

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Projekt CZ.1.07/1.1.00/08.0094 Vzdělávání pro udržitelný  
rozvoj v environmentálních a ekonomických souvislostech**

Asociace pedagogů základního školství České republiky

[www.vcele.eu](http://www.vcele.eu)

## **12 Marketing I**

### **Učební list**

Ročník: 8

Doporučený počet hodin: 1 – 2

Autor: Mgr. Petr Kolátor

Editace a grafická úprava textu: Mgr. Bc. Anna Doubková

© 2013 Asociace pedagogů základního školství České republiky

Ilustrační obrázky jsou použity v souladu s licencemi z fotobanky Českého svazu včelařů, fotodokumentace projektu VUREES a databáze software Inspiration.

---

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky



## 12 Marketing I: učební list

### Obsah:

1. Marketingové plánování
2. Sestavte svoji marketingovou zprávu

Ohniskem všech činností každé firmy by měly být **požadavky a potřeby zákazníků**. Potom mluvíme o pojmu **marketingové strategie**. Znamená to soulad mezi lidskými, finančními a hmotnými zdroji firmy a potřebami zákazníka. To se odehrává na pozadí dynamického prostředí, které zahrnuje socioekonomické nejistoty, právní a politická omezení, technologické a institucionální změny a konkurenci. Odpovědnost za tento soulad na sebe za firmu přebírá marketing v rámci **plnění marketingového plánu** s cílem koordinovat výrobek, cenu, komunikaci o výrobku a místo, kde je výrobek k dostání. Toto vzájemné působení se často označuje jako **marketingový mix**.



Víte, že máte **dobrý výrobek nebo službu**. Můžete ale přesvědčit zákazníky, aby je kupovali? To je moment, kdy přichází ke slovu vaše marketingová a prodejní strategie. Nyní musíte naplánovat, jakým způsobem necháte rozšířit zprávu o vašem výrobku či službě a prodáte je vašim zákazníkům. Jelikož váš plán marketingu a prodeje načrtává vaši strategii, již si zabezpečíte zákazníky, a patřičnou úroveň prodeje, je to kritický a klíčový ukazatel k vašemu úspěchu. Konkrétně se jedná o:



Realistický a z hlediska nákladů efektivní způsob, jak informovat potenciální zákazníky o vašem výrobku/službě a jejich výhodách.



Efektivní tým prodejců.



Vhodné techniky a metody prodeje.



Jedním ze způsobů, jak na bitevním poli konkurenčního boje **odlišit svoji firmu** od ostatních, je například **slušnost a odpovědnost ke společnosti a životnímu prostředí**.

Ačkoliv je marketing s prodejem velmi úzce svázán, jedná se o dvě výrazně odlišné funkce vaší firmy:

**Marketingové aktivity** seznamují zákazníky s vaším výrobkem/službou a výhodami, které na trh přináší. Zahrnují reklamu, výrobu informačních materiálů, prezentaci, účast na výstavách.



**Prodejní aktivity** se vyznačují přímým působením na potenciálního zákazníka. Jedná se doslova o nabízení výrobku/služby a přesvědčování zákazníka při bezprostředním prodeji.



Na začátku procesu marketingového plánování musí lidé odpovědní za taktická rozhodování přijít na kloub těmto věcem:

**Co prodávají?**

**Komu prodávají?**

**Do jakého podnikání se vlastně pouštějí?**

Po zjištění těchto otázek musí najít řadu možností, vybrat z nich tu nejlepší, určit nejbližší cíle, které z nich vyplývají a všechno to zkalkulovat.



**Marketingové plánování** je systematické uplatňování marketingových zdrojů, aby se dosáhlo marketingových cílů. Proces marketingového plánování sestává z řady kroků a vychází z:

- **podnikových (firemních) cílů** - cíl je to, čeho chceme dosáhnout,
- **podnikové (firemní) strategie** - strategie je způsob a prostředky k uskutečňování cílů. Např. při výrobě určitého výrobku (Medu) by se měl marketingový plán zaměřit na výrobek s cíli a strategiemi vztahujícími se podle potřeby na cenu, distribuci a komunikaci s okolím.

**Marketingové plánování se skládá z:**

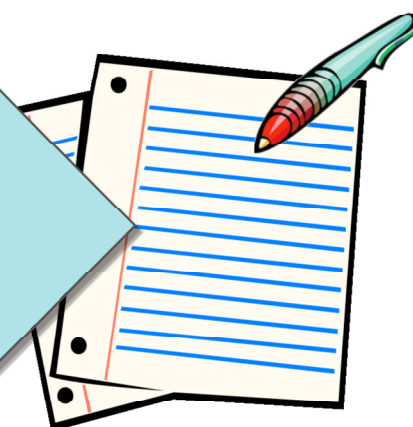
Marketingové analýzy  
SWOT analýzy  
Předpokladů  
Cílů a strategie marketingu  
Programu





### **Sestavte svoji marketingovou zprávu**

Každý opravdový byznys vysílá prostřednictvím marketingu na svůj trh zprávu o svém výrobku nebo službě. Nejefektivnější marketingová zpráva by měla odrážet vaši pozici na trhu, osobitý charakter vašeho podnikání, jímž se chcete odlišovat od konkurence. Když je vaší konkurenční výhodou například cena, vaše marketingová zpráva musí obsahovat slogan "nejlacinější na trhu". Je to shrnutí vašeho marketingového poselství, které chcete sdělit potenciálnímu zákazníkovi.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Projekt CZ.1.07/1.1.00/08.0094 Vzdělávání pro udržitelný  
rozvoj v environmentálních a ekonomických souvislostech**

Asociace pedagogů základního školství České republiky

[www.vcele.eu](http://www.vcele.eu)

## **13 Marketing II**

### **Učební list**

Ročník: 8

Doporučený počet hodin: 1 – 2

Autor: Mgr. Petr Kolátor

Editace a grafická úprava textu: Mgr. Bc. Anna Doubková

© 2013 Asociace pedagogů základního školství České republiky

Ilustrační obrázky jsou použity v souladu s licencemi z fotobanky Českého svazu včelařů, fotodokumentace projektu VUREES a databáze software Inspiration.

---

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky



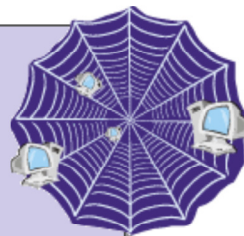
## 13 Marketing II: učební list

### Obsah:

1. Vyjmenujte vaše marketingové prostředky
2. Popište váš prodejní tým

#### Vyjmenujte vaše marketingové prostředky

V tomto tématu popíšeme, jak je možno tuto zprávu a jméno firmy odeslat na veřejnost. Protože každý marketingový prostředek stojí určité peníze, plánujte pečlivě, jak finance určené pro marketing použijete např. formou:



- firemní webové stránky,
- katalogu výrobků,
- reklamy na internetu,
- reklamy v tištěných novinách,
- sdělovacích prostředků (rozhlas, televize),
- public relation,
- e-mailů,
- odborných časopisů zaměřených na odvětví,
- osobního jednání.



Naznačte také, jak často je hodláte využívat a kolik to celkem bude stát.

Kromě vlastních prostředků v oblasti marketingu a prodeje, využívá mnoho firem k prosazení a propagaci svých výrobků a služeb také **spolupráci s jinými firmami**. Jedná se např. o:



- strategická partnerství (spojení s jinou firmou za účelem nabídky toho druhého)
- licenční dohody (prodej licence na váš výrobek nebo službu)
- distribuční dohody (využití skladů, logistiky)
- využití velkoobchodu (nákup ve velkém)
- práce s agenty/zprostředkovateli (spolupráce)





### Popište váš prodejní tým

Váš prodejní tým pro vás představuje vaše nejdůležitější spojení se zákazníkem a tedy i s vaším ziskem. Nejen, že tito lidé prodávají váš výrobek nebo službu, ale mají také přístup ke kritickým informacím o potřebách, touhách a zvycích vašich zákazníků.

Struktura vašeho prodeje by měla odrážet vaši prodejní strategii, např.:



Když jste vsadili na **osobní přesvědčování zákazníka**, můžete mít vlastní zaměstnance nebo externí obchodní zástupce (externí prodej).



Při volbě **telemarketingového prodeje** (interní prodej) můžete pověřit někoho ze svých zaměstnanců nebo využít telemarketingovou firmu.



V případě vašeho **prodejního týmu** (interní prodej), kromě zařazení v rámci Marketingového oddělení uveďte, jestli využíváte:

- zaměstnance na celý úvazek,
- zaměstnance na částečný úvazek,
- nezávislé obchodní zástupce,
- zaměstnance jiné firmy.



Vysvětlete, jakým způsobem tyto pracovníky platíte (forma řádného platu, provize, bonifikace a motivace).

**Abyste se udrželi v podnikání**, musíte udržet zákazníky a zajistit si prodej, adekvátní vašemu charakteru podnikání. Vaše aktivity v oblasti prodeje musí být natolik široké a podložené náležitým know-how, aby vaši firmu uživily.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Projekt CZ.1.07/1.1.00/08.0094 Vzdělávání pro udržitelný  
rozvoj v environmentálních a ekonomických souvislostech**

Asociace pedagogů základního školství České republiky

[www.vcele.eu](http://www.vcele.eu)

## **14 Marketing III**

### **Učební list**

Ročník: 8

Doporučený počet hodin: 1 – 2

Autor: Mgr. Petr Kolátor

Editace a grafická úprava textu: Mgr. Bc. Anna Doubková

© 2013 Asociace pedagogů základního školství České republiky

Ilustrační obrázky jsou použity v souladu s licencemi z fotobanky Českého svazu včelařů, fotodokumentace projektu VUREES a databáze software Inspiration.

---

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky



## 14 Marketing III: učební list

### Obsah:

1. Podnikové (firemní) cíle
2. SWOT analýza

Pro podnikání je důležité stanovit si cíle. Když nevíte, kam směřujete, nemůžete poznat, kdy k cíli dorazíte, natož sledovat svůj pokrok.

### Podnikové (firemní) cíle



Podstatu firmy určuje to, co zákazníci kupují a co považují za hodnotné. Podnikání by se mělo **řídít trhem**. Příliš mnoho ctižádostivých podnikatelů si myslí, že mohou poskytovat svůj produkt, avšak nejsou si jisti, zda je tento produkt na trhu třeba. Dvě základní funkce každého podniku jsou **marketing a inovace**. Budete-li stanovovat podnikové cíle své firmy, budete muset uspokojit **tři skupiny lidí**:

Stanovení konkrétních podnikavých cílů je obtížnější, než pouhé vyjádření, že cílem je **provozovat firmu bez ztrát** nebo maximalizovat zisk.

**vlastníky** - budou se zajímat o návratnost investic,

**zaměstnance** - budou očekávat přiměřenou odměnu,

**zákazníky** - budou hledat výrobky a služby.



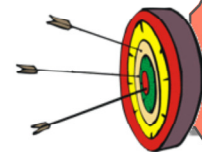
Prvotním důvodem, proč někdo podniká, je **vytvořit z investovaného času a peněz zisk**. Měli byste si proto stanovit finanční a marketingové cíle.

**Podnikové (firemní) cíle**, obvykle vyjádřené ve finančních požadavcích, poskytují přehled o tom, čeho chce podnik dosáhnout během několika prvních let. Avšak aby firmy došly k reálnému podnikovému cíli, musí nejprve získat informace o svých vstupních činnostech. Používají k tomu řadu **analýz**, v první řadě zaměřené na marketing, finance, výrobu (službu), zaměstnance a distribuci.

Vnější vlivy



## PODNIKOVÉ (FIREMNÍ) CÍLE



**Ekonomické  
cíle**



**Neekonomické  
cíle**

**Dlouhodobé cíle** je zapotřebí rozložit do cílů krátkodobých a je využít při odvozování měřítek výkonu sloužících např. k určení pokroku.

Dlouhodobé

Krátkodobé

Rozvoj  
zaměstnanců



Místo ve  
společnosti







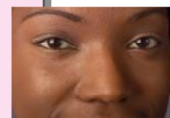
## SWOT analýza

**Analýzování** je neodmyslitelnou součástí téměř každého lidského konání a provádíme je prakticky na každém kroku. Už samotný nápad založit si firmu byl bezesporu spojen s určitou, možná i ne zcela uvědomovanou, analýzou situace. V realitě analýza probíhá cyklicky postupným a opakovaným zpřesňováním a strukturováním vstupů (i odhadů) potřebných k rozhodování o založení firmy. Pro **strukturovanější provádění analýzy** je účelné využít některých doporučených analytických nástrojů jako je **SWOT analýza** včetně zapojení podnikatelské kreativity a komplexního lidského uvažování.

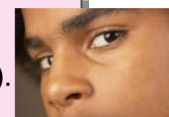
Při SWOT analýze jde o posouzení významnosti z pohledu samotného podnikatelského plánu a budoucí firmy podle:



**Interních faktorů**, což jsou **silné a slabé stránky**, nad kterými máme určitou kontrolu a které sami můžeme ovlivňovat (manažerské schopnosti, průměrnost personálu, velikost firmy, odborné zkušenosti, flexibilita firmy, distribuční síť, organizační struktura, servis).



**Externích vlivů**, což jsou **hrozby a příležitosti**, které sami o sobě neovlivníme (situace na trhu práce, konkurence, legislativa, daňová politika).



Analýza silných a slabých stránek je vlastně **rozběr současného stavu firmy**, zatímco analýza potencionálních příležitostí a hrozeb je **rozborem možného budoucího stavu**.

Mezi **výhody SWOT** analýzy patří především rychlost a relativní jednoduchost, takže každá firma si ji může vytvořit sama poměrně v krátké době za přijatelné náklady.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Projekt CZ.1.07/1.1.00/08.0094 Vzdělávání pro udržitelný  
rozvoj v environmentálních a ekonomických souvislostech**

Asociace pedagogů základního školství České republiky

[www.vcele.eu](http://www.vcele.eu)

## **15 Plánovaný provoz firmy**

### **Učební list**

Ročník: 8

Doporučený počet hodin: 1 – 2

Autor: Mgr. Petr Kolátor

Editace a grafická úprava textu: Mgr. Bc. Anna Doubková

© 2013 Asociace pedagogů základního školství České republiky

Ilustrační obrázky jsou použity v souladu s licencemi z fotobanky Českého svazu včelařů, fotodokumentace projektu VUREES a databáze software Inspiration.

---

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky



## 15 Plánovaný provoz firmy: učební list

### Obsah:

#### 1. Popis plánované výroby/služby



Provozní hledisko vašeho podnikatelského plánu by mělo zahrnovat:

Zde můžete popsat, jak váš podnikatelský plán budete uvádět v činnost. Provozní část vašeho plánu podnikání je **stručným popisem** toho, **jak vaše firma bude plnit základní funkce**, jak bude vyrábět výrobek nebo vytvářet službu, zda plánuje se stavem zásob a jak bude distribuovat výrobek či službu zákazníkovi. Zdůrazněte každý aspekt vašeho budoucího provozu, který by mohl představovat konkurenční výhodu vaší firmy. Jestli jste objevili způsob, jak omezit náklady a zvýšit zisk např. použitím nové technologie výroby nebo výběrem levnějšího dodavatele, uveďte tyto zkušenosti právě tady.



Místo a vybavení (Proč jste zvolili tuto lokalitu nebo budovu, bude vám ulehčovat tato lokalita podnikání?)



Zařízení a technologie (O jaké výhody se jedná oproti konkurenci?)



Evidenci zásob (Způsob kontroly stavu zásob.)



Systém kontroly financí (Jak budete fakturovat, jak budete splácet faktury?)



Kontrolu kvality (Bude zpětná vazba kvality.)



Služby zákazníkům (Jak výrobek budete balit, transportovat, skladovat, servisovat?)

Měl by to být spíše **krátký přehled**, jímž **demonstrujete svoji schopnost** rozumět detailnímu fungování vaší budoucí firmy. Pokud budete **velmi malá firma** s jednoduchým provozem (např. počítačový grafik pracující z domova), **můžete tuto část úplně přeskočit**.

**V této části je vaším cílem ukázat:**

- Že jste promysleli vše, co je základní pro fungování vaší firmy z hlediska provozu.
- Ukázat, že tyto funkce zvládnete v každodenním provozu firmy.
- Že jste připraveni reagovat na provozní změny za pochodu firmy.



**Popis plánované výroby/služby**

Vysvětlíte nejdůležitější plánované části provozu vaší firmy. Posuďte, které části jsou stěžejní a nejdůležitější z hlediska úspěchu vaší firmy.

Provozní část vašeho podnikatelského záměru by **neměla být příliš detailní**. Pomůže vám řešit zejména **počáteční rozjezd firmy** a být připraven na změny včetně jejich řešení.



**Cateringová firma například** zdůrazní vyhovující moderní vybavení kuchyně s veřejně prospěšnou aktivitou, využívající nové technologie, které redukuje odpad a škodlivé zplodiny. Přišli jste na zajímavý nápad nebo ho budete aplikovat v provozu, což zvýší váš zisk a vylepší vaši konkurenceschopnost - nechte váš podnikatelský plán zazářit.

**Projekt CZ.1.07/1.1.00/08.0094 Vzdělávání pro udržitelný  
rozvoj v environmentálních a ekonomických souvislostech**

Asociace pedagogů základního školství České republiky

[www.vcele.eu](http://www.vcele.eu)

## **16 Management**

### **Učební list**

Ročník: 8

Doporučený počet hodin: 1 – 2

Autor: Mgr. Petr Kolátor

Editace a grafická úprava textu: Mgr. Bc. Anna Doubková

© 2013 Asociace pedagogů základního školství České republiky

Ilustrační obrázky jsou použity v souladu s licencemi z fotobanky Českého svazu včelařů, fotodokumentace projektu VUREES a databáze software Inspiration.

---

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky



## 16 Management: učební list

### Obsah:

1. Představte klíčové osoby vašeho týmu
2. Popište organizační strukturu firmy

Úspěch vašeho podnikání závisí na tom, **jací lidé ho řídí**. Potřebujete **schopné zaměstnance** s příslušnými zkušenostmi a kvalifikací, kteří vybudují a povedou prosperující společnost. Není žádným překvapením, že věřitelé a investoři čtou mezi prvními tuto část podnikatelského plánu. Objektivně a stručně shrňte relevantní zkušenosti a kvalifikaci.



V případě, že jste **velmi malá firma** a máte pouze jednoho zaměstnance, můžete tuto část podnikatelského plánu klidně **přeskočit**.

V této části podnikatelského plánu je **vaším cílem** ukázat, že:



- klíčoví zaměstnanci firmy mají příslušnou kvalifikaci,
- víte, jaké další zaměstnance bude v budoucnu potřeba přijmout,
- organizační struktura firmy je dostatečná a přiměřená vytyčeným cílům,
- pokud je nutné, spolupracujte s kvalifikovanými externími poradci.





### Představte klíčové osoby vašeho týmu



Tato část charakterizuje osoby, které řídí vaši firmu. Ukažte jejich roli ve firmě, vyzdvihněte jejich kvalifikaci, předchozí zkušenosti, vzdělání a jiné vlastnosti důležité k vykonávání jejich budoucí funkcí.

Začněte u **zakladatele firmy**, který je zpravidla nejdůležitější osobou ve firmě a funguje často jako její hlavní manažer. Další klíčové funkce ve firmě, např.:

Výkonný ředitel (Hlavní odpovědná osoba)  
Vedoucí provozu  
Technologický specialista  
Ředitel marketingu a prodeje  
Ředitel odboru lidských zdrojů

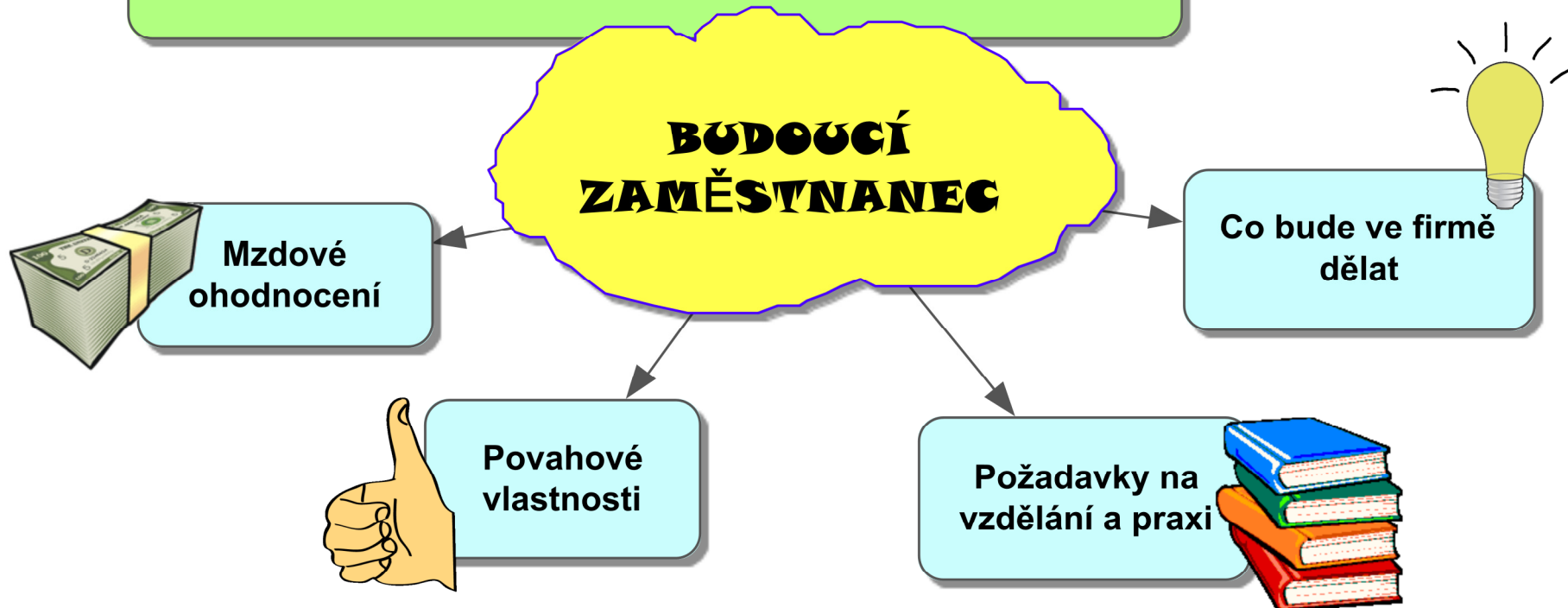


Jako začínající firma nezaměstnávejte více lidí, než je nezbytně potřeba. Nemáte-li zaručeny spolehlivé příjmy, je lepší začít s menším počtem pracovníků a postupně přibírat další. Místo toho využívejte externí konzultanty a až vaše příjmy vzrostou, můžete jejich aktivity přenést na půdu vlastní firmy.

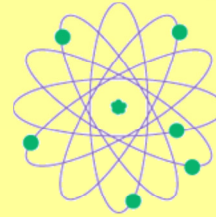


**U každého budoucího zaměstnance specifikujte:**

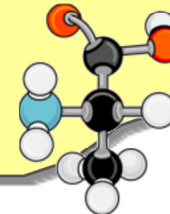
- jaké úkoly bude ve firmě plnit,
- jaké zkušenosti, kvalifikaci a vzdělání by měl mít,
- jaké povahové vlastnosti by měl mít,
- jaké finanční prostředky se plánují na jeho zařazení.



### Popište organizační strukturu firmy



Stačí podat **obecný přehled** zahrnující jednotlivé profese, jejich úkoly a příslušné mzdové náklady. Projevem důvěryhodnosti firmy je její zaměstnanecká politika, což spadá do oblasti firemní kultury podnikání. Vytvořte ve firmě již od samého začátku jasné a přesně definované pracovní pozice se všemi právy a povinnostmi. Posiluje to loajalitu pracovníků vůči firmě a znásobuje to i jejich pracovní produktivitu.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Projekt CZ.1.07/1.1.00/08.0094 Vzdělávání pro udržitelný  
rozvoj v environmentálních a ekonomických souvislostech**

Asociace pedagogů základního školství České republiky

[www.vcele.eu](http://www.vcele.eu)

## **17 Budoucí vývoj**

### **Učební list**

Ročník: 8

Doporučený počet hodin: 1 – 2

Autor: Mgr. Petr Kolátor

Editace a grafická úprava textu: Mgr. Bc. Anna Doubková

© 2013 Asociace pedagogů základního školství České republiky

Ilustrační obrázky jsou použity v souladu s licencemi z fotobanky Českého svazu včelařů, fotodokumentace projektu VUREES a databáze software Inspiration.

---

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky



## 17 Budoucí vývoj: učební list

### Obsah:

1. Definujte dlouhodobé cíle vaší firmy
2. Stanovte budoucí milníky vaší firmy
3. Odhadněte rizika



Váš podnikatelský plán je jakási automapa vaší firmy a vy potřebujete mít jasnou představu o cíli své cesty. V této části **načrtněte své dlouhodobé cíle a ukažte milníky**, které chcete na této cestě dosáhnout.

Stanovením specifických cílů získáte ukazatele, podle nichž budete posléze posuzovat reálný vývoj. Nebojte se vidět **možná rizika** vašeho podnikání. Poctivě je přiznat tato rizika, dobré je porozumět jim a předvídat je. S takovýmto přístupem budete předem připraveni.

### Definujte dlouhodobé cíle vaší firmy



Jak bude vaše firma vypadat za rok, za pět let? V této části popište své dlouhodobější vize a plány. Buďte co nejkonkrétnější a zaměřte se na následující témata:

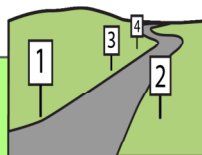
- výše prodeje,
- zisk,
- počet zaměstnanců,
- počet pracovišť,
- počet výrobků,
- podíl na trhu.



Pokud si **nemůžete** v této fázi sestavování vašeho podnikatelského plánu **dovolit odhadnout** specifické, kvantitativní cíle, stanovte cíle o **nasměrování vaší budoucí firmy** např. na zaplnění mezery na trhu, vstup na nové trhy, aplikace nových technologií, stát se vůdčí uznávanou firmou.



## Stanovte budoucí milníky vaší firmy



Jak poznáte, že dosahujete výsledků, které jste si v dlouhodobějším horizontu stanovili? To, jak daleko jste došli, vám napoví jisté milníky. Tyto milníky mohou představovat konkrétní čísla nebo zahájení konkrétní činnosti. Vytyčené milníky slouží rovněž jako určitá směrnice, nebo ukazatel k dílčímu plnění vašich dlouhodobých cílů.

## Odhadněte rizika

Podnikání s sebou přináší celou řadu rizik. I společnosti s kvalifikovaným managementem a dobře formulovanou strategií může zasáhnout nějaká vnější okolnost, která změní předpokládaný běh věcí. Např. rozhodnutí a jednání Vlády ČR v oblasti fotovoltaických elektráren.

V této části podnikatelského plánu **nastiňte potenciální rizika** vašeho podnikání a navrhnete kroky, jimiž tato rizika byste snížili.



## Obvyklá rizika, která se mohou týkat i vaší budoucí firmy mohou být:

### Konkurenční riziko:

Mohou snížit ceny, nabízet svoje služby agresivněji, rozšířit svoji nabídku, nová konkurence.

### Rizika trhu:

Změna hospodářské situace, potřeby a touhy cílové skupiny.

### Provozní rizika:

Váš partner odstoupí od smlouvy, změna v oblasti technologií, zařízení.

### Finanční rizika:

Změna ceny materiálu, energie, služeb.



### Realizační rizika:

Nezvládnutí v předpokládaném čase - zpoždění, nezvládnutí expanzi firmy.

### Ekonomická rizika:

Změna makroekonomické situace - změna úrokové sazby, změna DPH, změna sociální politiky.

Podnikání s sebou přináší celou řadu rizik. I společnosti s kvalifikovaným managementem a dobře formulovanou strategií může zasáhnout nějaká vnější okolnost, která změní předpokládaný běh věcí. Např. rozhodnutí a jednání Vlády ČR v oblasti fotovoltaických elektráren.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Projekt CZ.1.07/1.1.00/08.0094 Vzdělávání pro udržitelný  
rozvoj v environmentálních a ekonomických souvislostech**

Asociace pedagogů základního školství České republiky

[www.vcele.eu](http://www.vcele.eu)

# **18 Finance I - základy podvojného účetnictví**

## **Učební list**

Ročník: 8  
Doporučený počet hodin: 1 – 2

Autor: Mgr. Petr Kolátor  
Editace a grafická úprava textu: Mgr. Bc. Anna Doubková

© 2013 Asociace pedagogů základního školství České republiky

Ilustrační obrázky jsou použity v souladu s licencemi z fotobanky Českého svazu včelařů,  
fotodokumentace projektu VUREES a databáze software Inspiration.

---

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky





# 18 Finance I - základy podvojného účetnictví: učební list

## Obsah:

1. Úvodní část
2. Základy podvojného účetnictví

### Úvodní část

Sestavení finančního plánu, který promítá podnikatelský záměr do peněžních toků, je **završení tvorby podnikatelského plánu**. Je spojovacím článkem mezi představami a touhami vlastníka firmy, popřípadě jeho managementu a realitou. Vypracování finančního plánu vyžaduje schopnost modelovat možné varianty budoucího vývoje začínající firmy. Jestliže se ostýcháte pracovat s čísly, můžete se snadno dostat do finančních problémů. Naučte se sledovat svou aktuální finanční situaci. Pomůže vám to předejít nepříjemnému překvapení. Budete se lépe rozhodovat a mít větší přehled nad kontrolou vaší firmy. Váš finanční plán poskytuje jasnou představu o tom, jak chcete peníze vydělat, jak je chcete utratit a např. jakou finanční částku očekáváte od investora.



Obstát na trhu jako podnikatel znamená v současné době mít také schopnost se vyznat v základních vztazích podnikové ekonomiky. Každý podnikatel potřebuje ke své úspěšné práci informace, neboť ty poměrují jeho úspěch či neúspěch. **Spolehlivým zdrojem kvalitních informací je podnikové účetnictví**, zejména ten druh účetnictví, který je označován jako **účetnictví podvojně**. Účetnictví sleduje toky peněz proudící do firmy, z firmy a v rámci firmy. Podvojně účetnictví dává podnikateli důležité údaje o firmě zpracované do podoby **finančních (účetních) výkazů**, zobrazující finanční situaci ve firmě, ne však jejích majitele. V ČR je forma těchto dokumentů stanovena zákonem.

## Základy podvojného účetnictví

Výklad účetnictví je nejlépe začít zcela "neúčetně". Jen tak je totiž možno pochopit skutečnou podstatu podvojného účetnictví. Začínáme tím, že si představíme způsob uvažování zcela "drobného podnikatele", který prodává nakoupené zboží na stánku a snaží se tímto způsobem získat určité peněžní prostředky navíc:

### 1) Příklad drobného podnikatele hospodařícího pouze s vlastními prostředky.

Náš drobný podnikatel má k dispozici peněžní částku ve výši 1.000,- Kč, za kterou nakoupí med přímo od včelaře.

Celý den ho prodává a na konci dne si spočítá peníze. Zjistí, že má hotovost 1.100,- Kč. Vydělal 100,- Kč, což je tedy jeho zisk (v této fázi nepočítáme zatím s pronájmem stánku a dalšími náklady).

#### Výpočet zisku:

Zisk vlastníka určitého majetku = Majetek na konci dne (v penězích) - Majetek na počátku dne (v penězích).

Je-li však jeho hospodaření úspěšné, může přesvědčit např. člena rodiny či kohokoliv jiného, aby se tohoto podnikání zúčastnil.



Nebo můžeme napsat:

**Zisk = Majetek na konci - Majetek na začátku**

## 2) Příklad podnikatele hospodářského s vlastními i s cizími prostředky.

Jeho přítel mu půjčil dalších 1.000,- Kč, takže nyní má podnikatel k dispozici celkem 2.000,- Kč (1.000,- Kč vlastních a 1.000,- Kč cizích, zisk z prvního dne spotřeboval). Předpokládáme, že i druhý den byl stejně úspěšný jako první. Tzn., že nakoupil meč za 2.000,- Kč a prodal ho za 2.200,- Kč.

! Můžeme napsat:

$$\text{Zisk} = \text{Majetek na konci} - \text{Majetek na začátku vlastní} - \text{Majetek na počátku cizí}$$
$$200 = 2.200 - 1.000 - 1.000$$

Nebudeme se zabývat tím, jak si oba partneři tento zisk rozdělí a zatím pořád v této fázi neuvažujeme s dalšími náklady na podnikání.

## 3) Příklad většího podnikatele.

Větší podnikatel musí mít nepřetržitou informaci o tom, jaké podniká transakce (tj. nakupuje, prodává, vyplácí mzdu zaměstnancům, bere si úvěry, splácí úvěry, atd.). Velmi zajímavé však je, že i ten největší podnik, pracuje ve své podstatě na úplně stejném základě:

! Můžeme napsat:

$$\text{Zisk} = \text{Majetek na konci} - \text{Majetek na začátku vlastní} - \text{Majetek na počátku cizí}$$

Formulace je tedy vlastně matematická rovnice. Jak si jistě pamatujeme ze školy, k této rovnici můžeme přičíst nebo odečíst určité číslo, určitý člen rovnice můžeme převést na její druhou stranu.



Rozdíl je jen v tom, že u velkého podnikatele se zavedly názvy, které již mají odborný účetní charakter. Proto tuto formulaci si převedeme do určitých stručných symbolů a to takto:

Z = Zisk  
MK = Majetek na konci určitého období  
MPV = Majetek na počátku tohoto období vlastní  
MPC = Majetek na počátku tohoto období cizí

Formule pro výpočet zisku, tzv. zisková rovnice:

$$\text{Z} = \text{MK} - \text{MPV} - \text{MPC}$$

**Klíčový bod našeho netradičního výkladu účetnictví spočívá v tom, že u podvojného účetnictví se používá jiných názvů:**



Majetek na konci určitého období (MK) se označuje  
Majek vlastní na poč. tohoto období (MPV) se označuje  
Majek cizí na poč. tohoto období (MPC) se označuje

**Aktiva daného podniku (A)**  
**Základní jmění (ZJ)**  
**Závazky (dluhy, D)**



**Zisková rovnice má nyní podobu:**

$$Z = A - ZJ - D$$

Jakmile zavedeme tyto praxí zavedené symboly, dostáváme se terminologicky ihned na úroveň účetních pracovníků. Rozdíl je snad v tom, že od roku 1993 byl znovu zaveden pojem "Hospodářský výsledek - HV", což je "Zisk - Z" a platí, že  $HV = Z$ .

V této chvíli přistupujeme k dalšímu klíčovému bodu našeho netradičního výkladu, totiž k odvození tzv. bilanční rovnice. Toto odvození se děje tím způsobem, že se zisková rovnice upraví na tvar, aby neobsahovala záporné hodnoty:  $Z = A - ZJ - D$

Tato rovnice je skutečným základem pro tvorbu podnikové rozvahy. V dlouhém vývoji účetnictví se tato pravá strana bilanční rovnice postupně přetransformovala na tzv. pasiva (P).  
Platí:  $ZJ + D + Z = P$



**Bilanční rovnice:  $A = ZJ + D + Z$**

Pak je možné převést bilanční rovnici do tvaru:

$$A = P$$

Každá strana této bilanční rovnice má svůj ekonomický význam.

**Levá strana** vypovídá o tom, jaký celkový majetek se v daném podniku vyskytuje v peněžním vyjádření. Je to pohled věcný na majetkovou podstatu.

**Pravá strana** vypovídá o tom, komu tento majetek patří, zda majiteli podniku nebo jde o majetek cizí. Je to pohled vlastnický.



**Slovo "aktiva" souvisí se slovem aktivní - činný.**  
**Slovo "pasiva" souvisí se slovem pasivní - nečinný.**

Jestliže se nyní mají rovnat vždy  $A = P$ , pak se to jeví jako nesmyslné, neboť to znamená, že součet pozitivních složek podniku se vždy rovná součtu jeho složek negativních. Pro neúčetního pracovníka jde o nevysvětlitelnou věc. Přitom vysvětlení je snadné, jde zde o nepřesně definované termíny, čímž vzniká pojmový zmatek, a neschopnost vysvětlit základní vztahy.

### Formální a skutečná pasiva

Jestliže slovo "pasivum" znamená v podnikové ekonomice něco negativního (nepříjemného), pak takovýmto pasivem mohou být jediné **podnikové dluhy - skutečná pasiva**. **Základní jmění a zisk** v tomto smyslu skutečnými pasivy nejsou a nazýváme je **formálními pasivy**.

Nelze ovšem zabránit účetním autorům, aby nazvali celou pravou stranu bilanční rovnice, tj.  $ZJ + D + Z$  pasivy podniku, což se bohužel stalo již dávno v minulém vývoji účetnictví a nelze to již odstranit. Tradice je zde příliš silná.



### Platí tento důležitý závěr:

- a) pasiva skutečná, tj. dluhy (D) či závazky podniku,
  - b) pasiva formální, tj. celá pravá strana bilanční rovnice (ZJ, D, Z).
- Pasiva skutečná jsou vždy jen částí pasiv formálních.

**Příklad:**

Podnik má celková aktiva (tj. konečný stav celého svého majetku)	100
Začal s počátečním stavem majetku vlastního (ZJ)	60
Počátečním stavem majetku cizího (D)	30
Aby byla splněna bilanční rovnice, musí být zisk (Z)	10

Pak platí:

$$A = ZJ + D + Z$$
$$100 = 60 + 30 + 10$$

**Použijeme-li pojmu formálních pasiv:**

$$A = P$$

$$100 = 100$$

Skutečná pasiva, tj. dluhy (či závazky) činí 30, formální pasiva činí 100.

### Základy analýzy ekonomické situace podniku

Můžeme se nyní ptát, jaká je vlastně ekonomická situace podniku, máme-li k dispozici obě bilanční rovnice:

**Jak původní:**  $A = ZJ + D + Z$   
**Tak zjednodušenou:**  $A = P$

Vidíme zcela jasně, že na tuto otázku můžeme odpovědět jen na základě původní bilanční rovnice. Z původní bilanční rovnice vyplývá, že ekonomická situace podniku je dobrá, neboť má z celkového majetku ve výši 100 ve svém vlastnictví celkem 70 (60 + 10) a jen 30 dluží svým věřitelům. Je tedy zadlužen ani ne z jedné třetiny, což je dobré. Kriteriační hodnota zadluženosti je 0,5. Je-li to více, měl by již ohlásit konkurs.

Vidíte, že původní bilanční rovnice dává na rozdíl od zjednodušené rovnice také základ pro rozbor podnikové ekonomické situace, neboť z ní lze vytvářet různé relace, např.:

- Míru zadluženosti (D/A)	(30 : 100) = 0,3	procento zadluženosti 30%
- Rentabilita aktiv (Z/A)	(10 : 100) = 0,1	dobry průměr. Rentabilita 10%
- Podíl vlastního jm. v celkové maj. (ZJ/A)	(60 : 100) = 0,6	ekonomická situace dobrá 60%
- Rentabilita vlastního jmění (Z/ZJ)	(10 : 60) = 0,16	nadprůměrná rentabilita 17%
- Rentabilita cizího jmění (Z/D)	(10 : 30) = 0,333	velmi vysoká rentabilita



**Konečně je možné vypočítat též výši vlastních a cizích aktiv:**

**- Vlastní aktiva:**

a)  $AV = A - D = 100 - 30 = 70$

b)  $AV = ZJ + Z = 60 + 10 = 70$

**- Cizí aktiva:**

a)  $AC = A - ZJ - Z = 100 - 60 - 10 = 30$

b)  $AC = D = 30$



### **Ekonomický význam levé a pravé strany bilanční rovnice**

Každá strana bilanční rovnice má zcela přesný ekonomický význam  $A = ZJ + D + Z$

**Levá strana (A)** vypovídá o tom, jaké věci jsou v majetku podniku, první pohled na majetkovou podstatu podniku, pohled věcný.

**Pravá strana (ZJ, D, Z)** vypovídá o tom, komu tento majetek patří, druhý pohled na majetkovou podstatu, pohled vlastnický.

$$A = A1 + A2 + A3 + \dots + An = (ZJ + Z) + D$$

(co v podniku je)                      (komu to patří)

V této fázi ukončíme výklad podvojného účetnictví, protože pro potřeby projektu VUREES je dostačující. Další jeho pokračování bude v tématu Základní účetní výkazy - Rozvaha a Výsledovka.

**Projekt CZ.1.07/1.1.00/08.0094 Vzdělávání pro udržitelný  
rozvoj v environmentálních a ekonomických souvislostech**

Asociace pedagogů základního školství České republiky

[www.vcele.eu](http://www.vcele.eu)

## **19 Finance II - základní finanční výkazy**

### **Učební list**

Ročník: 8

Doporučený počet hodin: 1 – 2

Autor: Mgr. Petr Kolátor

Editace a grafická úprava textu: Mgr. Bc. Anna Doubková

© 2013 Asociace pedagogů základního školství České republiky

Ilustrační obrázky jsou použity v souladu s licencemi z fotobanky Českého svazu včelařů, fotodokumentace projektu VUREES a databáze software Inspiration.

---

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky



## 19 Finance II - základní finanční výkazy: učební list

### Popis základních finančních výkazů

Pro každou a zvláště začínající firmu je výhodné, když má k dispozici právníka nebo účetního. Kromě jiných cenných služeb vám např. mohou:

- Vést firemní účetnictví.
- Vysvětlit některé pojmy z oblasti práv a financí.
- Poradit s fakturací, platbami a mzdami zaměstnanců.
- Poradit s daněmi.
- Pomoci při sestavení finanční části vašeho podnikatelského plánu.

### Obsah:

1. Popis základních finančních výkazů
2. Odvození firemní rozvahy a výsledovky

**V rámci projektu VUREES** se zaměříme na popis a základní vysvětlení tří nejdůležitějších finančních výkazů, které lze sestavit z podvojného účetnictví:

- **Rozvaha** (Poskytuje rychlý náhled na to, jakou hodnotu veškerého hmotného majetku má vaše firma včetně rozsahu všech jejích závazků. Vyměřuje celkovou hodnotu vaší firmy v určitém čase.)
- **Výsledovka** (Výkaz zisků a ztrát. Ukazuje celkové výnosy a náklady ve sledovaném období. Bleskový pohled na rentabilitu vaší firmy.)
- **Cash-flow** (Přehled o peněžních tocích. Jeden z nástrojů pro rozhodování manažerů firmy. Je to reálný obrázek vaší hotovosti - kolik peněz máte v bance a na účtu.)



V případě, že k zahájení vašeho podnikání budete potřebovat cizí finance (např. od investora), budete muset zpracovat ještě další výkaz - **Přehled zdrojů a použití finančních prostředků**. Je to další finanční výkaz, který vysvětluje, odkud budou pocházet peníze na provoz vaší firmy a k čemu je plánujete používat.

Jaké další finanční prostředky při psaní vašeho podnikatelského plánu ještě použijete, závisí na charakteru vašeho podnikání a také na požadavku případných investorů. Může to být např.:

- **Analýza rentability** (bod rovnováhy). Kalkulace, kolik výrobků potřebujete prodat každý měsíc, než začnete dosahovat zisku.
- **Investiční výdaje**. Podrobné informace o pořízování hmotného majetku - např. vybavení pozemků, strojů, dopravních prostředků a počítačů.
- **Bod zvratu**. Podíl fixních nákladů na celkových nákladech (Podrobněji bude popsán v navazujícím tématu v rámci projektu VUREES).

### Odvození firemní rozvahy a výsledovky

Celý dosavadní výklad vystačil s pouhými pěti základními veličinami (A, ZJ, D, Z, P).

Další výklad je nejvýznamnější z celého našeho pojednání vůbec. Přistupujeme totiž k odvození zcela nové formy ekonomického uvažování a prezentace ekonomických údajů: je to forma, označovaná jako bilanční nebo účetní. Spočívá na této transformaci původní bilanční rovnice:



$$A = ZJ + D + Z$$

### A ROZVAHA P

A	ZJ
	D
	Z

SUMA A SUMA P

Tato forma znázornění bilanční rovnice je velmi výhodná. Takto vytvořená bilance je schopna nejen vyjádřit velikost dosaženého zisku, ale může zaznamenat i jakékoliv změny podnikových aktiv a pasiv.

Příklad z UL 18 je zapsán v této formě rozvahy:

A	ROZVAHA	P
A = 100		ZJ = 60 D = 30 Z = 10
SUMA A = 100		SUMA P = 100

### Schéma Rozvahy:

### A ROZVAHA P

#### Dlouhodobý majetek:

- nehmotný
- hmotný
- investiční

#### Zásoby:

- materiál
- zásoby vlastní výroby
- zboží

#### Pohledávky:

- odběratelé

#### Finanční majetek:

- bankovní účet
- pokladna

#### Základní jmění:

#### Úvěry a půjčky:

#### Dluhy (závazky):

- dodavatelé
- zaměstnanci
- daně
- ke společníkům

#### Zisk (ztráta)

SUMA A

SUMA P



Velmi důležitá informace pro podnikatele a manažery je podrobná informace o tom, jak vlastně vznikl zisk (ztráta).  
Celý proces vzniku zisku se tedy redukuje na onen okamžik zúčtování zisku ve faktuře, zaslané odběratelům - ve skutečnosti je to daleko složitější.  
To, co získáme za prodej označíme ... Výnosy  
To, co vložíme do výroby, označíme ... Náklady

### Odvození výsledovky a její vztah k rozvaze

Z druhé bilanční rovnice lze odvodit druhou důležitou bilanci, tzv. "Výsledovku".

N Z	Výnosy
SUMA (N + Z)	SUMA (Výnosů)

Vzniká další dvojice: **NÁKLADY a VÝNOSY**

Zisková rovnice:  $Z = \text{Výn.} - \text{Nákl.}$   
 $\text{Nákl.} + Z = \text{Výn.}$

Je to tak tzv. - "Druhá bilanční rovnice".

Náklady	Výnosy
Spotřeba materiálu Spotřeba energie Odpisy hmot. inv. maj. Mzdové náklady Finanční náklady Daně Ostatní náklady Mimořádné náklady + zisk, - ztráta	Tržby Změna stavu zásob Aktivace Finanční výnosy Ostatní výnosy Mimořádné výnosy
SUMA (N + Z)	SUMA (Výnosů)

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Projekt CZ.1.07/1.1.00/08.0094 Vzdělávání pro udržitelný  
rozvoj v environmentálních a ekonomických souvislostech**

Asociace pedagogů základního školství České republiky

[www.vcele.eu](http://www.vcele.eu)

## **20 Finance III – Cash-flow**

### **Učební list**

Ročník: 8

Doporučený počet hodin: 1 – 2

Autor: Mgr. Petr Kolátor

Editace a grafická úprava textu: Mgr. Bc. Anna Doubková

© 2013 Asociace pedagogů základního školství České republiky

Ilustrační obrázky jsou použity v souladu s licencemi z fotobanky Českého svazu včelařů, fotodokumentace projektu VUREES a databáze software Inspiration.

---

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky



## 20 Finance III – Cash-flow: učební list

### Obsah:

#### 1. Cash-flow

##### Cash-flow

Výkaz o peněžních tocích (cash-flow) popisuje, kolik peněz každý den přichází do firmy a kolik z ní plyne ven. Tyto toky ukazují, jestli máte dost peněz na placení svých účtů. Plán peněžních toků nevypovídá nic o zisku vaší firmy, neříká nic o celkové hodnotě vaší firmy. Ukazuje reálný obrázek **vaší budoucí hotovosti**. Plán peněžních toků je obzvláště důležitý u firem, které jsou **závislé na sezonních výkyvech**, s velkým množstvím zásob a u obchodů, které prodávají na úvěr. Nové firmy by měly provést srovnání s již existujícími firmami v daném oboru a vytvořit **typické vzorce pohybu peněz**. Peněžními prostředky jsou myšleny peníze v pokladně, na bankovních účtech a ceniny. Mnoho firem, zvláště těch začínajících, utrácí více peněz, než vydělá. Např. za suroviny musíte zaplatit o měsíc dříve, než dostanete zaplacené výrobky. Toto často záludné zpoždění představuje pro některé firmy značný problém, a proto k pokrytí svých finančních toků **využívá kontokorent**.



Hospodářský výsledek, který podnikatel zjistí z Výsledovky, zobrazuje rozdíl mezi výnosy a náklady. Jak je ale známo z podvojného účetnictví, není každý náklad či výnos doprovázen skutečným příjmem nebo výdajem peněz (Např. - nákup zásob, odpisy, nezaplacené pohledávky).

Přehled o příjmech a výdajích, pro nějž se běžně používá označení cash-flow, je v České republice **povinným výkazem pouze pro podnikatele, kteří podléhají povinnému auditu**. V rámci projektu VUREES tento výkaz ale doporučujeme všem budoucím začínajícím podnikatelům, protože jak zjistíte dostatečné peněžní zdroje pro výplaty, nákupy, platby, když nebude mít plán příjmů a výdajů na příští týden, měsíc nebo rok. V podnikové praxi je peněžní tok důležitou veličinou, která vypovídá o schopnosti firmy generovat peníze.





Cash-flow se obvykle sleduje jako peněžní tok v provozní, investiční a finanční oblasti:

- **Provozní oblast** (Sleduje pohyb peněz související s hlavní činností podniku, každodenním provozem, pohyb zásob, pohledávek, závazků.)
- **Investiční oblast** (Sleduje změny v dlouhodobém majetku, nákup, prodej, poskytování půjček a příjem jejich splátek.)
- **Finanční oblast** (Sleduje získávání finančních zdrojů, jejich splácení, výplaty podílů, smlouvy o finančním pronájmu.)



K sledování cash-flow je možné použít přímý nebo nepřímý způsob vykazování:

- **Přímá metoda** (Sleduje jednotlivé položky příjmů a výdajů, vhodné pro malé firmy.)
- **Nepřímá metoda** (Výsledek hospodaření je upraven o nepeněžní a mimořádné položky hospodaření a o změny položek rozvahy.)

Každý malý podnikatel by měl mít při rozmyšlení svých aktivit na mysli situaci firmy Rolls Royce, kdy ji v roce 1973 musela zachraňovat půjčka vláda, protože ji prostě jenom došly peníze, i když ve skutečnosti byla zisková. Problémy jsou často způsobeny přirozenou nerovností mezi příjmy, výdaji a nemožností předpovědět, že některé z těchto plateb budou uskutečněny včas.

Prognóza cash-flow – sezonní podnikání												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
TRŽBY												
VARIABILNÍ NÁKLADY												
FIXNÍ NÁKLADY												
MZDY												
ČISTÝ PŘÍJEM PENĚZ (tržby - výdaje)												
POTŘEBNÉ PŘEČERPÁNÍ												

V projektu VUREES budeme používat pro potřeby zjišťování toku peněz extrémně jednoduchou verzi nazvanou "Prognóza cash-flow".

Jestliže bychom ve svých plánech ztráceli peníze po "drobkách", tato tabulka vám to jasně ukáže.

**Projekt CZ.1.07/1.1.00/08.0094 Vzdělávání pro udržitelný  
rozvoj v environmentálních a ekonomických souvislostech**

Asociace pedagogů základního školství České republiky

[www.vcele.eu](http://www.vcele.eu)

## **21 Význam výsledovky a rozvahy**

### **Učební list**

Ročník: 8

Doporučený počet hodin: 1 – 2

Autor: Mgr. Petr Kolátor

Editace a grafická úprava textu: Mgr. Bc. Anna Doubková

© 2013 Asociace pedagogů základního školství České republiky

Ilustrační obrázky jsou použity v souladu s licencemi z fotobanky Českého svazu včelařů, fotodokumentace projektu VUREES a databáze software Inspiration.

---

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky



## 21 Význam výsledovky a rozvahy: učební list

Obsah: (více naleznete na [www.kiyosaki.cz](http://www.kiyosaki.cz))

1. Životní milníky R. T. Kiyosakiho
2. Chování řadových zaměstnanců podle Kiyosakiho
3. Chování střední třídy podle Kiyosakiho
4. Chování bohatých lidí podle Kiyosakiho

**Robert Kiyosaki je investor, podnikatel, učitel a autor** bestselleru *Bohatý táta, chudý táta*. Předtím, než napsal svou první knihu, vytvořil vzdělávací hru CASHFLOW 101, která lidi učí finanční strategii.

Robert Kiyosaki je **japonský Američan čtvrté generace**, narodil se a vyrostl na Havaji. Po ukončení univerzity vstoupil do armády a odešel do Vietnamu jako důstojník a **pilot bojové helikoptéry**. Když se vrátil z Vietnamu, začal pracovat jako **prodejce pro společnost Xerox**. V roce **1977 založil firmu**, která vyráběla a prodávala nylonové peněženky se suchým zipem. V roce **1985 založil mezinárodní vzdělávací společnost**, která učila desítky tisíc studentů na celém světě základy obchodu a investování. V roce 1994, když mu bylo 47 let, prodal svůj byznys a **odešel do důchodu**.

Robert Kiyosaki je autorem desítky knih, v kterých čtenáře učí, co mají dělat, aby peníze pracovaly pro ně, aby si zvyšovali svoji finanční gramotnost a aby si tím pádem mohli užívat život podle svých představ a možností, které jim nabízí náš okolní svět.

Protože v projektu VUREES jsme se zaměřili mimo jiné také na **vzájemné propojení dvou účetních výkazů Výsledovky a Rozvahy** rozpracované již v rámci tvorby podnikatelského plánu z důvodů jejich důležitosti pro vaše budoucí chování a jednání, uvádíme názory pana Kiyosakiho na toto propojení v rámci myšlení třech kategorií lidí:

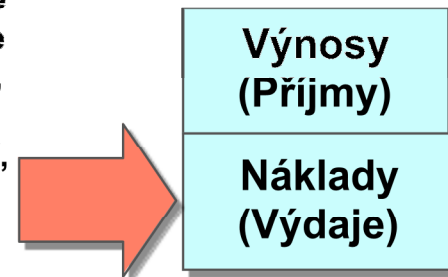
### Chování a jednání řadových zaměstnanců:

Lidé v zaměstnaneckém poměru se soustředí v první řadě na sloupec výdajů. Vydělávají dost, aby přežili ze dne na den, se střechou nad hlavou, s jídlem na stole, benzinem do auta a oblečením na sebe. Nejde o to, kolik si vydělají. Důležité je, co si myslí. Je mnoho lidí, kteří vydělají spoustu peněz, ale všechny je utratí ve sloupci výdajů. Žijí od výplaty k výplatě, i když vydělávají hodně peněz. Nemají žádnou budoucnost, žijí pro dnešek.

Tyto lidi pan Kiyosaki označuje jako "Chudé lidi".

## Výsledovka

(Výkaz o hospodaření)



## Účetní rozvaha

Aktiva	Pasiva
--------	--------

Chování a jednání lidí, kteří patří do střední třídy - např.: manažeři firem, vedoucí výroby, vedoucí prodejny, ministerský úředník:

## Výsledovka

(Výkaz o hospodaření)

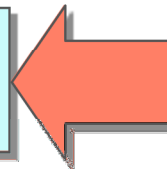
Výnosy  
(Příjmy)

Náklady  
(Výdaje)

## Účetní rozvaha

Aktiva

Pasiva



Tito lidé se zaměřují na sloupec pasiv. Nakupují pasiva, která zlepšují jejich životní styl. Pro tuto skupinu lidí je životní styl, který vypadá nákladně důležitější, než být bohatý. Chtějí větší dům, dobré a drahé jídlo, přepychové dovolené, zkrátka životní luxus. Utrácejí víc peněz, než kolik si vydělají a propadají se hlouběji a hlouběji do dalších dluhů. Než by si koupili nájemní dům, kupují si větší dům pro sebe v honosnější čtvrti, která jim zaručí bydlení na lepší adrese. Pokud investují, tak předají své peníze finančním poradcům, než by se sami vzdělávali ve finanční gramotnosti.

### Chování a jednání bohatých lidí:

Bohatí lidé se zaměřují na sloupec aktiv. Vědí, když se soustředí nejdříve na aktiva, zvládnou výdaje i pasiva. Jestliže v dnešní ekonomice nevložíte své peníze do sloupce aktiv, nepřeměníte své peníze na aktiva, která přinášejí hotovostní tok, pravděpodobně budete celý život tvrdě pracovat. Tito lidé se celý život učí finanční gramotnosti. Jejich pravidlo je jednoduché - Aktiva kupují jejich Pasiva. Pasiva je inspirují k nákupu aktiv. Vědí, že si mohou koupit cokoliv, jestliže nejprve získají aktiva. To je důvod, proč bohatí lidé nepracují pro peníze.

### Výsledovka

(Výkaz o hospodaření)

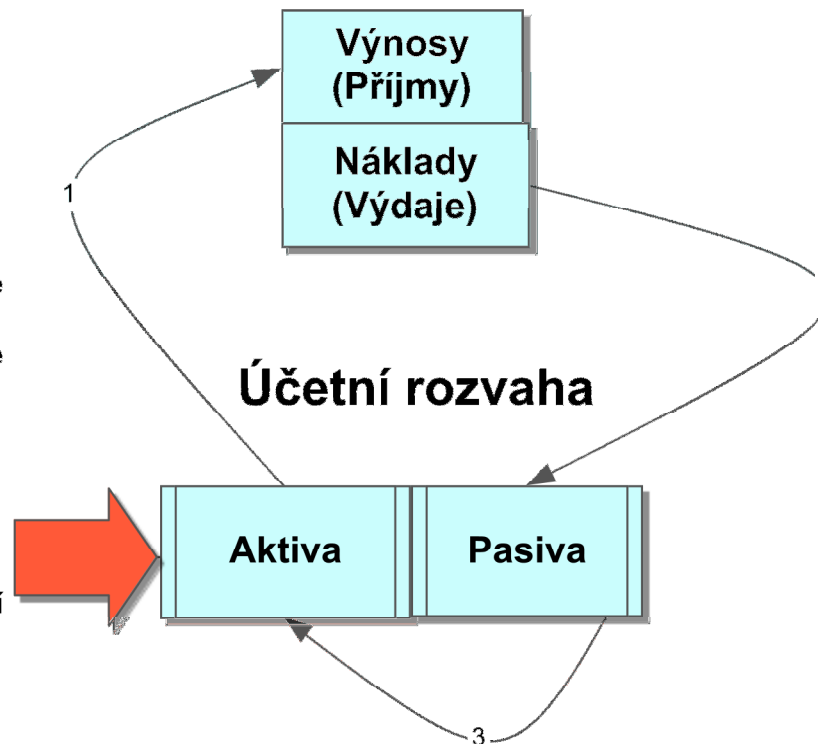
Výnosy  
(Příjmy)

Náklady  
(Výdaje)

### Účetní rozvaha

Aktiva

Pasiva



Závěrem lze konstatovat, že na každém z nás záleží, jaký styl života a jeho formy si zvolíme. Pro vaše rozhodování vám můžeme doporučit životní moudrost sedláků:

"Nejdříve zasej a pak teprve sklízej!"

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Projekt CZ.1.07/1.1.00/08.0094 Vzdělávání pro udržitelný  
rozvoj v environmentálních a ekonomických souvislostech**

Asociace pedagogů základního školství České republiky

[www.vcele.eu](http://www.vcele.eu)

## **22 Analýza bodu zvratu**

### **Učební list**

Ročník: 8

Doporučený počet hodin: 1 – 2

Autor: Mgr. Petr Kolátor

Editace a grafická úprava textu: Mgr. Bc. Anna Doubková

© 2013 Asociace pedagogů základního školství České republiky

Ilustrační obrázky jsou použity v souladu s licencemi z fotobanky Českého svazu včelařů, fotodokumentace projektu VUREES a databáze software Inspiration.

---

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky





## **22 Analýza bodu zvratu: učební list**

### **Obsah:**

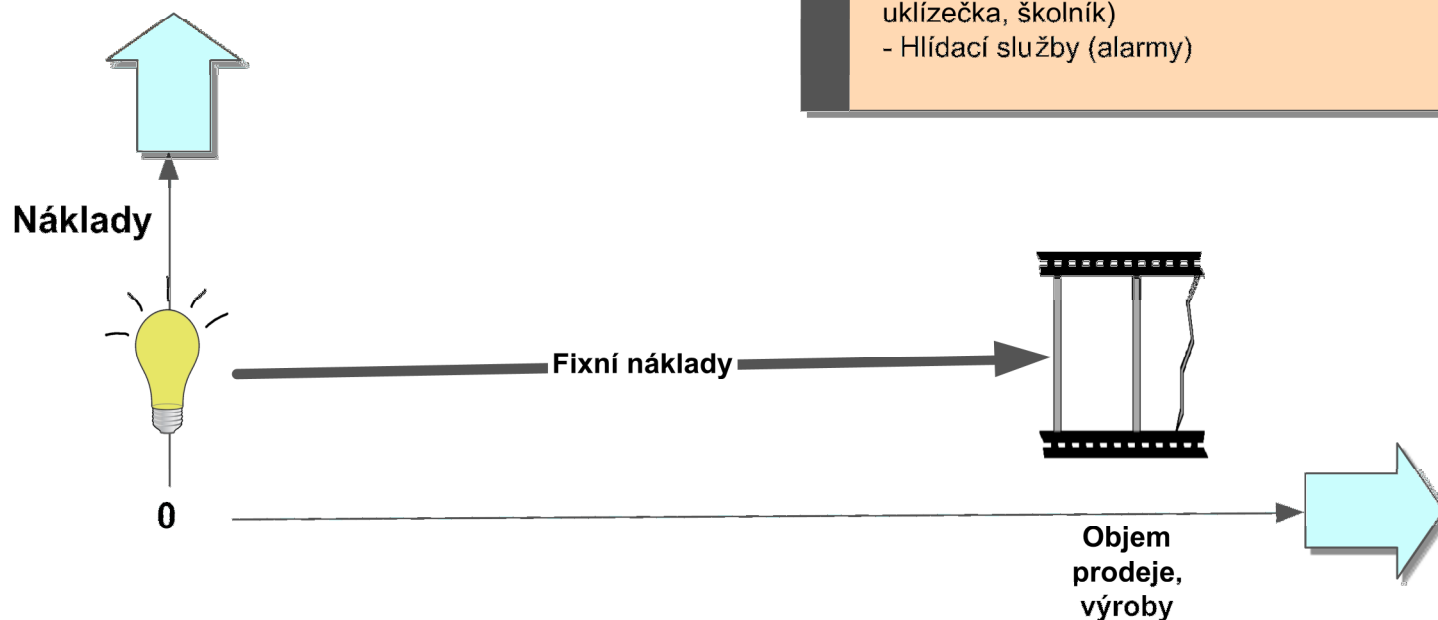
1. Fixní náklady a variabilní náklady
2. Krycí příspěvek
3. Bod zvratu

Většina začínajících podnikatelů si myslí, že jejich problémy jsou naprosto unikátní. Mají ale obdobné finanční problémy, jako potíže s dlužníky a s dodavateli, problémy se zaměstnanci, často také s tím, co vypadá jako nepochopení jejich podnikání ze strany účetních a bankéřů. Vaším úkolem formou podnikatelského plánu je všechny přesvědčit, že vaše podnikání je méně rizikové, než u konkurence a že začínající outsider stojí za podporu. **Analýza bodu zvratu** může částečně vyřešit tyto a jiné problémy a tím pomoci předejít některým selháním, které způsobují krach devíti z desíti začínajících menších firem. Ukáže, je-li podnikání jasně ziskové, neziskové nebo někde na hraně. Nelze z ní vyvozovat, zda budoucí podnikání bude nutně úspěšné, nicméně zcela jasně ukáže, jestliže povede ke krachu. **Nejdříve je třeba porozumět dvěma důležitým pojmům - fixní náklady a variabilní náklady.**

### Fixní náklady a variabilní náklady

Pokud nevydělám vůbec nic, budu muset přesto zaplatit tyto nákladové položky - fixní náklady. Fixní náklady jsou všechny náklady, které musí být zaplacený, aniž by podnikatel vydělal 1,- Kč tržeb (příjmů, výnosů). Fixní náklady musí být vztaženy ke stejnému období (roční nebo čtvrtletní náklady) ve kterých jsou stále stejné - neměnné. Příklady fixních nákladů:

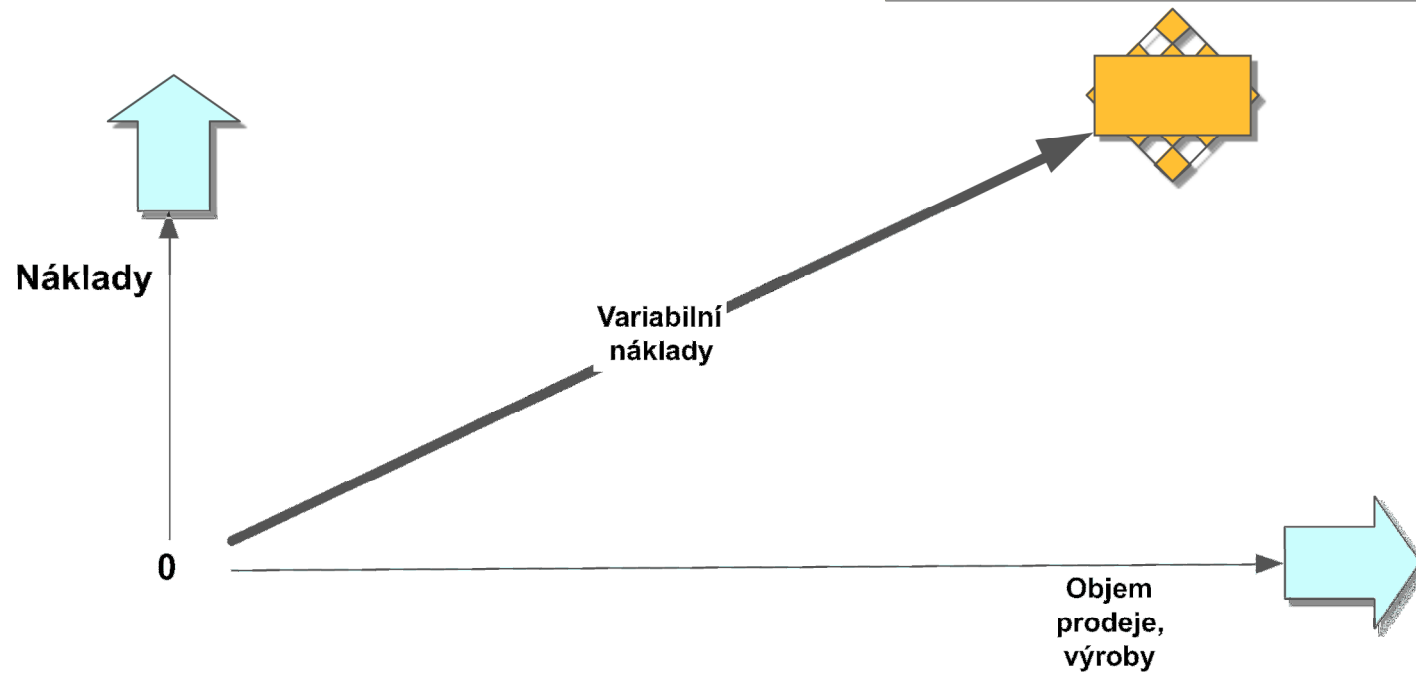
- Pronájem podnikatelských prostor
- Elektrický proud, voda, plyn - které nesouvisí přímo s výrobou nebo se službou
- Mzdy režijních zaměstnanců (Např.: účetní, sekretářka, uklízečka, školník)
- Hlídací služby (alarmy)



### Variabilní náklady se mění se změnami služeb, výroby

Jejich klíčová charakteristika spočívá v tom, že narůstají nebo klesají většinou přímo úměrně se změnami výše výnosů.  
Příklady variabilních nákladů:

- Materiál
- Mzda zaměstnanců ve výrobě
- Mzda manažerů
- Doprava



### Krycí příspěvek

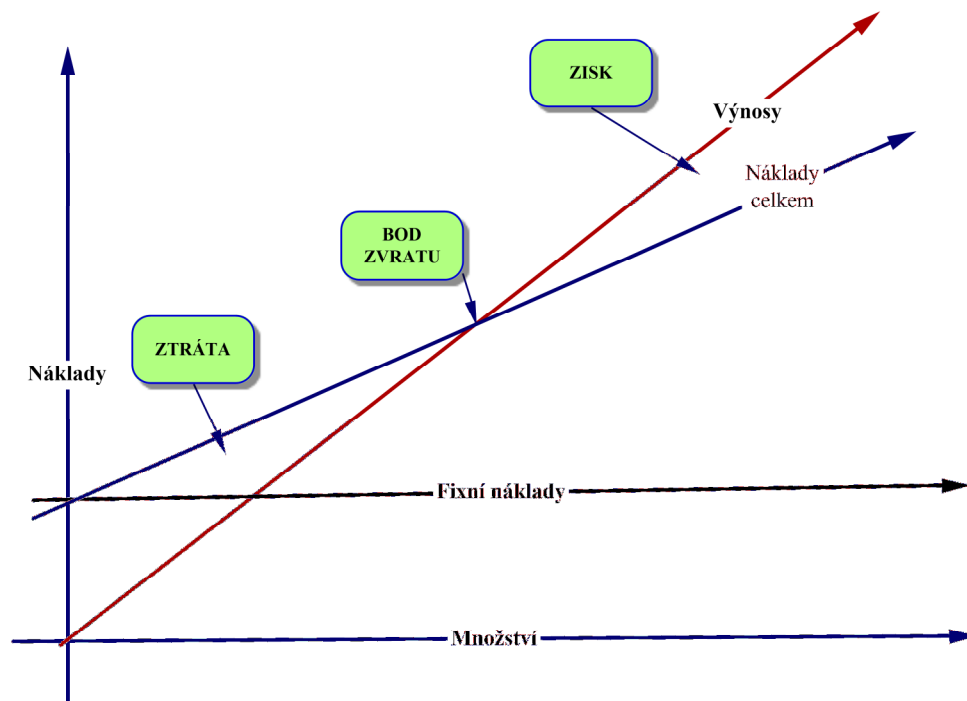
Nyní můžeme dát oba typy nákladů dohromady a podívat se, jak se chovají jednotkové náklady, což jsou náklady na 1 vyrobený kus nebo na 1,- Kč tržeb. Analýza bodu zvratu pracuje tak, že nejdříve vypočteme krycí příspěvek, což je rozdíl mezi prodejní cenou za jednotku a variabilními náklady na jednotku. Následně je analyzováno, jak velký musí být krycí příspěvek, aby byly pokryty fixní náklady.

### Bod zvratu (rovnovážný bod)

Bod, kde přímka příjmu z prodeje nebo tržeb (Výnosy) protíná přímku celkových nákladů, je bodem, od kterého bude firma právě produkovat dostatečný příjem k pokrytí všech nákladů - je to rovnovážný bod, bod zvratu (BEP - Break-Even Point). Pod tímto bodem bude firma ztrátová, nad ním bude produkovat zisk. Zakreslení takového grafu vám pomůže k rychlé orientaci a k vyznačení různých hladin zisku nebo ztrát, jaké byste mohli mít při kterékoliv dané úrovni prodeje nebo tržeb.

**Krycí příspěvek na jednotku = Prodejní cena za jednotku - Variabilní náklady na jednotku**

**Celkový krycí příspěvek = Krycí příspěvek na jednotku x počet jednotek**



### Kroky analýzy bodu zvratu:

Krok 1: Jaká je jednotková prodejní cena produktu (služby)?

Krok 2: Jaké jsou variabilní náklady na jednotku?

Krok 3: Kolik dělá krycí příspěvek na jednotku?  
 $\text{Krycí příspěvek} = \text{Prodejní cena} - \text{Variabilní náklady}$

Krok 4: Jaké jsou celkové fixní náklady za měsíc?

Krok 5: Jak velký je bod zvratu?  
 $\text{Bod zvratu} = \text{Celkové fixní náklady za měsíc} / \text{Krycí příspěvek}$

Krok 6: Jak velký je předpokládaný zisk?  
 $\text{Očekávaný zisk} = (\text{Krycí příspěvek} \cdot \text{Očekávané prodeje}) - \text{Fixní náklady}$

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Projekt CZ.1.07/1.1.00/08.0094 Vzdělávání pro udržitelný  
rozvoj v environmentálních a ekonomických souvislostech**

Asociace pedagogů základního školství České republiky

[www.vcele.eu](http://www.vcele.eu)

## **23 Hovoří odborníci**

### **Učební list**

Ročník: 8

Doporučený počet hodin: 1 – 2

Autor: Mgr. Petr Kolátor

Editace a grafická úprava textu: Mgr. Bc. Anna Doubková

© 2013 Asociace pedagogů základního školství České republiky

Ilustrační obrázky jsou použity v souladu s licencemi z fotobanky Českého svazu včelařů, fotodokumentace projektu VUREES a databáze software Inspiration.

---

Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky



## 23 Hovoří odborníci: učební list

### Obsah:

1. Finanční analytik
2. Bankovní úředník
3. Soukromý investor

Nebylo by báječné se vžít do role lidí, kteří budou číst váš podnikatelský plán? Vědět jaké podnikatelské plány čtou, o jakých rozhodují a co je nakonec donutí, aby ukázali palcem nahoru nebo dolů? Popíšeme názory 3 odborníků na podnikatelské plány. Každý vám řekne:



Jaký druh informací hledají.  
Jakou část zkoumají nejdříve.  
Co chtějí vědět o vašem kolektivu, podnikání a trhu.  
Co v podnikatelském plánu vidí rádi a co neradi.  
Co by mohlo zhatit vaši šanci na investice či na dosažení cílů.

Poskytnou vám cenné informace o tom, co je zajímavé ve firmách a jak ve skutečnosti funguje spolupráce podnikatele a investora.

## Finanční analytik

První věc, kterou chce vědět, je, zda váš podnikatelský záměr **řeší konkrétní problém zákazníka**. Jakou hodnotu nabízíte. Jaká je budoucí cílová skupina zákazníků.

Další věc, o kterou se bude zajímat, je **váš management**, na jaký typ lidí se chcete spolehnout. Často se seznamuje s nekompletním týmem odborníků, což v začátcích podnikání je normální. Důležité ale je, aby budoucí podnikatel si toto uvědomoval. Dále ho zajímá návratnost investice.

Kritická místa spatřuje v nereálnosti, protože nejsou zpracovány milníky, které považuje za podstatné. Pro model prodeje mu většinou chybí identifikovaná cílová skupina zákazníků.

Další problém nastává, když výkonný ředitel je neovladatelný. Nejprve firmy žádá o Úvodní shrnutí.

Nejvíce ho u začínající firmy zajímají plány a budoucnost zpracované ve formě finančních výkazů.



### Bankovní úředník

Zajímají ho v podstatě stejné informace zpracované v podnikatelském plánu jako finančního analytika. Zkoumá zejména toky peněz, které zajistí splácení závazků budoucího podnikatele. Porovnává poměr vlastního jmění budoucího podnikatele a jeho plánované zadlužení. Stanoví, jakou finanční částkou může přispět banka a jakou podnikatel, aby jeho budoucí podnikání bylo životaschopné.

Banky také více bude zajímat osobní finanční situace budoucího podnikatele, jak splácí případné vlastní hypotéky.

Důvodem pro odmítnutí podnikatelského plánu je např. financování podnikání formou komerčního bankovního dluhu, pokud má být jeho splatnost v delším časovém horizontu bez přinesení vlastního jmění budoucího podnikatele do projektu. Banky rády preferují budoucí podniky, které nepředstavují žádné riziko pro životní prostředí nebo které mají před konkurencí náskok v technologickém know-how.

Bude hodnotit, zda podnikatelský plán jako celek dává smysl. Různé části by měly být propojeny a navzájem se podporovat. Budoucí podnikatel by měl jasně popsat, jak podnikatelský záměr využije příležitosti, kterou trh poskytuje.

Banka hledá v podnikatelském plánu schopný management se správnými zkušenostmi a odbornými znalostmi. Nejdříve pročítá Úvodní shrnutí, životopisy manažerů, provozní část plánu. Zajímá ho, jak důkladně budoucí podnikatel prozkoumal konkurenci a jak jsou popsány přednosti jeho budoucí firmy.

### **Soukromý investor - investuje svůj majetek do začínající firmy**

Poskytuje startovní kapitál při rozjezdu začínající firmy. Financují firmy, které dokonce ještě nemají ani své sídlo. Mají koncept ve formě myšlenky a podnikatelského záměru, nemají zpracovaný ani podnikatelský plán. Jsou to zejména velmi malé firmy, třeba se dvěma zaměstnanci. Jedná se o finanční částky v rozmezí 250.000,-Kč až 1.500.000,-Kč. Většinou se domluví 2 - 3 investoři s tím, že rozloží rizikovost budoucí firmy v oblasti zdrojů financování.

Zaměřují se na zkušenosti budoucího podnikatele. Zajímá je, např. kolikrát již rozvázal pracovní smlouvu na vlastní žádost. Další problém je nedostatek referencí na budoucího podnikatele jako osobu - tzv. pálení mostů, přerušení kontaktů s bývalými šéfy. Zkrátka chybí dobré pracovní zázemí a minulost.

Nejvíce je zajímavá prezentace myšlenky a vlastního podnikatelského záměru, jeho realizace a analýza konkurence. Nejdříve se zajímají o strukturu managementu a pak přejdou na finanční plán. Kritickými body pro ně jsou - problematická kvalifikace zakladatele firmy, nedostatečná analýza konkurence, dlouhý popis koncepce a nedostatečný finanční plán.

**Obdobnou činnost soukromých investorů prezentuje např. ČT ve formě programu "Den D".**