabiny a na její vliv na úspěšnost a růstový potenciál nově založeného podniku. Z analýzy by měla logicky vyplývat také přidaná hodnota nového podniku - na základě zanalyzování slabin konkurence. Analýza by měla obsahovat i věrohodnou, fakty podloženou predikci budoucího vývoje. Dá se říci, že podcenění této pasáže může mít fatální důsledky pro podnikatele.

- **popis podniku**

V této části musí podnikatel detailně popsat svůj podnik a to z mnoha úhlů pohledů tak, aby čtenáři poskytl komplexní přehled o velikosti a záběru nového podniku. Autor plánu se bude muset popasovat s otázkami týkajícími se druhů výrobků či služeb, umístění a velikosti podniku, personálu /management i zaměstnanci/, vybavení podniku, ale i se střízlivým a věrohodným popisem svých dovedností a profesních zkušeností /věk, praxe, vzdělání, motivace, cíle podnikání, atd./. Popis by měl obsáhnout též otázky spojené s vlastnictvím jednotlivých věcí v podniku /zda se věci budou kupovat nebo najímat – leasing, outsourcing, atd./.

- **výrobní plán**

Výrobní plán se vypracovává pouze za předpokladu, že podnik je výrobního charakteru. Pokud budou výrobu zajišťovat z části nebo úplně subdodavatelé, je nutné zdůvodnit, proč padl výběr na ně /přednosti, umístění, atp./. Pokud naopak půjde o samovýrobu je

nutné do detailu rozpracovat celý výrobní proces včetně popisu závodu a jeho vybavení, technologie, know how a v neposlední řadě popis výrobních nákladů a dalších kapitálových potřeb. Dále specifikovat nezbytný materiál a suroviny – jména a adresy subdodavatelů, smluvní podmínky /cena/. Je vhodné uvést i alternativy k subdodavatelům. Pokud půjde o nevýrobní podnik, tzn. o služby, je nutné vypracovat obchodní plán – systém skladování a inventury včetně uvedení od koho se bude nakupovat zboží.

▪ **marketingový plán**

Jedna z klíčových pasáží každého podnikatelského plánu. Dává podnikateli odpověď na to, jak bude daný produkt /výrobek či služba/ distribuován, oceňován a propagován. V marketingovém plánu by mělo dojít k odhadu objemů produkce nebo služeb, z čehož lze usuzovat o rentabilitě daného záměru. Marketingový plán by měl již ve své podstatě obsahovat základní rysy obchodní strategie nového podniku, které napomohou dosáhnout kýženého podnikatelského úspěchu. Investoři tuto část považují zásadně za nejdůležitější. Marketingový plán se připravuje na příštích dvanáct měsíců a podnikatel by měl marketingový plán upravovat a kontrolovat průběžně, alespoň jednou měsíčně, v závislosti na obchodním vývoji podniku. Je to důležitá pomůcka podnikatele, jelikož v průběhu roku vytváří jednak zpětnou vazbu podnikateli při vyhodnocování úspěšnosti v dosahování stanovených cílů podniku. Díky své metodické části je i návodem, jakým způsobem cíle dosáhnout. Pokud nedojde k naplnění plánu, je nutné plán přepracovat a upravit, respektive vyhodnotit situaci a důvody neúspěchu.

▪ **organizační plán**

Organizační plán vypovídá o právní formě podniku a o vnitrofiremní organizaci. Měl by nastínit základní kontury personálního substrátu firmy, včetně uvedení jednotlivých pravomocí a kontrolních mechanismů a orgánů. Z plánu by mělo jasně vyplývat, jaký je systém podřízenosti a zodpovědnosti jednotlivých zaměstnanců, respektive členů vedení.

▪ **rizika**

Žádný podnikatelský záměr není bez rizika. Podnikatel by měl střízlivě zhodnotit všechna možná rizika a ve vlastním zájmu se s nimi v podnikatelském plánu vypořádat. Těmito riziky, kromě konkurence, může být: slabá stránka marketingu, výroby, zaměstnanců, nezkušenost manažerského týmu, ale i postoj státu k danému segmentu a překážky z toho vyplývající /nedostatek dotací, atp./. Tím myslím, aby vyhodnotil rizika a vypracoval vhodnou strategii, jak se daným rizikům vyhnout, respektive jak jim účinně čelit, pokud tyto rizikové situace nastanou. Pokud zmíněné negativní faktory podnik nemůže v žádném případě ovlivnit, je záhodno věrohodně vysvětlit, proč tato rizika podniku nehrozí. Sebejistý postoj, že podnikatelský záměr nemá chybu ani rizika a že je

to jasná „tutovka“ u zkušených investorů nepochodí a spíše je odradí. Každé podnikání má svá rizika. Je uměním a znakem kvalitního manažera jim efektivně čelit.

- **finanční plán**

Finanční plán se zabývá třemi hlavními oblastmi. První oblast sumarizuje vývoj příslušných příjmů a výdajů v určitém časovém horizontu /3, 5, 10, či více let/ - výdaje za první rok se udávají zpravidla na měsíčním základě. Čím je časový horizont predikce vývoje delší, tím je pravděpodobější, že dojde k odchylce od skutečného stavu. Je jasné, že tato oblast bude popisovat očekávané tržby a náklady v rámci podniku a z toho vyplývající zisk nebo ztráty podniku. Druhá část finančních informací vypovídá o hotovostních tocích v určitém horizontu /zpravidla 3 roky/. Odhad těchto toků je velmi komplikovaná záležitost, protože v platbách není systém, což je do jisté míry způsobeno i nekonzistentností platební morálky obchodních partnerů v české kotlině. Ani vývoj tržeb podniku není nikdy rozložený rovnoměrně. Je vhodné jej proto dělat realisticky, spíše střízlivě, a opět na měsíčním základě. Je dobré kalkulovat i s případy, kdy se nebude dostávat hotovostních toků a bude nutné zajistit přísun finančních prostředků krátkodobým překlenovacím úvěrem a i s touto, ne příliš pozitivní variantou, počítat. Třetí složka finančního plánu je odhad finanční bilance k určitému datu. Půjde o souhrn aktiv /včetně pohledávek/ a závazků-dluhů podniku, investice a nerozdělený zisk či kumulovanou ztrátu. Uvedení způsobu výpočtu bilance je opět nutností, aby případní investoři mohli uvážit relevantnost uvedených dat. Dá se říci, že odhad finančního plánu /ale i marketingového/ je do jisté míry srovnatelný s věštěním z křišťálové koule. Zkušený konzultant je schopný, s jistou mírou odchylky, skutečný vývoj relativně přesně presumovat. A to díky praktickým zkušenostem, ale i trendům v daném oboru podnikání.

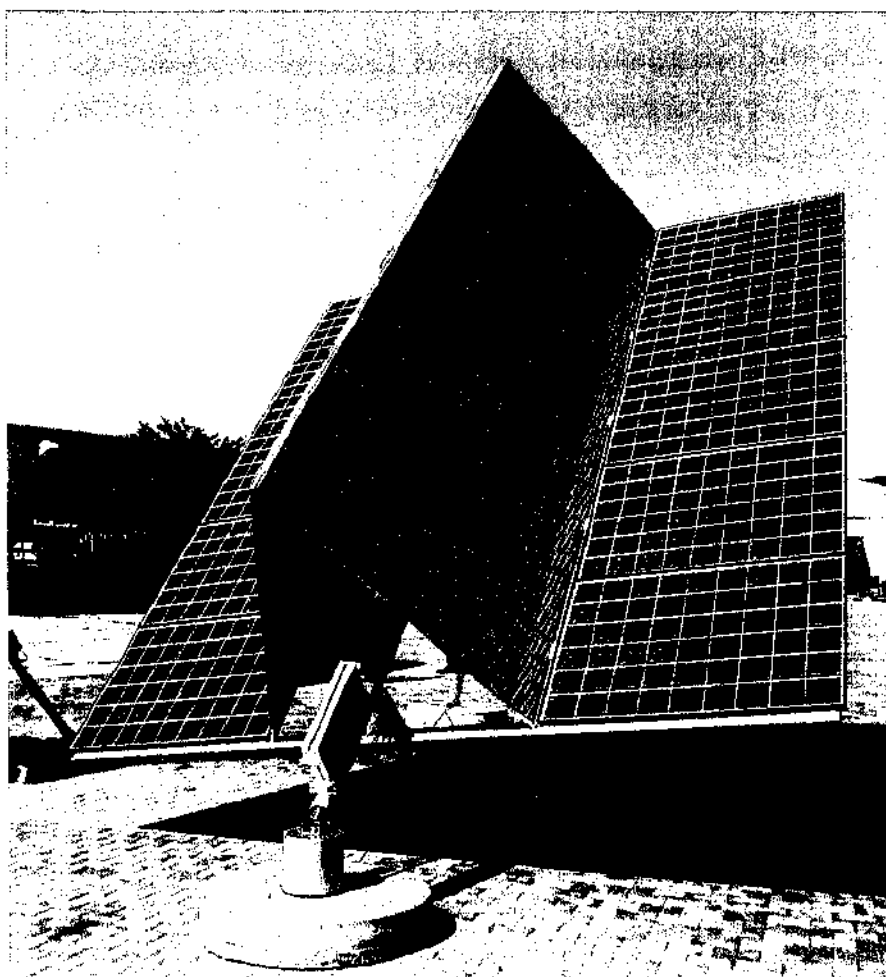
- **přílohy**

V přílohách jsou uvedené ty materiály, které sloužily jako podklad pro vypracování podnikatelského plánu.

Část III – Podnikatelský plán SOLAR ENERGY CZ s.r.o.

Hlava I – Podnikatelský plán

Exekutivní přehled – Analýza – Popis podniku a podnikatelského záměru – Výrobní plán –
Marketingový plán – Organizační plán – Popis a analýza rizik – Finanční plán



Obr. 1. Systém panelů s natáčením a sledováním slunce – zdroj internet.

Kapitola I – Exekutivní přehled

Investor

SOLAR ENERGY CZ, s.r.o./dále též „investor“/, jejíž výpis z OR je v příloze. Tuto společnost lze ve zkratce charakterizovat jako :

- Jednočlenná společnost s ručením omezeným, datum vzniku 24. srpna 2007;
- Sídlo: Vysoká nad Labem 234, PSČ 503 31
- Základní kapitál 200 000 Kč;
- Zakladatel a jednatel Ivo Novák;
- Předmět podnikání: přípravné práce pro stavby, inženýrská činnost v investiční výstavbě; činnost technických poradců v oblasti stavebnictví a architektury a v oblasti strojírenství, hutnictví a energetiky; reklamní činnost a marketing; příprava a vypracování technických návrhů; velkoobchod; specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím.

Tato společnost byla založena podnikatelem Ivo Novákem, který dlouhodobě podniká ve stavebnictví /výroba hutního materiálu pro stavebnictví/ skrze společnost FERI s.r.o., jejíž je 100% vlastníkem. Má bohaté manažerské a obchodní zkušenosti již ze svého působení ve finančnictví, kde se zabýval obchodováním na akciovém trhu. Jeho záměrem je využít volný kapitál plynoucí ze společnosti FERI s.r.o., jež vykazuje každoroční růst v řádu desítek procent a jejíž obrat se pohybuje kolem 650 mil.Kč ročně, pro racionální investice do různých oblastí. V nedávné době například realizoval developerský projekt „Labská louka“ v Hradci Králové /výstavba bytových jednotek/. Výhledově chce směřovat tok svých investic především do energetiky, respektive do obnovitelných zdrojů. Za tím účelem založil zmíněnou společnost SOLAR ENERGY CZ. Není vyloučeno, že bude založena další obdobná společnost pro jiné obnovitelné zdroje /např.vítr/. Investor bude investičně saturován z likvidních prostředků FERI s.r.o. . Pro větší efektivnost se navíc počítá se spoluprací s tuzemskou bankou /Česká Spořitelna a.s., popř.ČSOB a.s./, která bude připravované projekty z 85% profinancovávat – zbytek, tzv.“ekvita“ připadá na vrub investora. Z uvedeného předmětu podnikání vyplývá připravenost společnosti na další etapy tohoto projektu /viz popis podniku/.

Zpracovatel marketingového plánu :

Aleš Novák,

IČO: 72112247

Tel.: 777 646 998

Adresa: Pichmanova 1747, 393 01 Pelhřimov

Kapitola II – Analýza

Zařazení do kontextu – Vývojové trendy odvětví – Analýza legislativy a vztahu státu k OZ – Analýza odvětví v podmínkách ČR – Analýza motivace a přidané hodnoty projektu – Analýza konkurence

Tento podnikatelský plán je zpracován za účelem posouzení relevantnosti investičního záměru týkajícího se vybudování a provozování fotovoltaické elektrárny, což je zařízení využívající k výrobě elektrické energie slunečního záření, tj. obnovitelného zdroje. Plán podrobně popisuje pouze první etapu projektu. Další, které budou zrealizovány až po spuštění fotovoltaické elektrárny, jsou pouze obecně nastíněny. Investor předpokládá přípravu dalších podnikatelských aktivit, respektive plánů, které budou danou problematiku podrobněji analyzovat.

Zařazení do kontextu

V širším kontextu se tedy fotovoltaická elektrárna dotýká problematiky alternativního získávání elektrické energie pro společnost a to z obnovitelných přírodních zdrojů. Co to jsou vůbec *obnovitelné zdroje* /dále jen OZ/? Interpretací vodítko nalézáme v zákoně č. 17/1992 Sb. O životním prostředí. Z § 7 odst. 2 vyplývá, že obnovitelné přírodní zdroje mají schopnost se při postupném spotřebování částečně nebo úplně obnovovat a to i bez přičinění člověka. Jinými slovy, jsou téměř nevyčerpatelné. Na rozdíl od neobnovitelných zdrojů /hnědé uhlí, uran, atp./. Jedním z těchto druhů je sluneční energie ve formě záření. Ostatní druhy energie z OZ mohou být vázány: v živých organismech /energie z biomasy/, vodě /vodní a přílivová energie/, větru /větrná energie a energie vln/ či v jaderných reakcích uvnitř země /geotermální energie/.

Ze slunce je energie distribuována na zemskou kuli ve formě slunečního záření, elektrický příkon na 1 m² z takového záření je přibližně 1300W. Tato energie se ve vlastní elektrickou energii přeměňuje pomocí technického zařízení – fotovoltaického článku, respektive fotovoltaického panelu. Z kvantitativního hlediska je energetický potenciál slunečního záření dopadající na naši planetu ohromující. Pro představu její roční energetický potenciál při 100% využití je 152 424 x 10¹³ kWh! Světová roční spotřeba elektrické energie je řádově desetkrát menší. Jen pro srovnání - potenciál větru je oproti slunci 50-krát menší. Z toho vyplývá, že podnikatelský záměr zaměřený na výrobu elektrické energie je z pohledu rizikovosti ideální, jelikož slunce bude svítit kontinuálně, intenzita slunečního záření v průběhu roku je dlouhodobě konzistentní a poptávka po elektrické energii, a zvláště po energii svojí výrobou nezatěžující životní prostředí, neustále roste /viz dále/. Co víc, je zde politický a vlastně i celospolečenský tlak na to, aby se zvyšoval podíl alternativních zdrojů na celkové produkci elektřiny. To vše činí tento segment trhu zajímavý a z těchto základních premis vycházel i investor při plánování svého záměru.

Vývojové trendy

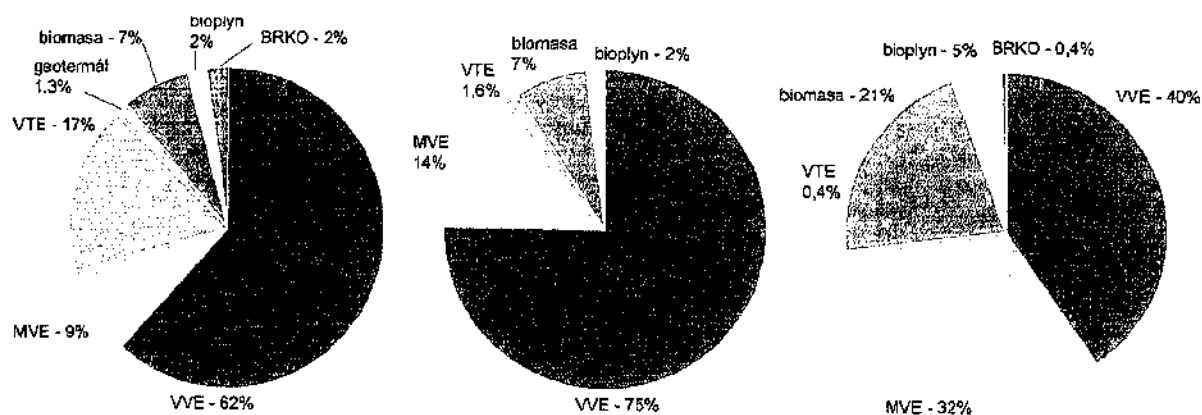
Situace v ČR, pod vlivem komunitární politiky EU, obnovitelným zdrojům ve skutečnosti přeje, jelikož současný svět se potýká s palčivým problémem klimatických změn v důsledku oteplování země, což je do jisté míry způsobeno také ekologicky nešetrnými způsoby výroby elektrické energie, které zatěžují zeměkouli produkcí skleníkových plynů /CO_x/. Jednotlivé země se zavazují na základě mezinárodně-právních aktů /Kjótský protokol, atp./ k mnoha ekologickým závazkům a jeden z nich přímo souvisí se zvýšením podílu obnovitelných zdrojů při výrobě elektrické energie a také s jejich podporou. Zásadním dokumentem, který odstartoval boom výstavby zařízení vyrábějících elektrickou energii z obnovitelných zdrojů a právně vymezil tuto problematiku z pohledu Evropské komise, byla směrnice Evropské unie č. 77/2001 ES /Podpora výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů v podmínkách jednotného trhu s elektřinou/. Po vstupu naší země do Eurozóny a pod vlivem celosvětových problémů s klimatem byla i ČR nucena přijmout /implementace závazné směrnice/ zákon č. 180/2005 Sb. /Zákon o podpoře výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů energie/, který položil základy české legislativy v této oblasti a jasně vymezil vztah státu k obnovitelným zdrojům a nastavil relativně transparentní podmínky pro podnikání v této oblasti - včetně ekonomických stimulů pro investory /výkupní cena kilowaty, daňové úlevy, dotace, atp./.

Obecné vývojové trendy jsou v této oblasti velmi čitelné a již několik let konzistentní.

- skončila éra relativně levných energií /viz. vývoj ceny ropy za barel lehké ropy: 28,8 USD v r. 2003 – 117 USD v r. 2008/. Cena ropy ovlivňuje ceny elektřiny.
- spotřeba elektrické energie globálně děsivě roste vlivem dramaticky se zvyšující spotřebě energií. Dlužno dodat, že fenoménem dneška je obecně se zvyšující závislost celého světa na energiích. Vlivem zvyšující se poptávky a zastaráváním klasických zdrojů je nutné budovat nové zdroje.
- výrazný "hlad" po energetických surovinách v rozvíjejících se ekonomikách světa, zejména v Asii /Čína, Indie, aj. /, což na základě elementárních ekonomických zákonů poptávky a nabídky „šponuje“ globální ceny energií a ovlivňuje ceny elektřiny po celém světě.
- rozvinuté státy světa mají problémy s dalším navyšováním energetických kapacit z neobnovitelných zdrojů i díky ekologickým a politickým aspektům.
- díky globálnímu oteplování je třeba se, mimo jiné, zaměřit na ty zdroje, které nebudou zatěžovat planetu skleníkovými plyny a pomohou k udržitelnému rozvoji společnosti.

To vše má v konečné podobě dopad také na ceny elektřiny a českého spotřebitele. Uvedené aspekty činí toto odvětví velmi vhodné pro investice a to i z dlouhodobého pohledu. Jsou zde i koncepční, odborné materiály a studie varující před neustálým růstem emisí oxidu uhličitého. To je také sekundární produkt vznikající při výrobě elektřiny z neobnovitelných

zdrojů, který může podle mnoha odborníků zapříčinit globální klimatické problémy. Právě na základě těchto studií a koncepcí¹⁷, kladoucí velkou důležitost rozvoji segmentu alternativních technologií výroby elektřiny, se jednotlivé státy, mimo jiné EU a tedy i ČR, zavazují ke zvýšení podílu obnovitelných zdrojů a jejich podpoře. To investora utvrzuje v přesvědčení, že je tento segment velmi perspektivní, s minimálním rizikem neúspěchu – díky nastaveným podmínkám a predikci vývoje v odvětví. Na uvedeném obrázku skladby OZ v roce 2004 je vidět, že solární energie se svým percentuelním zastoupením ani neuvádí do statistik /zdroj ČEZ/.



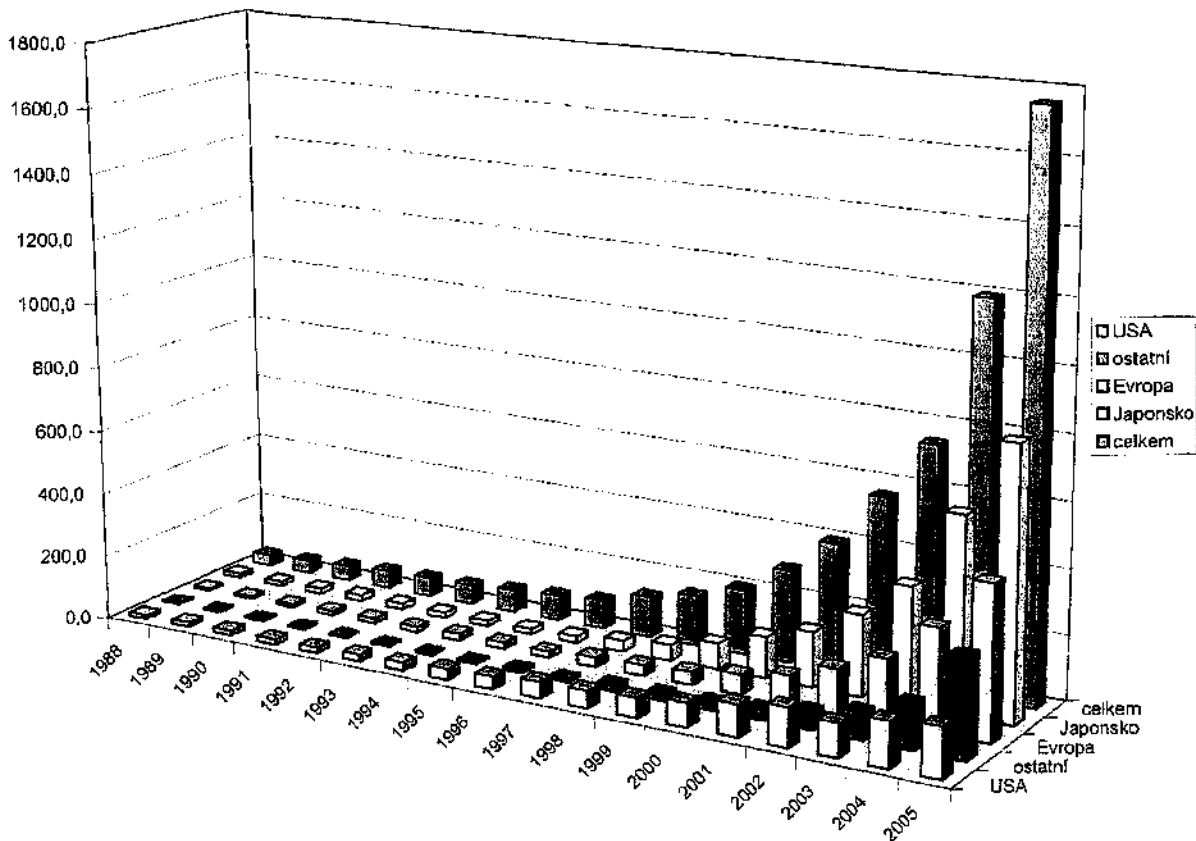
Obr 2. Skladba elektřiny z OZ v roce 2004 – E15, E10, ČR – zdroj ČEZ, Obnovitelné zdroje energie

V oblasti fotovoltaických systém, lze vysledovat jednoznačné kontury budoucího globálního vývoje. Jako vodítko lze použít statistiky produkce solárních panelů za poslední roky, které zaznamenaly dramatický globální vzrůst, což nahrává cíleným investicím do této oblasti. Byť se zatím tento segment OZ v ČR drží relativně v pozadí investorského zájmu /vyšší pořizovací náklady, horší návratnost/ za větrnou elektřinou a elektřinou vyráběnou z biomasy. Přesto lze, na základě vývoje v SRN, Španělsku, Portugalsku a USA, spatřovat určité interpretační vodítko pro predikci dalšího vývoje ve Střední Evropě.

Státy	2000	2010	2020	2030
USA	0,14	2,1	36	200
EU	0,15	3	41	200
Japonsko	0,25	4,8	30	205
Svět	1	8,6	125	920

Obr. 3 Predikce dalšího vývoje instalovaného výkonu /GW/ fotovoltaiky ve světě – zdroj ČEZ, Obnovitelné zdroje energie

¹⁷ Zelená kniha EU, Panel OSN, Energetická koncepce států.



Obr. 4 Vývoj produkce solárních panelů ve světě – zdroj ČEZ, Obnovitelné zdroje energie

Analýza legislativy a vztahu států k OZ

Evropská představa o celkové energetické strategii, která byla přetavena z části také do již zmíněné směrnice č. 7/2001 ES a která je obligatorně závazná i pro ČR /elektrina je komunitární politika/ má následující kontury :

- potřeba urychleně investovat /v příštích 20-ti letech až 1 bilion eur/ k uspokojení celoevropské poptávky po elektřině a nahradit dosluhující technologie.
- připravit se na vzrůst celosvětové poptávky po energii do roku 2030 o 60% a nezvyšovat energetickou závislost na politicky nestabilních zemích, tj.maximálně podporovat snahy o zvýšení energetické soběstačnosti.
- efektivně čelit problematice globálního oteplování, zajistit udržitelný rozvoj.
- zajistit splnění opatření potřebných k dodržení závazků z Kjótského protokolu a z toho plynoucí prioritace elektřiny vyrobené z OZ. Konkrétně splnit indikativní cíl 12% podílu OZ v celkové energetické spotřebě EU v roce 2010.
- proinvestovat, dle alikvotního podílu ČR /k dosažení indikativního cíle ve fotovoltaice/ 10 mld.Kč v následujícím sledovaném období.

Na základě výše uvedeného jsou členské státy EU povinny zavést takový systém podpory využívání elektřiny z OZ, které zajistí splnění těchto cílů. To je ve stručnosti základní filozofie

politiky EU v této oblasti. Lze z ní vysledovat tlak na zvyšující se státní, respektive komunitární podporu v této oblasti. Ta se projevuje snahou o snížení byrokratických překážek při povolování takových zdrojů a nastavení parametrů ekonomických stimulů pro producenty "zelené energie"¹⁸ Český zákon č. 180/2005 Sb. na to adekvátně reagoval a lze z něj interpretovat tyto teze :

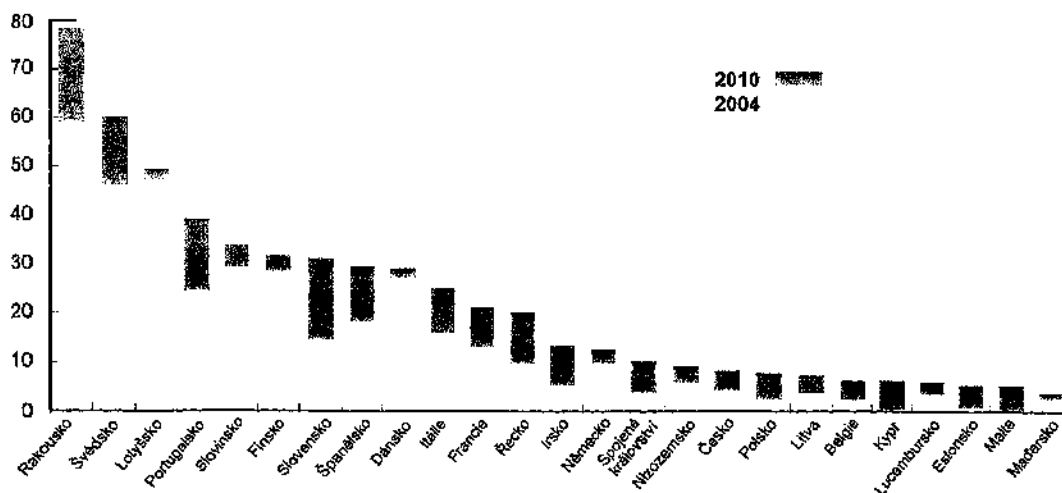
- zvýšit podíl výroby elektřiny z OZ v takovém rozsahu, aby byl dodržen indikativní cíl ČR v r. 2010 ve výši minimálně 8%.
- přispět ke snížení produkce skleníkových plynů.
- přispět ke snížení závislosti na dovozu energetických surovin.
- zvýšit diverzifikaci a decentralizaci zdrojů energie a zajistit bezpečnost dodávek energie.
- OZ zvýšit zaměstnanost v regionech.

Na základě těchto tezí a reálné situace, která je taková, že v současné době náš indikativní cíl pro rok 2010 splňujeme z cca. 50-ti % , si můžeme učinit téměř jasný obrázek o tom, zda obecný cíl /tj. výroba elektřiny z OZ/ investora a jeho záměru je správný.

TWh	2000	2005	2010	2020	2030
Elektřina celkem	73,73	78,2	82,37	84,95	89,17
* z toho obnovitelné zdroje	1,71	4,16	8,17	11,58	15,06
Biomasa	0,01	1,6	4,86	7,81	10,96
Vítr	0,01	0,57	0,93	1,25	1,44
Fotovoltaika	0	0	0	0	0,01
Bioplyn	0,01	0,01	0,01	0,01	0,16
MVE /malé vodní ei./	0,52	0,8	1,05	1,05	1,05
Plnění indikativního cíle v OZ					
Obnovitelné zdroje	2,7	6,2	11,3	12,9	16,8

Obr. 5 Skladba OZ dle jejich druhů v závislosti na plnění indikativních cílů EU, respektive Energetické koncepce ČR– zdroj ČEZ, Obnovitelné zdroje energie

¹⁸ Jde o podporu ze Strukturálních fondů EU, státem garantovanou výkupní cenu "sluneční energie" 13,46 Kč/kWh, zelené bonusy, daňové výhody, atp.



Obr. 6 Srovnávní podílu OZ na výrobě elektrické energie v roce 2004 a výsledné podíly v roce 2010 – zdroj ČEZ, Obnovitelné zdroje energie

Zákon č. 180/2005 Sb.

Pokud půjdeme hlouběji do tohoto zákona, nalezneme v nejdůležitějších paragrafech /§1 - § 6/ samozřejmě právní vymezení OZ, indikativní cíl ČR, vymezení předmětu podpory /pouze elektřina z OZ vyrobená toliko na území ČR/, diferenciace druhů státní podpory v závislosti na typu OZ /díky odlišnosti pořizovacích nákladů/.

V § 4 je definována povinnost vlastníků přenosové soustavy /např. ČEPS/ nebo provozovatelů distribučních soustav /ČEZ, E.ON, aj. / přednostně připojovat výrobce elektřiny z OZ při dodržení zákonných podmínek /tj. povinný podpis smlouvy s výrobcem, fixovaná výkupní cena na 15 let a minimálně navýšovaná o inflaci, atp./. Tento paragraf je nesmírně důležitý. Každému investorovi, bez rozdílu instalovaného výkonu, zaručuje, že se jím vyrobená elektřina, pokud je v dané lokalitě dostatečná kapacita přenosové soustavy, dostane do rozvodné sítě a bude za ni zapláceno /§6/, což minimalizuje možnosti korupce spojené s připojováním OZ do rozvodné sítě.

Stejně důležitý je také § 6, který stanoví pravidla výkupních cen, ceny zelených bonusů /podrobněji o financování ve finančním plánu/ a parametry, podle kterých je tato cena orgánem veřejné správy /Energetický regulační úřad, dale jen ERÚ/ stanovena. Výkupní ceny tedy stanovuje ERÚ vyhláškou. Zákon v této souvislosti a za tímto účelem zmocňuje k detailnějšímu vymezení technických a ekonomických parametrů vyhlášku. Základním pravidlem státní podpory a východiskem pro určování výkupních cen či bonusů je zajištění prosté rentability nového zdroje z OZ, která je stanovena horní hranicí na 15 let a to je další fakt, který podporuje tento investiční záměr. Stát garantuje, že investice se investorovi vrátí, pokud jeho zdroj splňuje ekonomické a technické parametry. Tím jsou vyloučena ze systému neefektivní zařízení. Máme tu tedy zákonné ustanovení, které zaručuje, že vyrobená elektřina bude ze

zákonu povinně vykoupena distributorem za cenu, dle charakteru OZ, kterou určí stát tak, aby byla zajištěna minimální návratnost průměrnému zařízení v určitém horizontu /max. 15 let/. A navíc v § 6 odst. 4 nalézáme ustanovení o maximálním možném meziročním poklesu výkupní ceny /o 5%/, což je nezbytné ustanovení z pohledu bank. Nikdo však nepředpokládá v podmínkách vzrůstajících cen energií, že by k poklesu výkupních sazeb ekologicky vyrobené elektřiny fakticky došlo. Je to účelové ustanovení, které má zajistit snadnější přístup investorů k úvěrům u bank. Výkupní cena elektřiny nebo cena zeleného bonusu, jako druhého modelu výkupu, je tedy ERÚ pro všechny distributory povinně stanovena tak, aby došlo /z pohledu státu/ k co možná nejefektivnějšímu a urychlenému využití potenciálu OZ. Jinými slovy, aby výkupní cena byla natolik "atraktivní", aby se touto státem garantovanou motivací podařilo dosáhnout kvantitativního cíle v roce 2010.

Pokud by tomu tak nebylo, tak ERÚ, který každoročně reportuje o vývoji v daném segmentu, bude muset logicky zvýšit výkupní cenu, aby investory patřičně motivoval. ERÚ dle zákona musí vycházet z reálných průměrných provozních nákladů a nákladů za připojení do sítě při stanovení cen a bonusů. Další podrobnosti jsou uvedené v prováděcí vyhlášce, která se těmito aspekty podrobněji zabývá. V kontrastu s výkupními cenami v zahraničí u stejných druhů OZ se české ceny řadí spíše do cen průměrných a předpokládáme jejich valorizaci /minimálně o inflaci/, respektive změnu celého systému státní podpory – tj. výrazně zvýšit výkupní ceny a zelené bonusy za současného zrušení dotací, které nahrávají korupci a brzdí, díky své periodicitě výzev jednotlivých dotačních titulů, rozvoj segmentu. Stát k tomu bude dříve či později donucen vývojem trhu, nereálností dosažení kvantitativního cíle republiky a nedostatkem dotací. Trend bude postupné přibližování našich cen zahraničním, což je opět příznivá informace pro investorské prostředí.

Rozklíčování ekonomických dat, zda fotovoltaická technologie v českých podmínkách při realizaci našeho záměru poskytuje slibný předpoklad pro rentabilitu vložené investice, je uvedeno ve finančním plánu. Investor vycházel z vyhlášky Energetického regulačního úřadu č. 475/2005 Sb. a vybraná technologie vyhovuje všem technickým a ekonomickým parametrům. Vyhláška ve své příloze totiž uvádí velmi komplexně indikativní hodnoty jednotlivých technických a ekonomických parametrů zařízení dle druhu OZ – např. účinnost zařízení, maximální měrné investiční náklady, atp., které pro účely tohoto plánu není třeba dále rozebírat, ale jejichž splnění je *conditio sine qua non*¹⁹ pro získání dotace, úvěru, atp. Z těchto údajů ERÚ stanovil cenu vykupované kilowatty. Logickým důsledkem je, že jsou těmito parametry odfiltrovány, především z pohledu bank, neekonomické, neúčinné a předražené technologie výroby elektřiny. Investor parametry splňuje. Pro fotovoltaiku se v příloze vyhlášky uvádějí údaje, jejichž nedodržení by vedlo investora, vysoce pravděpodobně, k nezískání úvěru a případné dotace:

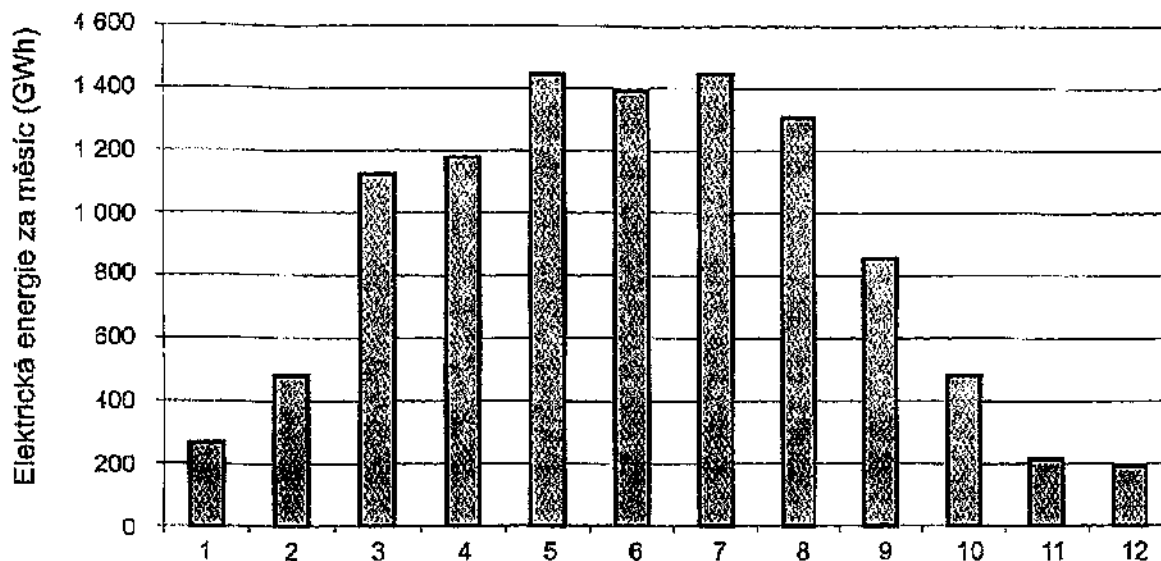
¹⁹ Lat. nutná podmínka, bez které nelze dosáhnout cíle.

- maximální měrně investiční náklady elektrárny : 135 000 Kč na 1 kW_p
- roční minimální využití instalovaného špičkového výkonu /= kWh/kW_p / jinými slovy znamená, že matematický podíl celkového počtu vyrobených kilowat hodin /= x kWh/ a celkového špičkového výkonu elektrárny /= x kW_p/ bude alespoň číslo 980 nebo vyšší.

Analýza odvětví v podmínkách ČR

Analýza místního trhu. Náš trh je pro realizování fotovoltaiky příhodný z několika důvodů. Legislativní důvody již byly uvedeny, nyní bychom chtěli demonstrovat důvody opírající se o fakta. Český energetický trh je na větší fotovoltaické systémy velmi skromný. Za zmínění stojí systémy umístěné na budovách vysokých škol a v poslední době vznikající fotovoltaické elektrárny, z nichž nejvýznamnější je v šumavské obci /sic!/ Bušanovice, kde je instalovaný výkon cca. 1000 kW. Na modelu elektrárny v Bušanovicích jsme se inspirovali. My ale chceme jít ještě dál /synergie, vstup na burzu, kolektivní investování, atp./ a v tom vidíme výraznou přidanou hodnotu našeho podniku. Ostatní realizace jsou spíše „ostrovního“ charakteru. Jde o systémy umísťované zpravidla tam, kde není jiná forma výroby elektrické energie o výkonech v řádu jednotek kilowattů. Vzniklo i několik spíše pokusných, respektive osvětových a výkonnějších systémů /ČEZ OZ - Dukovany/, které jsou svým výkonem zanedbatelné.

Analýza a odhad teoretického potenciálu a charakteristika slunečního záření. Je vypočítáno, že na zemský povrch dopadá v průměru 800 W/m² - v závislosti na lokalitě a klimatu. Ročně to činí v podmínkách ČR 1081 kWh/ m² a co je z pohledu čísel důležitější, tak systém s výkonem 1 kW vyrobí 900 – 1000 kWh energie za rok. Jen pro pořádek uvádím, že roční spotřeba domácnosti je 1100 MWh a celého průmyslu nepředstavitelných 65 TWh. Jaké jsou praktické výhody a nevýhody slunečního záření? O celoroční, časově neomezené /vyjma nocí/, celopozemské dostupnosti již byla řeč. O ekologických výhodách také, takže zbývá dodat, že z provozního hlediska nepředstavuje tento systém jakékoliv bezpečnostní riziko. Nevýhoda je spojená se střídáním dne a noci a jednotlivých ročních období, kdy je maximální výkon dosahován v jarních a letních měsících, kdežto v zimních může být pouze čtvrtinový. V neposlední řadě platí, že přes všechny inovace je výroba solárního článku, respektive panelu, energeticky velmi náročný proces, což se logicky promítá v konečné ceně pro investora. Zanedbatelný vliv zde sehrává i kurz Eura.



Obr. 7 Teoreticky vyrobitelná elektřina /v GWh/ ze slunečního záření v ČR při maximálním možném využití fotovoltaického potenciálu v průběhu roku – zdroj ČEZ, Obnovitelné zdroje energie

Analýza ekonomických nástrojů státní podpory. Politika státu jde v této oblasti od roku 2000 trendem postupného motivování společnosti investovat do fotovoltaiky, což se promítá do vzrůstající obliby této formy u vnímavější části populace, zpravidla s vyššími příjmy. Formy motivace se vyvíjely průběžně a tendují k dalšímu vylepšování systému :

- dotace /např. Program Slunce do škol, dotace fyzickým a právnickým osobám až do výše 30%, respektive 60%/
- daňové úlevy /daňové prázdny/
- zavedení výkupních cen a zelených bonusů za vyrobenou kWh /od roku 2002/.

V současné době máme díky zákonu č. 180/2005 Sb. fotovoltaiku zařazenou do kategorie OZ, která pomáhá naplnit indikativní cíle ČR a na kterou se vztahují cenová rozhodnutí Energetického regulačního úřadu. V roce 2006 byla výkupní cena pro fotovoltaiky určena na 13,20 Kč/kWh a o rok později již 13,46 Kč s predikcí dalšího navyšování.

Datum	Motivační nástroj
2000	Vyhlášení programu Slunce do škol /Státní fond živ. prostředí/
1.1.2001	Zavedení 5% sazby DPH pro fotovoltaiku
2001	První instalace v rámci programu Slunce do škol
od 1.1.2002	Zavedení povinnosti vykupovat el. z malých zdrojů, legislativa ERÚ
od 1.6.2002	Výkupní cena el.e. z fotovoltaiky 6,- Kč/kWh
od 1.1.2003	Pokračování programu Slunce do škol
od 1.1.2003	Podporu instalací fotovoltaických sys.připojených do sítě
	Dotace 30% na investiční náklady FO do výkonu 2 kW
	Dotace 30% na investiční náklady PO do výkonu 20 kW
od 1.1.2006	Zákon 180/2005 Sb. s vyhláškami, výkupní cena 13,20 Kč/kWh

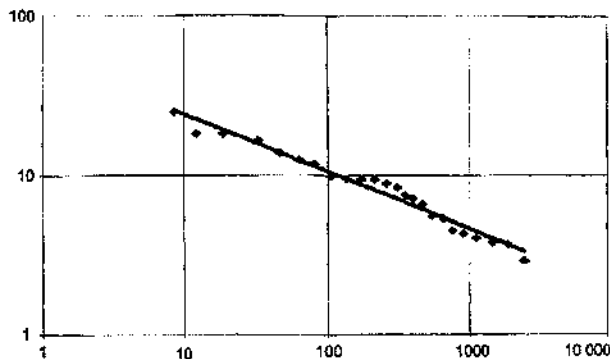
Obr.8 Vývoj podpory fotovoltaické energie ze strany státu od roku 2000 – zdroj ČEZ, Obnovitelné zdroje energie

Od roku 2000 se státní podpora realizovala pouze ve formě snížení daňové sazby z přidané hodnoty na 5% a cílené podpory školských institucí programem Slunce do škol. Fyzické i právnické osoby byly účinně motivovány až od roku 2002, kdy byla zavedena jak výkupní cena 6 Kč/1 kWh, tak dotace. Tato dotace byla limitována do výše a velikosti instalovaného výkonu a v neposlední řadě v závislosti na množství alokovaných prostředků v tomto fondu /Státní fond životního prostředí/, což je problém, který přetrvává do současnosti a limituje pružnější rozvíjení tohoto segmentu. Zlomový okamžik tedy nastal cílenou politikou státu, kdy byla zavedena relativně vysoká podpora těch fotovoltaických systémů, které byly připojené primárně do rozvodné sítě /dotace na výstavbu a paušál 6 Kč/1 kW/. Vyvrcholením byla inkorporace směrnice 2001/77/ES ve formě zákona č.180/2005 Sb. Se vstupem do EU vznikly, vedle již fungujících Národních programů Ministerstva pro životní prostředí, i nové dotační tituly /Strukturální fondy, Phare/. Vstup do EU a nutnost splnit indikativní cíl implikoval nutnost zvýšit výkupní cenu až na 13,46 Kč v roce 2007, což otevřelo cestu k budování výkonnostně významnějších fotovoltaických systémů na našem území a je výrazným prorůstovým opatřením. To bylo také impulsem pro tento podnikatelský záměr. V roce 2007 odstartovalo nové programovací období dotací z EU pro roky 2007 – 2013 a pro korporátní investory jsou připravené dotační tituly, tj. operační programy: a) Životní prostředí, b) Podnikání a inovace, ze kterých lze omezeně čerpat i na fotovoltaiku. V nich má být alokováno několik desítek miliard korun na energetické projekty. Ke škodě věci, je v nich alokováno na OZ relativně málo prostředků, a proto získání dotace v roce 2007 bylo téměř nereálné vzhledem k prioritaci jiných forem OZ /vodní, biomasa/. Dotace budou podle zkušeností jistě přístupnější municipalitám, než komerčním investorům.

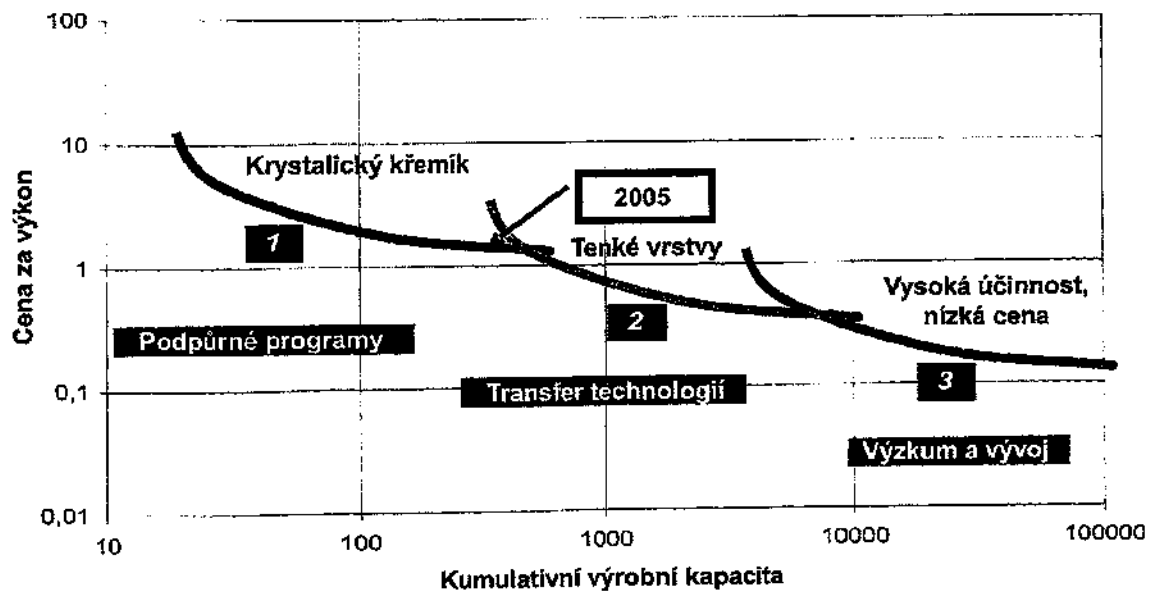
Tento plán nekalkuluje se získáním dotace, i když je možné, že v příštích letech se situace zlepší a výchozí podmínky pro získání dotace budou slibnější. V ideálním případě může dotace činit až 60% ceny technologie a ve finančním plánu uvedeme oba dva ekonomické modely – s dotací i bez dotace.

Vývoj a predikce fotovoltaiky v ČR v nejbližší budoucnosti. Odhadovat vývoj do budoucna je velmi ošemetná věc, ale v podmínkách, které jsou nastavené ze strany státu, respektive EU, to není tak nesnadný úkol – zvláště do roku 2010. Pravděpodobný scénář vypadá tak, že díky kontinuálně se zvyšující energetické závislosti a spotřebě, se bude neustále zvyšovat poptávka po jakékoliv elektrické energii, tedy jak z neobnovitelných, tak alternativních zdrojů. EU má do roku 2010 indikativní cíl produkci 3 GW z fotovoltaické energie a i my se na ní musíme podílet – z toho vyplývá kontinuální podpora tohoto OZ. Proporcionálně to vychází na astronomických 84 MW na Českou republiku – přetaveno na koruny jde o 10 miliard Kč investic do fotovoltaických systémů. To je v našich podmínkách bez zapojení společnosti nedosažitelné číslo, alespoň v současné době. Musí zde být účinná státní podpora instalací malých fotovoltaických systémů na fasádách a střeších obytných budov. Tento trend nastane a investor na něj bude reflektovat čtvrtou etapou projektu /viz dále/. Hnacím motorem budou i takové solární elektrárny, jako bude tato. Ony budou plnit funkci osvětovou a popularizátorskou. Jen pro ilustraci, pokud by se podařilo umístit na cca. 2 mil. budov v ČR /dle údajů ČSÚ/ fotovoltaické systémy s dnešní účinností 15%, tak celková vyrobená elektřina „ze sluníčka“ bude 20 TWh, jinými slovy výkon několika Temelínů. Pro rok 2020 atakuje indikativní cíl elektřiny získané ze slunce 540 MW. Pro srovnání to je výkon naší největší vodní elektrárny, či půlka bloku Temelínu. Pokud dokážeme splnit indikativní cíl pro rok 2010 půjde o zanedbatelných 0,01% objemu celkové produkce elektřiny v ČR. Roční nárůst fotovoltaických systémů by musel činit v prvních letech více jak 300% díky prakticky nulové počáteční hodnotě /rok 2004 – zařízení o výkonu pouhých 0,3 MW/. Modely vylučují, že by bylo v možnostech ČR splnit alikvotní podíl 84 MW v roce 2010 bez zapojení domácností, proto je tento segment trhu opravdu velmi vhodný pro investice a rozhodně nehrozí nadprodukce fotovoltaické elektřiny, což se nedá říci o současném masovém rozšiřování větrných elektráren, které jsou rizikem pro přenosové soustavy hromadným přerušením dodávek vlivem nedostatečné síly větru v daném okamžiku. Predikce vývoje za horizont roku 2010 či 2020 je nutné brát s jistou rezervou. Z pohledu státu zde bude nový indikativní cíl – možná až 20% pokrytí spotřeby z OZ do roku 2020 a dá se předpokládat, že „boom“ OZ bude nadále pokračovat. Rozvoj však bude limitovaný mnoha faktory, z nichž nejzávažnější bude nedostatek vhodných lokalit pro výstavbu větších solárních systémů, tak aby neomezovaly společnost – za předpokladu, že se nepodaří rozšířit fotovoltaiku mezi lidmi /instalace na budovy/. Proto je nutné tento záměr realizovat v co nejkratší době tak, aby investor měl relativně široký výběr lokalit pro umístění solárních farem a nemusel se předhánět s jinými investory v boji o lukrativní pozemky, což se nyní ukazuje jako vážný problém u energie z větru.

Vítanou nadějí v tomto směru skýtá nekonečný lidský pokrok a inovace, což by mohlo vést k vyšší účinnosti a tedy efektivitě a menší prostorové náročnosti fotovoltaických článků a tedy ke zvýšení výkonu na instalovaný metr čtverečný fotovoltaiky a snížení nákladů pro investory. Cena solárních panelů kontinuálně klesá i díky zvyšující se produkci panelů a v neposlední řadě klesajícímu kurzu eura a dolaru. Doposud každé zdvojnásobení produkce panelů znamenalo pokles ceny průměrně o 20%. Probíhají testy nových a mnohem účinnějších technologií /tenkovrstvé panely/, které jsou slibným předpokladem pro masivnější využití této technologie. Na obrázku je uvedený předpokládaný pokles cen solárního panelu v závislosti na instalovaném výkonu a dále vliv vývoje nové a účinnější tenkovrstvé technologie na cenu panelu.



Obr. 9 Předpokládaný pokles ceny panelů v závislosti na kumulovaném instalovaném výkonu /v MW/ – zdroj ČEZ, Obnovitelné zdroje energie



Obr. 10 Vývoj generací výrobních technologií a jejich možný potenciál na snížení výrobní ceny – zdroj ČEZ, Obnovitelné zdroje energie

Závěr analýzy odvětví. Konečnou podobu fotovoltaice určí trh a potřeby společnosti, ale již nyní je nad slunce jasnější, že opačný trend – ztlumení spotřeby elektřiny v průmyslu ekologickými daněmi a jinými instrumenty – je spíše chiméra, už vzhledem k dosluhování starých hnědouhelných elektráren. Fotovoltaické panely se však nepopíratelně stanou integrální součástí fasád budov a střech s nejčastějším výkonem v řádu desítek a stovek kilowatt, což lze vysledovat i z masivního růstu produkce solárních panelů /viz obrázek/. Rodinné fotovoltaiky skýtají největší energetický potenciál, trendem bude všechny fotovoltaiky připojit do rozvodné sítě. Každá taková domácnost bude vlastně drobným výrobcem elektřiny. Jejich masivní instalace je snad otázkou jednoho desetiletí – v závislosti na poklesu jejich pořizovacích nákladů a kvalitě motivačních nástrojů a politiky státu. Je absolutní nutností být na tento trend připravený, proto chce investor tuto příležitost maximálně využít, začít se solární elektrárnou o nominálním výkonu 1 megawattu na dostatečně velkém pozemku, umožňující další rozšíření /další etapy/. A v neposlední řadě být adekvátně připraveni na solární konjunkturu, která se blíží, a flexibilně rozběhnout distribuci, prodej a montáž solárních panelů /čtvrtá etapa projektu/. Prostředky vložené do tohoto projektu se vrátí, o tom není pochyb.

Analýza motivace a přidané hodnoty projektu

Fotovoltaika je v našem prostředí relativně málo zprofanovaná technologie, jejímuž masovému využití zatím brání vysoké pořizovací náklady a delší návratnost, byť cena technologie každoročně klesá. Je zde také velmi povrchní a chatrná znalost společnosti o samotné technologii, což může být důvodem, proč investoři zatím tíhnou k jiným druhům OZ. Ve větší míře se u nás vyskytují pouze tzv. ostrovní solární systémy, tedy panely umístěné ojedinele na budovách o výkonu v řádu jednotek nebo desítek kilowattů.

K intenzivnějšímu využití fotovoltaické energie v podobě větších solárních farem, tak jak je známe ze SRN a USA, kde standardně dosahují instalovaného výkonu v řádu jednotek MW, zatím došlo jen ve velmi omezeném rozsahu /solární farma Bušanovice na Šumavě, Jaroslavice na jižní Moravě/ a to z důvodů :

- vysokých pořizovacích nákladů, i když neustále klesají a pohybují se v řádu 6 – 9 Euro na instalovaný watt, respektive cca. 100.000 Kč/1 m² solárního panelu.
- nedůvěry k této technologii v našich zeměpisných šířkách
- delší míry návratnosti
- prostorové rozlehlosti solární farmy /v řádu tisíců metrů čtverečních/

Z toho vyplývá, že investoři zaměřují primárně svůj kapitál na jinou z forem obnovitelných zdrojů /větrnou a vodní energii/. Proč tedy chceme my, vzdor tomu, investovat kapitál do této technologie?

- minimální počet solárních farem na území ČR přímo vybízí k vybudování něčeho nového a „neokoukaného“ a z toho plyne zanedbatelná konkurence, byť v tomto segmentu se o ní snad nedá ani mluvit.
- minimální lobistické tlaky ze strany zájmových sdružení hájící partikulární zájmy.
- minimální rušení krajinného rázu, nulový vliv na životní prostředí a z toho vyplývající pozitivnější vnímání orgány ochrany přírody a krajiny při schvalovacím řízení oproti větrných elektrárnám a bioplynovým stanicím. Nulové emise CO_x
- kladné přijetí záměru u banky.
- volná kapacita v rozvodné síti E.ON.
- příznivá intenzita slunečního svitu na Břeclavsku.
- pozemek 7 hektarů /k prodeji/.
- pozitivní přijetí investičního záměru u obce Zaječí s předpokladem schválení změny územního plánu a získání územního povolení pro výstavbu solárního parku.
- globálně dramaticky vzrůstající počet vyrobených a instalovaných solárních panelů /cca. 35%/ o výkonu 2600 MW, který signalizuje, že tato technologie přestává být omezenou a málokomu dostupnou technologií.
- globální oteplování a z toho plynoucí potřeba snížit emise skleníkových plynů technologiemi s nulovou produkcí.
- zvyšující se cena elektrické energie a ekologické daňové reformy, které nutí hledat jak nadnárodní řetězce, tak i výrobní podniky další formy úspory nákladů za elektřinu a z toho plynoucí potenciál pro prodej a instalaci solárních panelů na střechách obchodních řetězců, výrobních hal, ale také domácností.
- připravit infrastrukturu pro další korporátní investory v plánovaném solárním parku, jelikož ambice investora je velkou část pozemku připravit dalším subjektům, ať formou pronájmu nebo prodeje části parcely, která již bude formálně připravena k výstavbě solárních panelů /vč. všech administrativních povolení/.

Tyto uvedené důvody považujeme za signifikantní a odůvodňující považovat náš záměr za rentabilní a perspektivní. Vzhledem k rozlehlosti ke koupi připraveného pozemku /7 ha/ se strategie zaměří na navazující etapy.

Další etapy na projektu bezprostředně navazující na tento investiční záměr jsou také další nespornou přidanou hodnotou, která bude atraktivní pro další investory /v případě IPO/ a může se stát vzorem pro další investory v tomto segmentu:

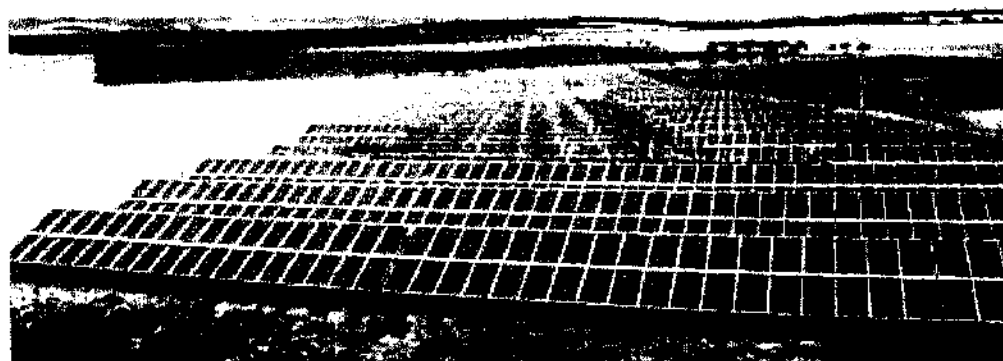
- v druhé fázi nabídnout část pozemku fotovoltaické farmy, který bude již kompletně připravený /územní řízení, infrastruktura/, dalším investorským subjektům k instalaci dalších fotovoltaických systémů /viz dále/.
- hledání dalších lokalit pro nové solární farmy.
- synergie spočívající v prodeji a instalaci solárních panelů jak veřejnosti, tak i korporátním zákazníkům a to „na klíč“ – zde spatřujeme výraznou mezeru v trhu. Maloobchodním prodejem se zabývají jen lokálně vymezení prodejci, chybí zde celoplošný, dominující a silný hráč s propracovaným marketingem.
- výhledově se, dle vzoru v SRN, pokusit využít mezeru na trhu a poskytnout další formu kolektivního investování do solárních parků široké veřejnosti a to formou prodeje určitého počtu panelů drobným „akcionářům“ /podílňíkům/ s pravidelným ročním výnosem a zhodnocením /viz dále/.
- výhledově IPO, vstup na burzu a získání dalšího kapitálu pro investice v OZ /viz dále/.

Analýza konkurence

Konkurenci v pravém slova smyslu zde hledat snad nejde. Dokud nebude dosažený indikativní cíl, tak nemůže dojít ze strany státu k jakémukoliv zastropování počtu zařízení na výrobu elektřiny z OZ. Vzhledem k tomu, že indikativní cíl EU v dlouhodobém horizontu /2020/ je už v řádech desítek procent a spotřeba elektřiny neustále roste, tak v tomto ohledu vzhledem k zanedbatelnému výkonu solárních elektráren nevidím jediné riziko, alespoň ne v nejbližších pěti letech. Otázka, která však budí více otazníků, je objektivní možnost nepřipojitelnosti do sítě distributora. Respektive, zda distributor má volné přenosové kapacity pro další zdroj elektřiny. Investor dané riziko vyloučil předběžným poptáním lokálního distributora společnosti E.ON, která pro danou lokalitu obce Zaječí na Břeclavsku má dostatečnou kapacitu díky páteční přenosové soustavě 110 kV, která probíhá v bezprostředním okolí budoucí solární elektrárny, což dovoluje se připojit přes vlastní trafo stanicí přímo do této soustavy. Druhou variantou, která je také realizovatelná, je napojení na 22kV soustavu vedoucí do odběrné trafo stanice Českých drah na místním nádraží, které je cca.500 m od budoucí fotovoltaické elektrárny. Společnost E.ON v současné době registruje nahlášených cca.160 MW výkonu z plánovaných OZ v regionu. Jelikož reálnost zpuštění zařízení po všech nezbytných byrokratických formalitách je jejími experty odhadovaná na cca. 5 % /dotace, územní a stavební řízení, atp./, není třeba se obávat nedostatečné kapacity.

Kapitola III – Popis podniku a podnikatelského záměru

Proč solární energie – Etapizace projektu a přidaná hodnota – Lokalizace projektu – Popis výroby elektřiny a technologie – Manažerské zkušenosti a zázemí podniku



Obr.11 Výstavba solární elektrárny a její umístění v české krajině – zdroj Internet.

Proč solární energie?

K myšlence založit podnik na výrobu elektřiny ze slunečního záření /tzv. fotovoltaiku – obnovitelný zdroj/ investora přivedly obecně známá fakta týkající se vzrůstající energetické závislosti státu a potřeba hledat nové, nejlépe ekologické, zdroje elektřiny. Nesporným ovlivňujícím faktorem byla i mediální „masáž“ naší společnosti v souvislosti s klimatickými změnami a z toho vyplývající diskuze na OZ. V neposlední řadě to však bylo stanovení povinnosti vykupovat elektřinu z OZ distribučními společnostmi za státem garantovanou výkupní cenu /nyní 13,46 Kč/kW fotovoltaické elektřiny/ po dobu 15-ti let. Podrobněji je tento aspekt rozebrán v kapitole Analýza odvětví a Finanční plán.

Pokud se zaměříme na konkrétní aspekty, je dobré uvést, že dle dostupných informací a materiálů týkajících se indikativních cílů EU pro fotovoltaiku /Bílá kniha EU, publikace ČEZu, Energetická koncepce ČR/ vyplývá, že do roku 2010 musí dojít ke stonásobnému navýšení instalovaného výkonu oproti roku 1995, což skýtá obrovský potenciál, který investor chce využít.

Rok	Instalovaný výkon zdrojů elektrické energie /GW/		
	Biomasa	Větrná energie	Fotovoltaika
2010	230 GW	80 GW	3 GW
X	Deseti-násobné zvýšení	Dvaceti-násobné zvýšení	Sto-násobné zvýšení výkonu!
1995	23	4	0,03

Obr. 12 Obnovitelné zdroje energie Porovnání zastoupení OZ na produkci elektřiny v EU od roku 1995 – 2010 – zdroj ČEZ, Obnovitelné zdroje energie

Rok	2000	2010	2020
USA	0,14	2,1	36
EU	0,16	3	41
Japonsko	0,26	4,6	30
Svět	1	8,6	125

Obr.13 Predikce dalšího vývoje instalovaného výkonu /GW/ fotovoltaiky ve světě – zdroj ČEZ, Obnovitelné zdroje energie

V českých podmínkách v uplynulých 2 letech proběhlo postupné, ale velmi zajímavé navýšení instalovaného výkonu i díky nově vzniklým fotovoltaickým farmám. Produkce elektřiny ze slunce vzrostla ze 77,3 MWh v roce 2004 na 390 MWh v roce 2005. Nutno ale dodat, že dodávka do sítě činila v roce 2005 pouze 54 MWh, z toho vyplývá, že růst táhly především samospotřebitelé elektřiny. Podíl fotovoltaiky se tedy zvýšil z pohledu hrubé domácí spotřeby elektřiny z marginálních 0,002 % na 0,01 %. Výsledky za rok 2006 ještě nejsou dostupné, ale odhaduje se, že růst výroby je v řádu stovek % a v nejbližší době se nedá počítat s jiným trendem, jelikož fotovoltaika je u nás zatím v samém zárodku oproti jiným státům /SRN, Španělsko/. Z kraje roku 2007 byla spuštěná solární farma v Bušanovicích, která - jen pro srovnání s výsledky z minulých let - bude mít roční produkci téměř 700 MWh. Tento dramatický a skokový růst bude pokračovat ještě několik let a je nutné na něj adekvátně reagovat.

Většina investorů se automaticky zaměřila na ty zdroje, které poskytují relativně vysokou produkci elektřiny a tedy rychlejší návratnost, tj. větrné elektrárny, bioplynové stanice či malé vodní elektrárny. Vzhledem k tomu, co provází proces územního řízení k větrným elektrárnám /různé petice, lobistické tlaky, ochranáři, nespočet posudků, atp./, myslíme si, že investor zvolil /u veřejnosti a orgánů veřejné správy/ relativně dobře průchozí technologii, byť s delší dobou návratnosti, u které je proces přípravy záměru a schvalování dotčenými orgány veřejné správy mnohem jednodušší a hlavně oproti větrným elektrárnám nebo bioplynovým stanicím i kratší. U

jiných zdrojů můžeme mluvit o horizontu i několika let nejistoty, zda záměr dostane pomyslnou zelenou ze strany obce, krajského úřadu a jiných subjektů, které se k dané věci vyjadřují, což se promítá do vysokých prvotních nákladů investora /posudky, EIA, projektování technologie, atp./. Dalším faktorem je bezúdržbový provoz elektrárny a z toho plynoucí skoro nulové provozní náklady. Nepřímým signálem je pro nás také globální vzrůstající produkce solárních panelů.

Etapizace projektu a přidaná hodnota:

• První etapa

Fotovoltaická elektrárna investora bude produkovat, jak již bylo uvedeno, 100% ekologickou elektrickou energii ze slunečního záření, což je smyslem tohoto projektu. Podnikatelský záměr je v první etapě tohoto projektu velmi jednoduchý – vyrábět proud. Druhá etapa je již komplexnější a náročnější a bude stavět na základech již fungující fotovoltaické elektrárny. Špičková roční produkce elektřiny při výkonu této elektrárny 1000 kW je spočítaná na přibližně 1.250.000 kWh, což představuje roční energetickou saturaci více jak 300 domácností. Tato elektrárna by při současné výkupní ceně elektřiny /z tohoto OZ/ měla příjmy více jak 16 milionů Kč /blíže finanční plán/ a každým rokem se budou zvyšovat a to minimálně o inflaci. Rozloha takové elektrárny, kterou plánuje investor instalovat v katastru obce Zaječí na Břeclavsku, činí při jednoduchém přepočtu $1 \text{ W} = 18 \text{ m}^2$ instalované plochy – 20.000 m². Vzhledem k plánované další etapě projektu, která tvoří, jak již bylo v analýze popsáno, zatím nikým nerealizovatelnou synergii skýtající navíc obrovský ekonomický potenciál /IPO/, je celková velikost vykupovaného pozemku téměř 7 hektarů /při ceně zemědělské půdy do 20 Kč za m² /.

Měrné náklady na 1 MW fotovoltaickou elektrárnu tohoto systému činí cca. 120 000 000 Kč bez započítání nákladů na koupi pozemku, trafo stanici, oplocení, drobnou stavbu, kamerový systém, atp., které budou druhotně činit několik milionů korun. Podrobnější rozklíčování jednotlivých položek je obsaženo ve finančním plánu.

• druhá etapa

Vzhledem k tomu, že další etapy budou následovat až po spuštění první etapy, která je pilotní a ke které se primárně vztahuje tento plán, jsou uvedené informace relativně stručné, nicméně čtenář by si měl představit komplexnost podnikatelského záměru. Již nyní se však ukazuje jako nutné hledat další lokality pro instalace dalších solárních panelů i mimo lokalitu Zaječí. Tyto etapy budou integrálně spjaté s fotovoltaickou elektrárnou v Zaječí, a proto je nutné je přiblížit a uvést jejich nejdůležitější aspekty. Druhá etapa je charakterizovaná faktickou transformací fotovoltaické elektrárny na fotovoltaickou farmu. Prakticky nedojde k žádné faktické změně - jde o změnu sémantickou. Důsledkem etapy bude totiž úplné využití potenciálu 7 hektarového pozemku, jelikož dojde ke kumulaci dalších fotovoltaických systémů. Vzhledem k tomu,

že tyto systémy budou pravděpodobně vlastněny i jinými subjekty – investory, tak stávající název elektrárna již neobstojí a bude třeba nového obecnějšího názvu, tedy "farma". Principem záměru druhé etapy bude dokončit územní řízení na instalaci fotovoltaických systémů na celé území 7 hektarového pozemku. Dále zajistit adekvátní infrastrukturu na celém pozemku /výkonnější trafo, přípojné místa, parcelace pozemku na menší části, atp./ pro instalaci dalších panelů, které zvýší produkci farmy z původního 1,25 mil. kWh na bezmála 4 mil. kWh, což bude představovat výkon 3 – 4 MW elektřiny. To, co bude ale tuto farmu odlišovat od běžných solárních farem /viz Bušanovice/, je vstup dalších investorů do farmy, kteří budou mít možnost na svůj díl pozemku, instalovat svůj solární systém a efektivně, rychle a bez administrativních obstrukcí, investovat své prostředky do obnovitelných zdrojů. Bude záležet jen na něm, jakou formu spolupráce se SOLAR ENERGY CZ zvolí. Inspirací pro tento postup jsou solární farmy v SRN, kde dochází dokonce ke kolektivnímu investování. Fyzické osoby si vedle klasických korporátních investorů kupují dílčí podíly v solární farmě a zhodnocují své prostředky díky předem stanovenému výnosu z prodeje elektřiny. Jak již bylo uvedeno, tito investoři budou mít možnost instalovat si vlastní systém a zaplatit SOLAR ENERGY CZ vstupní poplatek a posléze roční nájem nebo využít komplexních služeb SOLAR ENERGY CZ, který jim bude schopný nainstalovat solární panely a komplexně za úplatu zajišťovat správu /provozování a dohled/ jejich elektrárny. Přidanou nespornou hodnotou je, že se investor nemusí vůbec zabývat hledáním vhodného pozemku, změnou územního plánu a územním řízením, což je práce na 1 až 2 roky a v obou případech přijde k hotovému, zasíťovanému a k instalaci panelů připravenému pozemku a je pouze na něm jakou formu spolupráce se SOLAR ENERGY CZ si zvolí. Navíc nemusí ani najímat obslužný personál, jelikož základní správu areálu bude zajišťovat investor. Z časového horizontu tuto etapu plánujeme zrealizovat během 2 let po spuštění naší elektrárny. Logickým pokračováním tohoto modelu může být již zmíněné kolektivní investování /viz dále/.

- **třetí etapa**

Dlouhodobější vizí, jejíž přesné kontury určí až vývoj trhu, a proto není možné detailnější vymezení, je prodej a instalace panelů v rámci celé republiky a vznik distribučních kanálů, čímž se virtuální kruh uzavře a vyjma výroby panelů zde bude synergický efekt. Časový horizont by se mohl pohybovat kolem 5-ti let od spuštění elektrárny.

- **čtvrtá etapa**

Vizí investora v horizontu několika let po druhé etapě je provedení IPO a vstup na burzu k získání dalších prostředků pro investice do OZ. *Conditio sine qua non* je však určitá rezonance tohoto záměru u kapitálových investorů a především vybudování dalších farem. Prakticky by to znamenalo možnost realizovat model, který již funguje v SRN a to kolektivní investování do fotovoltaiky. Z nynějšího pohledu však vidíme reálnější získání prostředků od komerčních investorů na burze relativně skromnou emisí akcií. Je otázka, zda český burzovní trh by akceptoval takto nízkou emisí, proto se jeví příhodnější

vstoupit na varšavskou burzu, kde jsou nízké emise obvyklejší. Jelikož jde zatím o dlouhodobější vizi, tak není účelné ji v tomto plánu detailněji rozebírat. To samé se týká prodeje a instalace solárních systémů široké veřejnosti. Jednoznačným účelem vstupu na burzu však bude získat prostředky pro další expanzi a to v rámci OZ.

Náklady na druhou etapu jsou vcelku zanedbatelné, jde spíše o dokončení administrativních kroků /posudky, atp./ spojených s územním řízením na zbylé části celého areálu.

Je nutné uvést, že projektoví manažeři budou i po zpuštění provozu elektrárny průběžně hledat další lokality pro instalaci solárních panelů nebo pro jiný zdroj OZ /větrná energie/. Farma v Zaječí je pilotní, ale rozhodně ne jediný projekt, za kterým bude stát společnost FERL s.r.o., respektive investor. Z dlouhodobého hlediska to bude cílená oblast investic z volného kapitálu společnosti FERL s.r.o. úvěru bank.

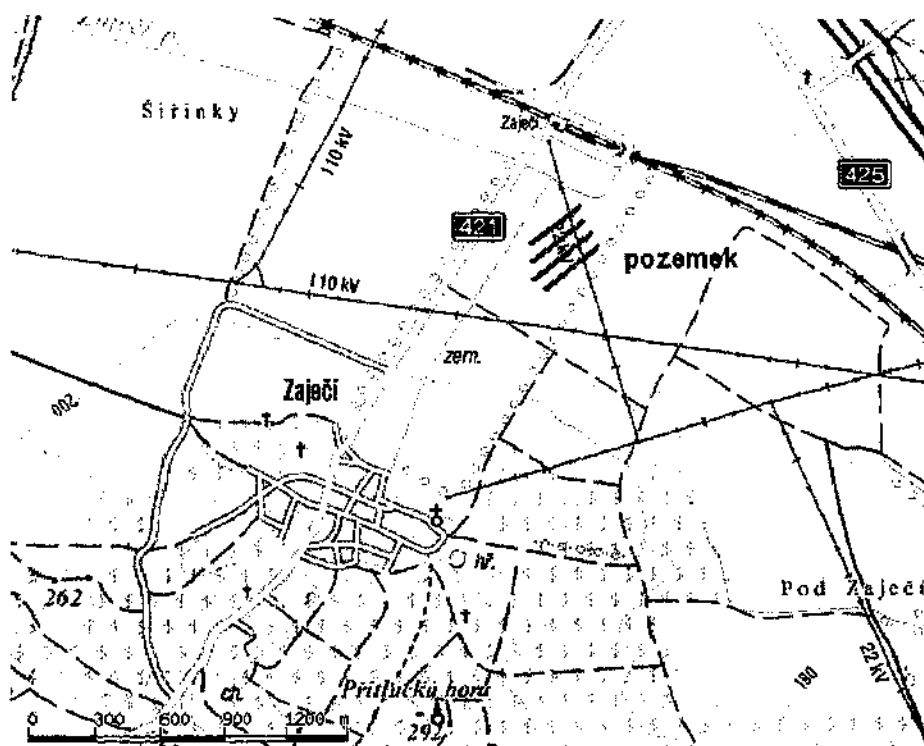
Lokalizace

Fotovoltaická farma je umístěna v katastru obce Zaječí. Důvody, které nás vedly k umístění elektrárny do tohoto regionu, jsou nabíledni. Tato obec a region jsou přímo ideální pro instalaci fotovoltaického systému, jelikož dle sluneční mapy ČR /viz obrázek/ je jih naší republiky slunečně nejvhodnější. Reliéf krajiny, tj. nezalesněná rovina, je více než vhodný. Rovina bez lesů a podle měření ideální poloha pozemku vůči slunci zajišťující maximální možné využití slunečního svitu.



Obr. 14 Sluneční mapa České republiky dle intenzity záření v MJ/m² - zdroj Internet

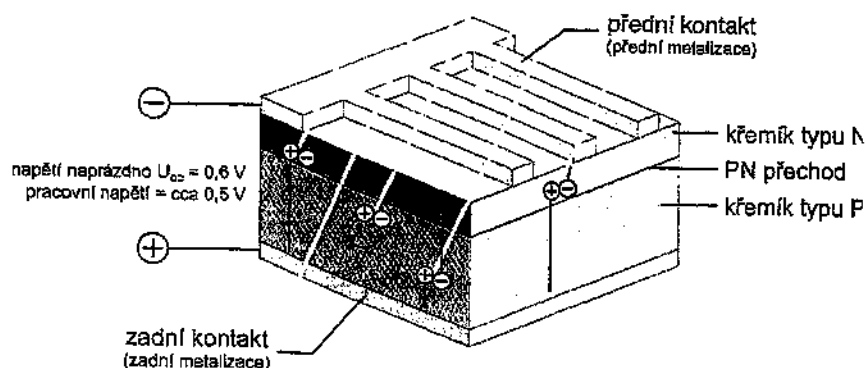
Na základě již proběhnutého jednání s vlastníkem pozemku byly dohodnuty podmínky výkupu pozemku, který se nachází cca. 1000 metrů od obce. Lokalita je tedy dostatečně vzdálena od obytné zástavby /nejblíže je zemědělský areál/ a je v bezprostřední blízkosti vysokonapěťového vedení, do kterého bude připojena fotovoltaická elektrárna. Nespornou výhodou je právě blízkost vedení od elektrárny, což znamená pouhých několik desítek metrů nového kabelového vedení k propojení obou systémů. Kapacita přenosové soustavy je dostatečná a investor získal souhlas distributora E.ON s napojením do jeho sítě. Tento pozemek je /viz obrázek/ také lokalizován několik set metrů od silnice, takže nehrozí snížení výkonu panelů vlivem prašnosti. Dostupnost k vlastnímu majetku investora je zajištěna polní cestou.



Obr. 15 Situační mapka katastru obce Zaječí s vyznačením místa, kde bude situována fotovoltaická elektrárna – zdroj Internet

Popis výroby elektřiny a technologie

Získávání elektrické energie přímo ze slunečního záření je z hlediska životního prostředí jedna z nejčistších forem. Princip výroby elektrické energie touto formou je velmi jednoduchý, ale na výrobu finančně náročný, proto je zde potenciál pro další vývoj směřující k levnějším solárním panelům. Fotovoltaika využívá velmi jednoduché fyzikální principy. Přímá přeměna světelné energie na elektrickou v polovodiči označovaném jako fotovoltaický, respektive solární panel. Jde o velkoplošnou diodu s PN přechodem. V ozářeném fotovoltaickém článku jsou generovány elektricky nabitě částice. Separováním jednotlivých částí PN přechodem dojde k rozdělení náboje a tedy ke vzniku napěťového rozdílu mezi předním a zadním kontaktem článku.



Obr. 16 Fotovoltaický článek – zdroj ČEZ, Obnovitelné zdroje energie

Na konci tohoto procesu je vyrobený stejnosměrný elektrický proud, jehož velikost závisí logicky na velikosti plochy článku a samozřejmě na intenzitě slunečního svitu, proto jsou výkony solárních elektráren ve Španělsku, Portugalsku a USA o desítky procent vyšší než u nás. Aby napětí bylo využitelné, musí se propojit větší počet článků. Jeden článek má totiž přibližně 0,5 V. Tyto jednotlivé články jsou spojeny v sestavě tak, aby po propojení generovaly napětí v rozmezí 12 až 24 V. Takto paralelně spárované články do jednotlivých sestav jsou hermeticky uzavřené v solárním panelu. Panely jsou zpravidla opatřeny předním krycím sklem a samotné články jsou zalaminovány do struktury plastových fólií... Výsledná estetická podoba panelu je odvislá od prostředí, kde bude umístěný. Běžně mají podobu fasádních skel nebo střešních kritin... Odolnost a životnost panelů je vysoká – v průměru je životnost solárního panelu 30 let. Úbytek na výkonu panelu je měřitelný prakticky až v poslední třetině své morální životnosti a to pouze v řádu desítek procent. Panely mají též vysokou optickou, izolační stálost a jak již bylo řečeno stabilitu výkonu. Technologie fotovoltaického článku je velmi sofistikovaná a založená na bázi krystalických křemíků s předpokladem dalšího vývoje a inovace vedoucí ke snížení pořizovacích a energetických nákladů, aby se technologie stala přístupná širšímu spektru zákazníků a investorů. Jaká je účinnost přeměny záření na energii? Jde přibližně o 14 – 17%. Výroba článku je energeticky nesmírně náročná, tato na článek vynaložená energie se vrátí v našich podmínkách přibližně za 5 let. V praxi se objevují i různé modifikace základních technologií /kombinace křemíku s amorfním křemíkem na povrchu či tenkovrstvá technologie/, jejich účinnost je však kolem 9%.

Aby solární článek byl použitelný pro dodávky elektrické energie do rozvodné sítě, je nutné ho doplnit systémem dalších technických součástí jako jsou : akumulátorové baterie, regulátor dobíjení, napěťové střídače a měřicí přístroje, popřípadě též technologie automatického natáčení za sluncem. Podle druhu aplikace solárního systému se tyto systémy dělí na :

- systém nezávislý na rozvodné síti /ostrovní systém/

- systém s přímým napájením elektrických spotřebičů
- systém s akumulací elektrické energie /do akumul.baterií/ pro využití energie i v době, kdy nesvítí
- hybridní ostrovní systém - pro celoroční využití
- síťový fotovoltaický systém /naš případ/

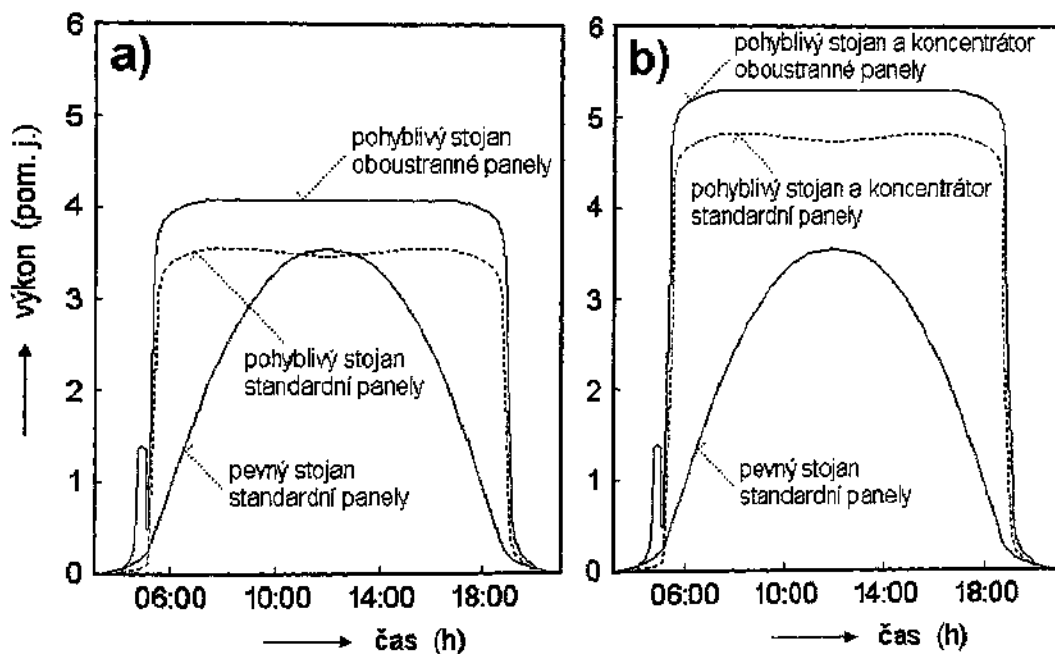
Výroba v této solární elektrárně je prakticky nezávislá na lidském faktoru a probíhá samovolně. Je to plně automatizovaný proces a navíc instalovaná technologie je schopná dle intenzity svitu a polohy slunce natáčet plochy panelů do nejvhodnější polohy. Nezbytná je pouze občasná kontrola areálu osobami zodpovědnými za správu fotovoltaické elektrárny, kteří kontrolují, zda nedošlo k mechanickému poškození panelů /vandalství/ či zda není nutné učinit jiný zákrok k efektivnější produkci elektrické energie nebo posekat pozemek. Možné opravy při poruše panelu, což je výjimečný jev, bude řešen outsourcingem.

Manažerské zkušenosti a zázemí podniku

Zakladatel společnosti SE je zkušený podnikatel, který dlouhodobě podniká ve stavebnictví /FERI s.r.o./. Investorská společnost byla založena *ad hoc* v nedávné době se základním kapitálem 200.000 Kč za účelem provozování fotovoltaické elektrárny. Pro tento projekt zaměstnal 2 projektové manažery, kteří jsou přímo podřízeni jeho osobě a mají na starosti přípravu a koordinaci celého projektu – až do fáze stavebního povolení, kdy dozor nad projektem převezme jednatel FERI s.r.o., respektive jeho spolupracovníci z administrativního a technického oddělení společnosti FERI. Pro vlastní chod elektrárny nebude nutné v první etapě zaměstnat více jak 1-2 osoby. Tyto osoby budou mít na starosti dozor a ostrahu objektu. Nepřetržitá ostraha bude zajištěna kamerovým systémem, který bude monitorovat celý areál a záznam se bude ukládat na záznamové zařízení ve společnosti FERI. Jelikož je celý proces výroby elektřiny bezúdržbový a plně automatizovaný, tak je po personální stránce podnikatelský záměr velmi ekonomický. Ostatní činnosti spjaté s fakturací a administrativou bude řešit společnost FERI s.r.o., která poskytuje veškeré nutné zázemí pro SOLAR ENERGY CZ. Po zkolaudování se počítá s krátkodobým zainteresováním jednatele FERI s.r.o., který bude kontaktní a jedinou oprávněnou osobou pro jednání jménem investorské společnosti /např. s distribuční společností E.ON a správními úřady/. Po dokončení první etapy záměru, tzn. rozběhu elektrárny, napojení do rozvodné sítě a její stabilizaci, bude v horizontu jednotek let aktivizována druhá etapa. To bude znamenat rozšíření personálního substrátu, kdy dojde k přesunutí 2 projektových manažerů, kteří mají na starosti obnovitelné zdroje, do struktury investorské společnosti, popřípadě najmutí jiných osob, a vybudování klasického managementu zodpovědného za chod podniku a připraveného čelit novým podnikatelským výzvám a mezerám na trhu. Postupné utlumení účasti jednatele FERI na chodu a řízení je logickým důsledkem instalování profesionálního managementu v SE.

Kapitola IV – Výrobní plán

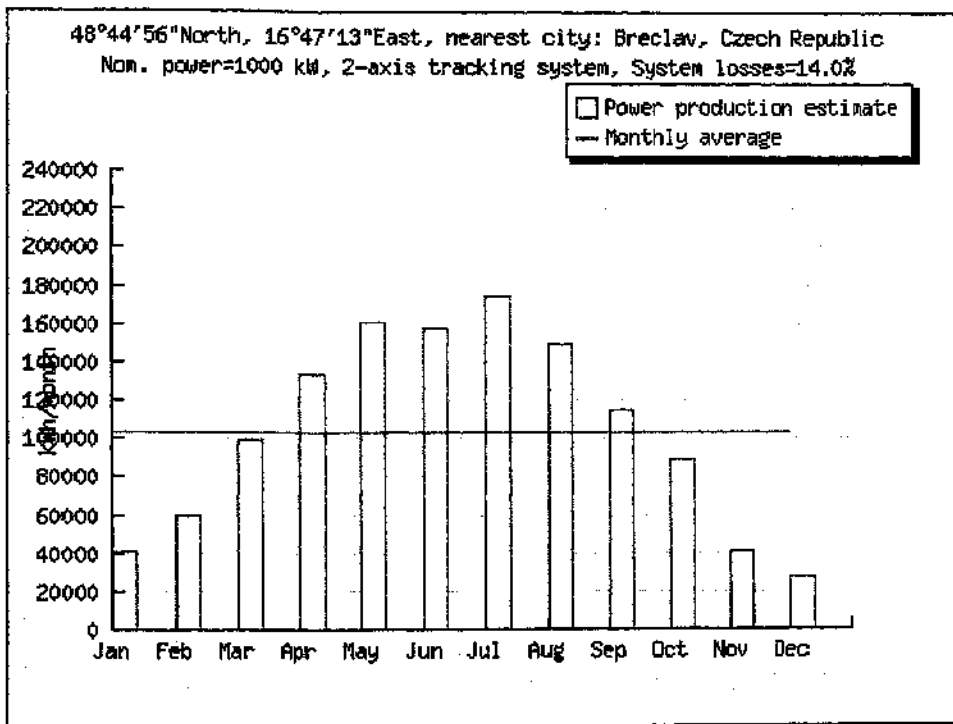
Výrobní plán tohoto projektu je z pohledu výrobního procesu velmi jednoduchý. Proces výroby elektrické energie z fotovoltaických článků byl vysvětlen v části věnované popisu podniku. Z technologického hlediska jde tedy o princip výroby elektřiny vlivem fyzikálních zákonitostí v solárních panelech založených na reakcích probíhajících samovolně v nich samotných. Vyrobena energie je dále transformována a pouštěna do distribuční sítě. Na výslednou produkci má vliv vedle objektivních zeměpisných podmínek také zvolený systém fotovoltaických článků. Inovace dospěla již do takového stádia, že neefektivnější systémy již obsahují stojany, které „sledují“ polohu slunce k panelu a soustavným natáčením pomáhají vylepšovat výkon takového panelu. Tuto technologii s oboustrannými panely a s pohyblivým stojanem chceme využít i my. Dle dostupných měření zvyšuje systém natáčení a sledování slunce reálný výkon o desítky % /viz obr. 17/.



Obr. 17 Idealizovaná závislost okamžitého výkonu dodávaného fotovoltaickými solárními systémy různých konstrukcí na času během jasného letního dne – zdroj výrobce technologie

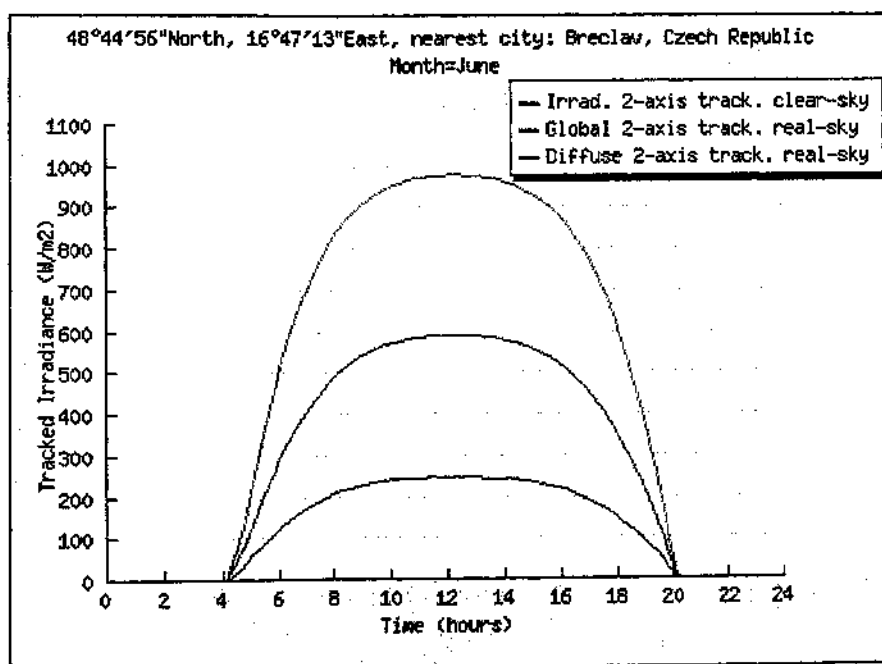
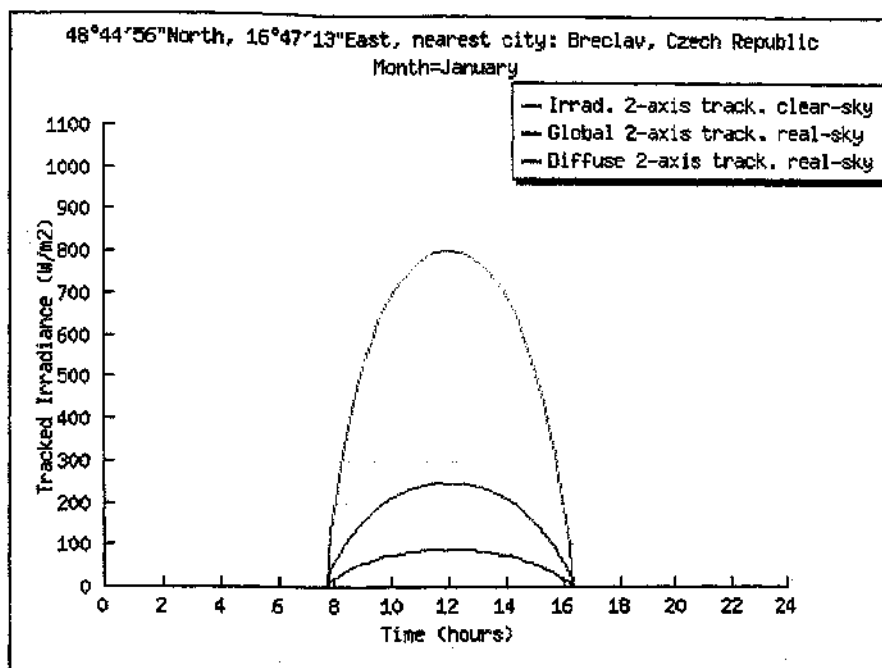
Z provozního pohledu je nutné zmínit, že k dosahování nominálního maximálního výkonu elektrárny dochází jen v určitých obdobích roku, v závislosti na intenzitě slunečního záření a v určitou denní dobu – zpravidla v poledních hodinách. Z toho vyplývá, že výroba není konzistentní, ale je odvislá od kvality, či intenzity slunečního záření dopadajícího na fotovoltaické články. Logicky tedy prakticky nulových výrobních hodnot dosahují panely v noci a to po celý rok. Již nenulových hodnot dosahují panely s ranním rozbřeskem s kulminací výkonu v poledních hodinách a postupným útlumem v odpoledních hodinách /viz graf/. Niž uvedený graf ilustruje maximální /teoretickou/ měrnou produkci elektřiny při 100% využití slunečního potenciálu v ČR

v průběhu 12-ti kalendářních měsíců. Z tohoto grafu můžeme vyčíst, které měsíce jsou „nejplodnější“ z pohledu výroby elektřiny. Jde samozřejmě o jarní a letní měsíce.



Obr. 18 Srovnání vyrobené elektřiny v kWh zařízením o výkonu 1 MW podle kalendářních měsíců – zdroj výrobce technologie

Z grafu jednoznačně vyplývá, že minimální produkce elektřiny je v podzimních a zvláště zimních měsících, kdy produkce elektřiny dosahuje méně než 1/4 oproti letním měsícům. V dalších 2 grafech se ilustruje porovnání intenzity slunečního záření v červnu a lednu v závislosti na čase – denní době. Z grafů vyplývá, že v letních měsících je výrobní potenciál elektrárny mnohem zajímavější.



Obr. 19, 20 Přehled intenzity dopadajícího slunečního záření na 1 m² v lednu a červnu v závislosti na čase – zdroj výrobce technologie

Níže zpracovaný model uvádí množství vyrobených kWh dle jednotlivých měsíců při plánovaném instalovaném výkonu 1000 kW_p.

Natáčecí systém panelů - výkon 1000 kW _p				
Měsíc	E _d	E _m	G _d	G _m
Leden	1300.00	40400	1.56	48.3
Únor	2120.00	59300	2.57	72.0
Březen	3210.00	99500	3.98	123
Duben	4450.00	133000	5.65	170
Květen	5180.00	161000	6.73	209
Červen	5250.00	158000	6.89	207
Červenec	5610.00	174000	7.38	229
Srpen	4820.00	150000	6.36	197
Září	3830.00	115000	4.91	147
Říjen	2860.00	88600	3.58	111
Listopad	1350.00	40400	1.65	49.4
Prosinec	886.00	27500	1.06	32.9
Vážený průměr	3410	104000	4.37	133
Celkem E a G za kalendářní rok	1 250 000		1590	

Obr. 21 Přehled produkce vyrobené elektřiny.

E_d: průměrná denní produkce elektřiny ze zařízení o výkonu 1 MW (v kWh).

E_m: průměrná měsíční produkce elektřiny ze zařízení o výkonu 1 MW (kWh).

G_d: průměrné denní množství dopadajícího slunečního záření na solární panely 1 MW elektrárny (kWh/m²).

G_m: průměrné měsíční množství dopadajícího slunečního záření na solární panely 1 MW elektrárny (kWh/m²).

Vzhledem k výkupní ceně 13,46 Kč/kWh je **obrat elektrárny** při produkci 1.250.000 kWh, dle tohoto modelu, téměř **17.000.000 Kč**. Podrobněji ve finančním plánu.

Kapitola V – Marketingový plán

Situační analýza /silné a slabé stránky záměru/ – Cíle a záměry – Marketingová strategie a taktika –
Kontrolní mechanismy

Tento marketingový plán vychází z již rozebrané analýzy prostředí, proto pro bližší pochopení určitých souvislostí odkazují čtenáře na kapitolu “Analýza prostředí”, ale i “Popis podniku”. V žádném případě není tento plán vypracován k jiné než první etapě projektu, tj. fotovoltaické elektrárně. To má za důsledek jistou nepraktičnost, či redundantnost této kapitoly v celém souhrnu podnikatelského plánu, vzhledem k charakteru podnikatelského záměru a podmínkám v tomto segmentu /viz dále/.

Každý marketingový plán by měl vycházet z *marketingového mixu*. Tím se myslí interakce čtyř základních marketingových veličin /tj. “4P”/: Produkt nebo služba /*product*/, cena /*price*/, distribuce /*placement*/ a propagace /*promotion*/. Každý tvůrce plánu se proto musí s těmito veličinami popasovat a zahrnout je do svého plánu a to nejlépe tak, aby zajistil podniku další pozitivní rozvoj. Specifické na marketingových plánech je to, že svého autora určitým způsobem vedou v jeho nejbližších obchodních krocích a jsou mu jakýmsi průvodcem k dosažení kýženého cíle. Řeší např. otázky konkurence, obchodní strategie, reklamy, cíle prodeje, atp. Podle kvalitně zpracovaného marketingového plánu by se začínající podnikatel neměl mít problém efektivně rozhodovat. Plán mu může pomoci se orientovat, nastavit jeho obchodní cíle, zvýšit řídicí schopnosti vedení, tak aby bylo dosaženo vytčených cílů. Jinými slovy, kvalitně zpracovaný marketingový plán působí vždy prorůstově a je prvním předpokladem dalšího efektivního rozvoje nového podniku. Tento projekt, respektive celý segment trhu, je však svými okolnostmi velmi specifický. To zapříčiňují legislativní, ale též faktické souvislosti na poli OZ s vysokou mírou státní ingerence – viz analýza. Specifikum tedy spočívá v tom, že technické a ekonomické parametry jsou dopředu více méně přesně známy. Hospodářské výsledky investora /výrobce elektřiny z OZ/ jsou jakoukoliv strategií a plánem objektivně neovlivnitelné /stanovený výkon elektrárny - výkupní cena – splátka úvěru – zisk/, pokud nerozvine svůj podnikatelský záměr širším způsobem /viz další etapy tohoto projektu/. Jelikož mají distribuční společnosti povinnost vykupovat elektřinu za jednotnou cenu od kohokoliv, odpadá zde jeden ze smyslů marketingového plánu, jako instrumentu pomáhajícímu podnikateli obstát v konkurenčním prostředí. Dle výše uvedeného proto standardní marketingový plán z části plnohodnotně zastupují dřívější kapitoly “Analýza” a “Popis podniku”.

Situační analýza, silné a slabé stránky záměru

Analýze trhu byla doširoka věnována celá první kapitola tohoto podnikatelského plánu. Stručně shrnuto z ní vyplývá několik zásadních tezí:

A. silné stránky

- docházející zdroje elektrické energie

- vzrůstající poptávka po energiích obecně
- vzrůstající cena elektřiny v ČR
- globální oteplování, politika EU /podpora OZ/
- indikativní cíl státu /8% hrubé spotřeby v r. 2010 z OZ/, který nebude pravděpodobně splněn
- povinnost vykupovat elektřinu distributory za fixní cenu
- marginální zastoupení fotovoltaiky
- nedostatečné využití OZ, zvláště slunce, a z toho vyplývající predikce dramatického rozvíjení segmentu
- ochota investorů investovat do OZ, ochota bank půjčovat, dotační tituly
- silný investor, dlouhodobé cíle, etapizace projektu

B. slabé stránky

- nedostatek dotací, ale i bez nich rentabilita
- administrativně-správní překážky při schvalovacím řízení /kraje/
- slabé distribuční sítě

Cíle a záměry

Cíle jsou naprosto jasné. Vše se "točí" kolem obnovitelných zdrojů a jejich komerčního využití mimoodvětvovým /stavebnictvím/ korporátním investorem.

- vyrábět elektrickou energii z OZ.
- není stanoven časový horizont, dokdy musí být investice zrealizována – jde o dlouhodobý projekt.
- "svézt se" na vlně zájmu o OZ – zaplnit mezeru na trhu.
- v dalších fázích rozvíjet projekt v komplex služeb pro další investory a spotřebitele /viz další etapy projektu – kapitola "Popis podniku"/.
- dále investovat do OZ /vítr/, hledat další příležitosti.

Marketingová strategie a taktika

- hledat další lokality a pozemky /skauting/ pro cílené investice do OZ. Za tím účelem zaměstnání 2 projektoví manažeři. Realizace tohoto projektu neznamena konec investicím. Naopak.
- investovat do dlouhodobější přípravy projektu /= volné likvidní prostředky/. I v případě neúspěchu této lokality /Zaječí/ pokračovat dále v jiné.
- nezastavit se, rozvíjet i několik souběžných projektů a případně některé projekty v určité fázi realizovatelnosti s přidanou hodnotou odprodat jinému investorovi a utržený zisk využít v rámci SOLAR ENERGY CZ.

- bude-li příležitost jiný projekt v určité fázi koupit /např. s územním rozhodnutím/, tak jej investor koupí.
- úzce spolupracovat s bankou a využít jejich kontaktů a zkušeností /dotace/.
- v dalších fázích personálně obohatit SOLAR ENERGY CZ.

Náklady za plnění strategie jsou v této fázi spojeny s hrazením nákladů za činnost manažerů. Jde řádově o desítky tisíc korun měsíčně. Jsou hrazeny společností FERL s.r.o..

Kontrolní mechanismy

Marketingový plán bude průběžně monitorován zakladatelem investora – je zde zpětná vazba. Výsledky jsou průběžně diskutovány na schůzkách s manažery. Případné nedostatky by byly flexibilně vyřešeny. Cíl je neměnný a počítá se s jistou dlouhodobostí vlivem schvalovacího procesu na úrovni orgánů veřejné správy. Výsledky se očekávají v řádu několika let. Není vyvíjen tlak, aby byl výsledek splněn co možná nejdříve, jelikož jde o dlouhodobou investici. Za rozhodování investora je v konečné fázi plně zodpovědný Ivo Novák. Bez jeho souhlasu není přijato manažery žádné zásadní rozhodnutí /koupě pozemku, koupě projektu, atp./. Finanční toky řídí Ferl s.r.o., respektive Ivo Novák.

Kapitola VI – Organizační plán

Právní aspekty – Personální substrát FERI – Management projektu – Provoz solární elektrárny

Právní aspekty

Ivo Novák pro založení právnické osoby, která by mu provozovala zařízení z OZ, zvolil právní formu společnosti s ručením omezeným. Vzhledem k tomu, že nechce zatížit svůj soukromý majetek případným podnikatelským neúspěchem, již dopředu vyloučil jako formu podnikání živnostenské podnikání. Proto zvolil takovou právní formu, která mu zaručuje, že za závazky právnické osoby nebude jako fyzická osoba vůbec zodpovídat /po splacení kapitálu/. Ačkoliv je tato forma daňově méně výhodná než osobní společnosti či živnostenské podnikání, převážily výše uvedené aspekty kapitálové společnosti nad potenciálně vyšším ziskem u živnostenského podnikání, kde se právě ručení za závazky relativně kompenzuje jistou daňovou výhodností. Jeho postup je však logický a i doporučení konzultanta bylo obdobné, jelikož zaúvěrování nového podniku bude velmi vysoké a případný neúspěch by znamenal ekonomické „zruionování“ jeho osoby. Důležitým aspektem byl i názor banky, které tato forma konvenuje.

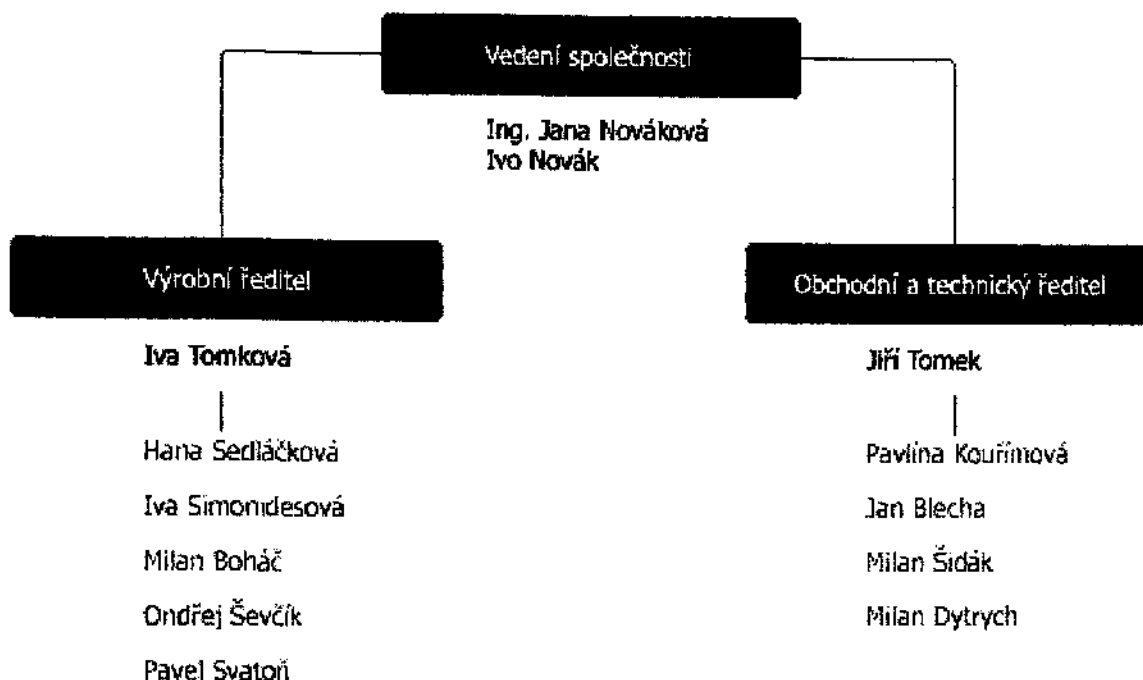
Jelikož v tuto chvíli nepotřebuje investor cizí majetkovou účast v jeho podniku, vybral si Ivo Novák takovou formu právnické osoby, kde je změna podílového portfolia administrativně relativně náročnější záležitostí /valná hromada/, ale vykompenzována nízkým počátečním zakladatelským vkladem. Pro volbu této formy nahrávají i další aspekty jako relativně jednoduchý proces založení s nízkým vkladem /200.000 Kč splaceno okamžitě/, stejná forma jako u společnosti FERI a z toho plynoucí administrativní zkušenosti s fungováním této entity a také jeho vůle aktivně se účastnit fungování podniku, což implikuje jeho jednatelství v této společnosti, atp. Bližší informace o této entitě jsou rozebrány v části věnované právním aspektům podnikání.

Do budoucna je v dalších etapách projektu plánováno, za vhodných okolností, provést transformaci na a.s. s možným provedením emise akcií na kapitálovém trhu /IPO/.

Výpis z OR společností FERI s.r.o. a SOLAR ENERGY CZ s.r.o. je uvedený v příloze diplomové práce.

Ivo NOVÁK : jednatel FERI s.r.o. a SOLAR ENERGY CZ, akcionář a člen představenstva Labská louka a.s.

Personální substrát FERI



Obr. 22 Struktura personálního složení v rámci společnosti s majetkovou účastí Ivo Nováka /přibližně 200 pracovníků je průběžně externě najímáno na pokládku armované oceli na stavbách/ - zdroj www.feri-hk.cz.

Jednatelům investorů je Ivo Novák. Jak již bylo uvedeno, bude se aktivně podílet na fungování společnosti. Z jeho strany půjde o schvalování významnějších obchodních kroků a strategií a určování směru vývoje společnosti. Faktické fungování společnosti začne až samotným spuštěním solární elektrárny. V této fázi, tzn. vyhledávání vhodných lokalit, negociací s obcemi, atp., se účastní běžných činností – jen ve formě schvalování dílčích rozhodnutí projektových manažerů, konzultací a stanovisek k obchodním jednáním. Prioritou pro něj je zdravé fungování společnosti FERI s.r.o., která poskytuje pro jeho další investice nezbytný kapitál z rozděleného zisku.

Management projektu

Projektoví manažeři, kteří byli najmuti jednatelům pro nalezení vhodných lokalit a vyřízení nezbytných formalit v rámci schvalovacích procesů /změna územního plánu, územní řízení, atp./ jsou v této fázi tepajícím srdcem SOLAR ENERGY CZ a v nich se nyní koncentruje veškerá činnost týkající se obnovitelných zdrojů – byť nejsou formálně začleněni do struktury FERI ani SOLAR ENERGY CZ, jsou však placeni FERI s.r.o. a podléhají přímo Ivo Novákovi. Jsou zodpovědní za vyhledání vhodných lokalit, analýzu informací týkajících se OZ, vedení všech jednání, předjednání obchodních podmínek s dotčenými subjekty. Jsou také činní, ve spolupráci s jednatelům, v rámci komunikace s financující bankou, která pro investora zajišťuje nezbytné výpočty, ve vypracování projektu a především v krytí investice. Jejich zapojení do struktur

SOLAR ENERGY CZ se plánuje v dalších fázích projektu /viz popis podniku/. V současné době jsou plně zodpovědní jednatelem.

Provoz solární elektrárny

Po spuštění provozu elektrárny bude nutné zajistit obslužný personál elektrárny, což fakticky znamená zaměstnání 1-2 osob na pozici strážný/dozorce. Jejich zaměstnání je možné realizovat skrze krátkodobé pracovní poměry /na 1 rok/ na částečný úvazek. V úvahu tak připadá zaměstnání např. 2-3 důchodců k minimalizaci provozních nákladů. Předmětem jejich činnosti bude občasný dohled nad areálem a pravidelné posekání travin rostoucích pod solárními panely. Budou zaměstnání z řad místních obyvatel, aby tato elektrárna přinášela i sociální efekt obci. Kontrolu nad jejich činností bude vykonávat jednatel, respektive projektový manažer a prokurista společnosti FERI s.r.o., například z analýz záznamů z kamerového systému.

Fungování elektrárny, která bude generovat finanční prostředky si nelze představit bez takových profesí jako je účetní, atp. Tuto činnost budou vykonávat zaměstnanci společnosti FERI s.r.o., kteří budou tvořit veškeré poskytnutelné zázemí pro fungování solární elektrárny, což je například otázka fakturací, kamerového systému, později též instalace solárních panelů, atp. Zodpovědnost za tento „administrativně-technický“ úsek ve společnosti FERI s.r.o. nese prokurista společnosti FERI.

Kapitola VII – Popis a analýza rizik

Ekonomická rizika – Technologická rizika – Personální rizika – Administrativně-správní rizika – Faktická rizika

Tato část plánu je věnována rizikům záměru a na ně navázaným způsobům „obran“ a reakcí investora na ně.

Tento podnikatelský záměr může vykazovat tato potencionální rizika:

- **ekonomická**
 - výkyv kurzu Eura v neprospěch Koruny /!/
 - nezískání úvěru od banky
 - pokles výkupní ceny elektřiny
 - nedosažení plánovaných výkonů produkce elektřiny
- **technologická**
 - porucha fotovoltaických článků
- **personální**
 - zaměstnanci
- **administrativně-správní**
 - překážky ve správním řízení /posudky, atp./
 - nezískání územního a stavebního povolení
- **faktická**
 - nezískání pozemku
 - nezískání přístupu do distribuční sítě
 - protesty veřejnosti či různých sdružení
 - nezájem dalších subjektů o solární farmu

Ekonomická rizika

Jako nejzávažnější problém se pro každého investora jeví posílení kurzu Eura a nezískání finančních prostředků od financujícího ústavu. S kurzem Eura investor nic nenadělá, proto je irelevantní tento problém řešit. U OZ je to o to nepříjemnější, že jde o technologie finančně velmi náročné a realizovat tyto projekty bez patřičného úvěru není příliš reálné, pokud investorem není kapitálově velmi silná společnost s dostatkem volného kapitálu. Investor již dopředu získal úvěrový příslib od České Spořitelny, která investorovi poskytla přes své analytické oddělení ekonomické modely podle výkonu elektrárny s predikcí cash flow po dobu splácení úvěru /15 let – viz finanční plán/, ale také nabídla, že vypracuje svými externisty projektovou dokumentaci. Z přístupu této banky lze vyčíst, že OZ jsou u bank díky možnosti čerpání finančních prostředků ze Strukturálních fondů EU a povinnému výkupu elektřiny distributorem velmi zajímavé s příznivými podmínkami splácení úvěrů. Toto riziko se ze všech možných jeví jako

nejméně pravděpodobné, jelikož banka již dopředu provedla rating investora, respektive společnosti Feri s.r.o.a na základě tohoto ratingu a bonity investora předložila svoji závaznou nabídku.

Dalším možným rizikem je otázka ceny vykupované elektřiny. Parametry smlouvy s distributorem jsou v obecné rovině známy. Jde o povinnost distributora vykupovat elektrickou energii po zákonem stanovenou dobu s tím, že cena je fixována a mění se pouze v závislosti na růstu/poklesu indexu spotřebitelských cen, respektive je dle legislativy ČR /viz analýza odvětví/ garantováno, že maximální možný roční pokles výkupní ceny může být 5%. Vzhledem k tomu, jakým tempem roste elektřina a jak se zvyšují ceny koncovým odběratelům v ČR a jaká je predikce budoucí spotřeby, respektive budoucího nedostatku /jakýchkoliv/ zdrojů elektrické energie, nepředpokládají ani banky negativní vývoj výkupní ceny. Pokud by k tomu opravdu došlo, je i při ročním poklesu o 5% zajištěna rentabilita projektu. Jen by došlo k adekvátnímu prodloužení návratnosti. Vzhledem k tomu, že investor tuto investici chápe jako dlouhodobou, tak tomuto riziku, vzhledem kvýše uvedenému, nepřikládá zásadní váhu.

Nedosažení plánovaných výkonů má primárně vliv na obrat celé fotovoltaické elektrárny. To je nezpochybnitelný fakt a toto riziko je reálné. Všechny modely, které počítají pro Moravu s určitou průměrnou hodnotou intenzity slunečního záření jsou pouze modely, které mohou být v určitém konkrétním roce odlišné od reálných hodnot záření. Vycházíme však z toho, že banka a dodavatel technologie vycházejí spíše z dolních hodnot modelu, které budou reálně spíše překonané nebo minimálně stejné. Pokud skutečně dojde k nižšímu výkonu elektrárny než počítá model, bude platit to, co bylo již uvedeno v předchozím odstavci – adekvátně se prodlouží doba návratnosti celého záměru, což však nijak neohrozí plány investora v jeho dalších investicích do OZ, respektive fotovoltaiky. Ekonomické modely banky pro investora jsou nastaveny tak, že by muselo dojít jediné snad k takové kritické situaci, která by výrazně ohrozila finanční stabilitu, kdy by dlouhodoběji bylo zamezeno slunečnímu záření v dopadu na fotovoltaické panely elektrárny, což přichází reálně v úvahu při dlouhodobější odstávce elektrárny /viz dále/. Samotné počasí a počet slunečních dnů v roce pro ekonomiku elektrárny nehrají zase tak zásadní roli, jako například síla a směr větru pro větrné elektrárny, které jsou proměnlivé. Jde o intenzitu záření, nikoliv pouze o počet slunečních dnů v roce, či „jak moc je teplé počasí“.

Technologická rizika

Problémy tohoto rázu se velmi špatně predikují - připravenost na ně je věc složitá. Nenadálá porucha fotovoltaického článku je prakticky věc nemožná, ledaže by byl článek již z výroby vadný, což by se projevilo v účinnosti konkrétního panelu již záhy po spuštění provozu a bylo by to řešeno v rámci reklamace, respektive záručních podmínek,

s generálním dodavatelem technologie. Reálnější je závada způsobená mechanickým zásahem, ať *vis maior* /větrná bouře/, či neoprávněným zásahem třetí osobou – zpravidla vandalismus, či krádež. Tito činitelé mohou investorovi způsobit nedozírné škody. Čelit jím lze pomocí těchto nástrojů :

- pojištění celého komplexu elektrárny
- kamerový systém
- systém osobních kontrol na místě
- pravidelné revize technologie
- výběr kvalitního dodavatele technologie ve spolupráci s bankou
- napojení na dohledový systém dodavatele technologie
- kvalitně sepsaná smlouva o dílo s generálním dodavatelem a výhodné záruční podmínky včetně zajištění pozáručního servisu dodavatelem technologie

Personální rizika

Tento druh rizik je také vcelku zanedbatelný, alespoň co se samotného provozu fotovoltaické elektrárny týče – viz jeho bezúdržbovost. Reálněji je tento aspekt nutné zhodnotit ve vztahu k projektovým manažerům, kteří stojí za přípravou celého projektu a se kterými se počítá i pro další etapy tohoto projektu /viz solární farma/. Tito pracovníci jsou zodpovědní za jednání s obcí, majitelem pozemku a jsou první, se kterými přijdou tyto subjekty do styku. Jejich věrohodnost a způsob komunikace a prezentace záměru je pro úspěch projektu zásadní. Investor, respektive jednatel FERI, se snažil toto riziko eliminovat tím, že vybral osoby, se kterými již spolupracoval a které znal a vůči kterým má důvěru. Nejedná se o nezkušené nováčky, ale osoby, které se již několik let aktivně a úspěšně živí obchodem a jimi úspěšně realizované projekty jsou toho důkazem. Vliv jiných osob na fungování elektrárny je zanedbatelný.

Administrativně-správní rizika

Tato rizika jsou jedna z nejreálnějších. Pod nimi se skrývají všechna úskalí spojená s vnímáním projektu u občanů-voličů, dotčených osob a především se schvalovacím procesem příslušných úřadů /studie EIA/. Tento proces je velmi komplikovaný, zdlouhavý, složitý a hlavně pro investora nejistý. Celý proces má v tomto případě několik úrovní a každá z nich skrývá potenciální rizika pro investora:

- celospolečenská /veřejné mínění – voliči, zemědělci, občanská sdružení – myslivci, atp./
- komunální /zastupitelstvo obce Zaječí a stavební úřad – proces změny územního plánu/

- krajská /vyjmutí pozemku z půdního fondu – krajský úřad - orgán ochrany půdy/

Schvalovací proces začíná primárně u obce ještě dříve než je vypracována projektová dokumentace. Její vůle - podle současných aplikací nového stavebního zákona – je klíčová pro životaschopnost projektu již v samotném počátku, respektive pro zahájení přípravy vlastní projektové dokumentace pro územní řízení. Protože bez jejího aktivního přičinění, tj. odsouhlasení návrhu na změnu územně plánovací dokumentace zastupitelstvem /územní plán obce/, není možné odstartovat proces územního řízení u stavebního úřadu pověřené obce. Ke škodě věci již není možné, dle nového stavebního zákona, považovat solární elektrárny za dočasnou stavbu, tak jak je vnímal minulý zákon /elektrárna v Bušanovicích byla postavená na základě ohlášení o dočasné stavbě/. Musí tudíž proběhnout všechny schvalovací procesy jako u normálních staveb, což věc velmi protahuje. Toto riziko se dá eliminovat pouze dlouhodobější diskuzí se zastupitelstvem obce, aby bylo dosaženo souhlasu se změnou plánu. Předpokládá to jisté ústupky investora a především nabídnutí ekonomického profitu obci ve formě každoročně vyplácené částky jako formy určitého odškodnění za změnu krajinného rázu v katastru obce. Více již investor udělat nemůže. Vnímání problematiky OZ je u lidí různé a povinnost schválit změnu územního plánu dle přání a záměru vlastníka pozemku zde zastupitelstvu bohužel není dána, takže veškeré snahy v našem případě mohou ztroskotat již při prezentování našeho záměru na zasedání zastupitelstva. Investor tedy sází na nabídnutí finančního benefitu obci, který se bude pohybovat v řádu několika stovek tisíc ročně. Reakci zastupitelstva však lze těžko predikovat a investor je připravený i na scénář, že zastupitelstvo tento záměr odmítne a nevysloví se pro změnu územního plánu. Proto projektoví manžeři paralelně vyhledávají další vhodné lokality pro výstavbu elektrárny. Investor počítá velmi reálně s tím, že proces schvalování nemusí dopadnout v jeho prospěch. Problém s vnímáním OZ je stejný i na dalších úrovních: krajské i celospolečenské. Ta samá nejistota je při procesu vyjmutí pozemku z půdního fondu či stavebního povolení. Investor se jí bude snažit, pokud bude projekt vůbec schválen zastupitelstvem, eliminovat precizním odůvodněním a kvalitní dokumentací /spolupráce s bankou/, aby orgán ochrany půdy /krajský úřad/ danou věc posoudil kladně. Investor je svůj cíl připraven prosazovat všemi dostupnými legálními prostředky. Na úrovni celospolečenské je třeba postupovat s obecním úřadem, aby zajistil racionální komunikaci s dotčenými lidmi /veřejné projednání, referendum, atp./, protože v případě eskalace veřejného mínění stavební úřad pověřené obce pravděpodobně zamítne vydání územního povolení. Fotovoltaika není tak citlivé téma jako větrné elektrárny, ale i zde se musí počítat s tím, že někteří lidé /či konkrétní sdružení/ v obci mohou dělat investorovi problémy /petice/ a je třeba s touto alternativou počítat a být připraven adekvátně reagovat, tzn. ve spolupráci s obecním úřadem.

Jak již bylo uvedeno, riziko nezískání územního a stavebního povolení je reálné. Investor s tím počítá a neúspěch v této lokalitě rozhodně neznamená, že by jím byl tento projekt stornován – bude se hledat další vhodná lokalita.

Faktická rizika

Mezi faktická rizika řadím :

- nezískání pozemku
- nezískání přístupu do distribuční sítě
- protesty veřejnosti či různých sdružení
- nezájem dalších subjektů o solární farmu

Koupě pozemku byla s vlastníkem předjednána ústně a obě strany se dohodly. Připravuje se patřičná smlouva a další kroky k převodu pozemku do vlastnictví SOLAR ENERGY CZ hned, jak dojde ke schválení návrhu změny územního plánu obcí.

Riziko nezískání přístupu bylo vyloučeno kladným stanoviskem společnosti E.ON. Jinak obecně jde o častý problém, jelikož distribuční síť v ČR není na takové úrovni, aby akceptovala připojení nových OZ kdekoliv v ČR – v místech kde vzniká většina zdrojů využívající OZ se s takovými zdroji dříve vůbec nepočítalo /větrná energie - Krušné hory, Jeseníky/. Pro tuto lokalitu však platí, že připojení v řádu i několika megawatt je možné. V místě je velmi hustá energetická síť, včetně 220 kV vedení, které vede v bezprostřední blízkosti.

Protesty veřejnosti či jiných sdružení již byly jako problém zmíněny v pasáži o schvalovacím procesu. Signifikantní je, že jeden stěžovatel či jedno sdružení, pokud je patřičně slyšet a vidět, zmůže více než většinové mínění zastupitelstva či obce. Tedy toto riziko nelze podceňovat a je třeba mít veřejné mínění pod kontrolou a pečlivě s občany pracovat – veřejné projednání, odprezentování záměru a vyzdvižení přínosů pro obec, což bude práce pro 2 projektové manažery. Co se týká sdružení, tak vážným problémem se může stát myslivecký svaz. Tento pozemek, který se nachází za obcí, může po oplocení omezit honební společnost a podstatně snížit velikost jejich honebního revíru. Plánuje se tedy setkání s místními myslivci a investor jim pravděpodobně nabídne určitou formu kompenzace či sponzoringu.

Pro navazující etapy se může zdát rizikem nezájem dalších subjektů – investorů. Investor toto riziko však nepřeceňuje. I kdyby volné kapacity 7 hektarového pozemku, které chce investor nabídnout také jiným investorům k fotovoltaickému využití, nebyly těmito subjekty využity /nezájem/, dojde k postupnému osazení zbytku výměry pozemku fotovoltaickými panely SOLAR ENERGY CZ. Financování by bylo hrazeno opět z 85-ti % bankou. To vše dokresluje v tomto aspektu obdivuhodnou flexibilitu a relativní bezrizikovost tohoto záměru.

Závěrem je nutno zdůraznit, že investor bere jako nejváženější rizika administrativně-správní, která jsou téměř neovlivnitelná a bude záležet na mnoha faktorech, které je ovlivní. Je však, jak bylo již uvedeno, připraven tuto lokalitu „odepsat“ a danou elektrárnu postavit jinde – na stejném modelu. Uvědomuje si také, že velmi vážný argument pro schválení či neschválení tohoto záměru bude veřejné mínění samotných občanů obce Zaječí a proto chce s dotčenou obcí vykomunikovat férové podmínky oboustranné koexistence. Všechna ostatní rizika se jeví jako méně podstatná, řešitelná či zanedbatelná /zvláště technologie, počasí, personál, výkupní cena, atp./

Kapitola VIII – Finanční plán

Náklady na realizaci investice – Příjmy z prodeje elektrické energie

Tento finanční plán pracuje s aktuálními údaji v roce 2007-2008. Cena solárních panelů vychází z nabídky společnosti **Schüco AG**. Příjmy z prodeje elektřiny jsou kalkulovány dle platné vyhlášky ERÚ – 13,46 Kč/kWh. Konečné propočty pro cash flow investora poskytla Česká Spořitelna a.s.

Náklady na realizaci investice

Výstavba fotovoltaické elektrárny o nominálním výkonu 1 MW_p a ostatního nezbytného příslušenství.

položky	předprojektová fáze	schvalovací řízení	realizační fáze
výkup pozemku*	1400000		
mzdové náklady – proj.manažeři	460000	460000	230000
mzdové náklady-2 členná ostraha	0	0	50000
cestovní výlohy, stravné, ubytování	10000	5000	10000
změna územ.plánovací dokumentace	50000	300000	315000
EIA**	0	800000	0
projektová dokumentace***	0	200000	0
solární panely montáže	0	0	120000000
trafo stanice vč.elektro rozvodů			2000000
oplocení vč.stavebních prací ****			500000
úprava terénu, vybudování cesty	0	0	200000
kamerový systém vč.příslušenství	0	0	100000
dílní náklady	1920000	1765000	123405000

Obr. 23 Struktura nákladů – investiční náklady

Příjmy z prodeje elektrické energie - dle jednotlivých měsíců

Pro stanovení modelu produkce elektřiny a z něho vyplývající odhad finančních toků se vycházelo z podkladů Evropské komise a jejího fotovoltaicko-geografického systému /viz <http://re.jrc.ec.europa.eu/pvgis/>, ze kterého se vypočítaly následující hodnoty měsíční produkce elektřiny, z nichž vyplývá roční odhadovaná produkce na cca. 1.250.000 kWh při výkonu elektrárny 1 MW_p.

Výkaz finančních toků za první 3 roky provozu /cash flow/ vč. zahrnutí účetních odpisů

položky	06-12 2008	2009	2010 /inflace 5%/
roční produkce kWh	625000	1 250 000	1 250 000
po započtení úbytku účinnosti panelů	618 750	1 237 500	1 225 000
Obrat elektrárny v Kč *	8 328 375	16 656 750	18 178 571
provozní náklady (mzdové náklady)	350 000	700 000	735 000
servisní náklady a platba obci 40tis.	55 000	110 000	113 500
pojištění	250 000	500 000	525 000
účetní odpisy /4. skupina – živ. 20 let/	1 322 250	4 421 400	6 198 300
splátka úvěru **	5 055 803	10 111 605	10 111 605
daň z příjmu ***	0	0	0
účetní zisk	1 295 322	813 745	495 166

Obr. 25 Výkaz cash flow za 3 roky – zdroj FERl s.r.o.

* 2008 – 2009 1 kWe = 13,46 Kč, 2010 navýšení o 5%.

** Splátkový kalendář tvoří 15 ročních plateb při 15% ekvitě, 5% úrok. Platba obci činí 40tis.Kč/rok

*** Daňové prázdny jsou 5 let dle zákona č. 586/1992 Sb. v platném znění.

Na výslednou ekonomiku v roce 2010 má velmi výrazný vliv navýšení výkupní ceny o imaginární inflaci 5%. Pokud bychom se přesunuli do prvního roku po splacení úvěru /tj. po 12ti letech/, tak by byly ekonomické výsledky solární elektrárny diametrálně odlišné od těchto. Účinnost by byla sice nižší, klesla by produkce elektrické energie – cca. o 15%. Nicméně po umoření dluhu by zisk stoupl více jak o 10 mil.korun!!! Nedá se přesně určit, jaká bude výkupní cena, jaké budou náklady, proto neuvádím ani podrobnější čísla – byla by to čirá spekulace. Pozn. pokud by regulátor nezvedl v roce 2010 výkupní cenu o 5%, tak by solární elektrárna skončila v účetní ztrátě.

Výkaz finančních toků za první 3 roky provozu /cash flow/ vč.zahrnutí účetních odpisů

položky	06-12 2008	2009	2010/inflace 5%/
roční produkce kWe	625000	1 250 000	1 250 000
po započtení úbytku účinnosti panelů	618 750	1 237 500	1 225 000
roční obrát v Kč*	8 328 375	16 656 750	17 312 925
provozní náklady (mzdové náklady)	350 000	700 000	735 000
servisní náklady	35 000	70 000	73 500
pojištění	250 000	500 000	525 000
odpisy	1 750 000	3 500 000	3 500 000
splátka úvěru a platba obci **	5 989 460	11 921 591	11 921 591
daň z příjmu***	0	0	0
účetní zisk / ztráta	-46 085	5 159	597 834

Obr. 25 Výkaz cash flow za 3 roky – zdroj FERl s.r.o.

* 1 kWe = 13,46 Kč

** Splátkový kalendář tvoří 12 ročních plateb při 15% ekvitě, 5% úrok. Platba obci činí 40tis.Kč/rok

*** daňové prázdny 5 let

Na výslednou ekonomiku v roce 2010 má velmi výrazný vliv navýšení výkupní ceny o imaginární inflaci 5%. Pokud bychom se přesunuli do prvního roku po splacení úvěru /tj. po 12ti letech/, tak by byly ekonomické výsledky solární elektrárny diametrálně odlišné od těchto. Účinnost by byla sice nižší, klesla by produkce elektrické energie – cca. o 15%. Nicméně po umoření dluhu by zisk stoupl skoro o 12 mil.korun !!! Nedá se přesně určit, jaká bude výkupní cena, jaké budou náklady, proto neuvádím ani podrobnější čísla – byla by to čirá spekulace. Pozn.pokud by regulátor nezvedl v roce 2010 výkupní cenu o 5%, tak by solární elektrárna skončila ve ztrátě kolem 160.000 Kč.

Závěr

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 zabírá 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 nejpřesnější podnikatelský plán reflektující vize 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 vnitrofiremní 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 nemyslitelné 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, byť 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 počin 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 čtenáře 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 „kostrbatě“ 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 nejoblíbenější 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./.

Jádrum 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 parametrem 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. Svízelnější 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 mašinérií 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“ úvěrovat 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 domácností 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 podložené 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 alfa a omegou realizace každého nového podnikatelského záměru.

Přílohy diplomové práce

Příloha č. 1 – Organizační struktura národního hospodářství

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ						
Právníké osoby komplet (31.12.2005)						
Právní forma	2000		2003		2005	
	absolutně	%	absolutně	%	absolutně	%
Registrované právnické osoby celkem	370 601	100,0	443 176	100,0	493 256	100,0
z toho:						
obchodní společnosti celkem	204 075	55,1	232 204	52,4	256 657	52,0
z toho:						
<i>veřejné obchodní společnosti</i>	7 489	2,0	7 846	1,8	7 754	1,6
<i>společnosti s ručením omezeným</i>	181 819	49,1	207 755	46,9	231 169	46,9
<i>akciové společnosti</i>	14 092	3,8	15 903	3,6	17 031	3,5
státní podniky	1 117	0,3	899	0,2	746	0,2
družstva	11 007	3,0	13 078	3,0	13 839	2,8
nadace	5 360	1,4	2 519	0,6	2 541	0,5
organizační složky státu	¹⁾ 857	¹⁾ 0,2	369	0,1	369	0,1
příspěvkové organizace	3 100	0,8	12 599	2,8	11 502	2,3
školy, školská zařízení, zdravotnická zařízení	5 521	1,5	189	0,0	141	0,0
sdružení fyzických osob, sdružení právnických osob	80 450	21,7	93 478	21,1	99 253	20,1
ostatní	59 114	16,0	87 841	19,8	108 208	21,9

V roce 2007 bylo registrováno v ČR : 274 077 obchodních společností, z toho : 249 247 s.r.o. , 18 474 a.s. . Dále 14 534 družstev a 649 státních podniků.

Příloha č. 2 – Počty podnikatelských jednotek v registru ekonomických subjektů podle územního členění a vybraných právních forem.

Počty podnikatelských jednotek v registru ekonomických subjektů podle územního členění a vybraných právních forem (1.3..2007)								
Územní členění	Celkem		z toho vybrané právní formy					
			Soukromí podnikatelé		Obchodní společnosti		Družstva	Státní podniky
	Abs.	v %	celkem	z toho	celkem	z toho		
			zapsaní v obchodním rejstříku	akciové společnosti				
Hlavní město Praha	442366	18,08	273227	3837	98846	7673	5799	181
Středočeský kraj	277975	11,36	214260	2010	23022	1170	983	60
Jihočeský kraj	147062	6,01	112579	875	12300	697	748	31
Plzeňský kraj	130496	5,33	95917	826	11241	606	466	17
Karlovarský kraj	77102	3,15	56667	683	6400	258	158	22
Ústecký kraj	169996	6,95	127404	1704	14613	794	467	56
Liberecký kraj	111723	4,57	87655	851	9270	450	382	31
Královéhrad. kraj	126056	5,15	97683	754	10281	726	585	33
Pardubický kraj	105877	4,33	80870	741	8280	536	413	27
Vysočina	97770	4,00	74944	457	6629	440	549	12
Jihomoravský kraj	265025	10,83	194070	2103	34001	2270	1749	81
Olomoucký kraj	131033	5,36	103802	520	9457	674	565	27
Zlínský kraj	130794	5,35	102458	708	12042	779	305	15
Moravskoslez. kraj	232919	9,52	181058	1195	19695	1401	1365	56
Celkem	2446194	100,00	1802594	17264	276077	18474	14534	649

Příloha č. 3 – Výpisy z obchodního rejstříku za společnosti : SOLAR ENERGY CZ s.r.o. a FERI s.r.o.

V ý p í s

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Hradci Králové
oddíl C, vložka 23860

Datum zápisu: 24.srpna 2007
Obchodní firma: SOLAR ENERGY CZ, s.r.o.
Sídlo: Vysoká nad Labem 234, PSČ 503 31
Identifikační číslo: 275 20 684
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- přípravné práce pro stavby
- inženýrská činnost v investiční výstavbě
- činnost technických poradců v oblasti stavebnictví a architektury a v oblasti strojírenství, hutnictví a energetiky
- reklamní činnost a marketing
- příprava a vypracování technických návrhů
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím

Statutární orgán:

Jednatel: Ivo Novák, r.č. 691109/3046
Osice 104, PSČ 503 26
den vzniku funkce: 24.srpna 2007

Jednatel je oprávněn navenek jménem společnosti jednat ve všech věcech.

Společníci:

Ivo Novák, r.č. 691109/3046
Osice 104, PSČ 503 26
Vklad: 200 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: jedno sto procent

Základní kapitál: 200 000,- Kč

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného

Krajským soudem v Hradci Králové

oddíl C, vložka 18117

Datum zápisu: 5.července 2002
Obchodní firma: FERI, s.r.o.
Sídlo: Vysoká nad Labem čp. 234, PSČ 503 31
Identifikační číslo: 259 70 411
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Provádění staveb včetně jejich změn a odstraňování
- Zprostředkování obchodu
- Specializovaný maloobchod

Statutární orgán:

Jednatel: Ivo Novák, r.č. 691109/3046
Osice 104, PSČ 503 26
den vzniku funkce: 25.října 2004

Způsob jednání za společnost:

Každý jednatel jedná jménem společnosti samostatně ve všech věcech.

Prokura:

Ing. Jana Nováková, r.č. 715904/0790
Vysoká nad Labem 234, PSČ 503 31

Společníci:

Ivo Novák, r.č. 691109/3046
Osice čp. 104, PSČ 503 26

Vklad: 1 000 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 100 %

Základní kapitál: 1 000 000,- Kč
Splaceno: 100 %

Příloha č. 4 – Investiční poradci

Tuto příloha se týká přehledu některých poradenských společností figurujících na našem trhu. Především, že jde jen o demonstrativní výčet - s čistě informativním charakterem. S firmami, které dnes radí a rozumí téměř všemu, se "roztrhl pytel", a proto není ani praktické uvádět větší počet společností.

Deloitte

Společnost Deloitte na svých informačně skoupých webovských stránkách uvádí, že poskytuje svým klientům přidanou hodnotu prostřednictvím celosvětové sítě odborníků, kteří disponují bohatými znalostmi a zkušenostmi pokrývajícími široké spektrum odvětví. To je jistě pravda a je to jedno z nezpochybnitelných plus, které hraje ve prospěch této tradiční a důvěryhodné korporace. Dle mého pohledu je to společnost zaměřená více ve prospěch účetnictví, daňovou a finanční problematiku. Svůj core business pravděpodobně nemá v právním poradenství. Zakládání podniku ve spolupráci s touto společností jistě nebude neefektivní, ale na druhou stranu ne zrovna lacinou záležitostí a je možné, že pro právní konzultace tato společnost využije služeb externistů. „Deloitte“ si zakládají na svých bohatých zkušenostech a tradici /kořeny společnosti sahají až do roku 1845/, nicméně při zakládání podniku bych spíše volil jinou společnost. Deloitte bych využil v oblasti auditů a účetnictví, při IPO. Na poli poradenských společností ji však nelze přehlížet. Je partnerem nespočtu států, státních institucí a velkých korporací, takže zakládání nové firmy pro ni nebude nic nového a překvapivého.

Hagley Corporation

Hagley Corporation uvádí na svých stránkách, které jsou komplexně vypracované, že je multinárodní korporací, kterou reprezentují desítky firem a specialistů na korporativního poradenství, finančnictví, fúze, akvizice, venture capital, správu a zakládání firem. Hagley Corporation dle dostupných informací zaujímá významnou pozici v oblastech poskytování odborných poradenských služeb spojených s akvizicemi, fúzemi, rizikovým kapitálem, investicemi, registrací a správou zámořských firem (Offshore a Onshore), prodejem firem a podniků. Zvláštní přidanou hodnotou jsou prý bohaté zkušenosti s tzv. Offshore poradenstvím. Jimi nabízený balík služeb je velmi obsáhlý a lze z něho dedukovat, že pokrývá oblast od práva, přes finanční až k daňové problematice. Dle mého pohledu je to jedna z možných, ale drahých poradenských firem s bohatými referencemi a know how.

Z dostupných informací vyplývá, že poskytuje kvalifikovaně pomoci v následujících oborech:

- korporativní poradenství (komplexní služby od A do Z)
- zakládání a správa Offshore a Onshore firem (ve více jak 150 jurisdikcích)
- fúze a akvizice (příprava, realizace a financování)
- restrukturalizace firem (restrukturalizace firem, řešení zadluženosti, likvidace firem)
- korporativní poradenství (daňová a fiskální optimalizace, ekonomické poradenství, ekonomické rešerše, znalecké a soudní posudky, Due Diligence, vedení účetnictví, audit, atd.)
- a řada dalších poradenských individuálních služeb

Nemohu si však odpustit poznámku, že na svých stránkách uvádí, co se personálního substrátu týče, bohaté spektrum odborníků – téměř „fachman“ na všechno, nicméně právníky ve svém kolektivu neuvádí.

Nabízené služby:

- odbornou analýzou stávajícího stavu společnosti nebo holdingu
- ochrana firmy nebo holdingu před nepříznivými vlivy (vnitřními i vnějšími)
- snížení nákladů s řízením a správou firmy nebo holdingu
- optimalizace fiskálního zatížení a daňové plánování
- definice cílů společností (krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé)
- optimalizace finančních toků uvnitř skupiny nebo holdingu
- zlepšení hospodářských výsledků firmy
- vytvoření vnitřních stanov společnosti nebo holdingu
- financování podniku a rizikový kapitál
- možnost poskytnutí našeho krizového managementu
- odborná pomoc při fúzích a akvizicích
- odborná pomoc spojená se založením domácích a zámořských firem
- odborná pomoc spojená s likvidací společnosti
- řešení zadlužených firem včetně správy pasiv
- diverzifikace a ochrana aktiv společnosti a jednotlivců
- minimalizace nebo vyloučení odpovědnosti
- pojištění rizik a zrát prostřednictvím specializovaných kaptivních služeb
- venture capital a fondy rizikového kapitálu
- vedení účetnictví včetně auditu podle mezinárodních standardů
- odborné posudky, rešerše a ekonomické analýzy (včetně podkladů pro soudní řízení)
- Due Diligence
- atd.

PricewaterhouseCoopers

Společnost PricewaterhouseCoopers, lídr mezi poradenskými firmami, uvádí na svých stránkách, že poskytuje auditorské, daňové a poradenské služby veřejným i soukromým organizacím v různých průmyslových odvětvích. Dále, že zaměstnává více než 146.000 pracovníků ve 150 zemích. Záběr činnosti a celosvětová penetrace je obdivuhodná. Dá se říci, že kde není PwC, tam není žádný business. V ČR má PwC velmi silnou pozici. Stát ji často vybírá jako poradce pro různé privatizace státního majetku, odborné analýzy a poradenství. Pro subjekt, který hodlá založit nový podnik a má dostatek finančních prostředků pro úhradu nákladů za poradenství, jsou „Coopři“ jistě správná volba.

PricewaterhouseCoopers vznikl roku 1998 celosvětovou fúzí dvou společností: Coopers & Lybrand a Price Waterhouse. Obě tyto společnosti vstoupily na český trh již roku 1990. V Česku působí od roku 1990, mají více než 500 zaměstnanců.

Společnost se na svých stránkách jistě oprávněně chlubí dosaženými výsledky za minulý fiskální rok. Tržby PricewaterhouseCoopers vzrostly ve finančním roce 2007 o 10,5 % a dosáhly výše 25,2 miliardy USD. Nejvíce – o 22,4 % – rostly příjmy v regionu Střední a Východní Evropy

Celosvětové tržby poradenských služeb PwC vzrostly o 14,6 % na 5,7 miliard USD, a to zejména díky velkému počtu transakcí, na nichž se firma podílela. Daňové služby zaznamenaly růst tržeb o 15,1 % na 6,3 miliard USD a tento růst byl také způsoben hlavně daňovým poradenstvím při fúzích a akvizicích. Tržby oddělení auditu vzrostly o 6,7 % na 13,1 miliard USD.

PwC je již podle složení svého obrátu především auditorská firma, nicméně je činná i v oblastech poradenství. Volba této společnosti je vhodná, zvláště pokud investor počítá s vypracováním dalších analýz, podnikatelských plánů, atp., pro jeho podnikání. V tomto segmentu jde o celosvětovou top špičku. Náklady za takové poradenství však mohou být relativně vysoké.

Rödl & Partner

Společnost Rödl & Partner uvádí, že patří k nejvýznamnějším mezinárodním poradenským společnostem v České republice, se 72 celosvětovými pobočkami, a nejvýznamnější auditorskou, daňově-poradenskou a právní kancelář s německým kapitálem, proto ji v této práci také uvádím. Sympatické je, že její lidský potenciál tvoří výhradně právníci. Její služby však ingerují i do finančnictví a účetnictví. Svě přednosti vidí v propojení auditorského, daňového, právního a podnikového poradenství. Uvádí, že na základě své dlouholeté poradenské činnosti zná požadavky a možnosti českého trhu. Dlužno dodat, že na českém trhu však tato společnost nepodniká dlouho. Autor stránek pravděpodobně myslel profesní zkušenosti jejich vedoucích zaměstnanců. Její tým je složený z českých a zahraničních poradců a uvádí, že poskytují zákazníkům komplexní auditorské, právní, podnikové a daňové poradenství v národním i mezinárodním kontextu, což je jistě příhodné pro přeshraniční podnikání, či podnikání v širší kontextu.

“Roedlové” tvrdí, že její zkušení právníci spolupracují v provázaných týmech s auditory, daňovými poradci i podnikovými poradci a že disponují dostatkem odborných znalostí, aby pro klienta připravili individuální koncepci podnikatelského působení. Pakliže to tak je, jeví se mi tato společnost jako nejkomplexnější a pro poradenství v oblasti zakládání podniku nejvhodnější.

Tento stručný výčet je pouze ilustrativní. Společností, které se zabývají je nepřeborné množství. Jako další velké hráče, kteří nebyly zmíněni, můžeme uvést : Ernst and Young, Tacoma, Accenture, atd