



Finanční průvodce pro malé a střední podniky

...aneb kudy vede cesta k penězům

Tato publikace vznikla za podpory agentury CzechInvest

Finanční průvodce

pro malé a střední podniky

CzechInvest
Praha 2004

Obsah

Předmluva	5
1 CO DĚLAT, KDYŽ POTŘEBUJETE FINANCE	
1.1 Úvod	8
1.2 Podnikatelé versus bankovní systém	8
1.3 Jak zatraktivnit podnikatelský plán	10
1.4 Kde hledat volné prostředky	14
1.5 Jak na první dojem zaujmout	15
1.6 Banky a investoři	17
1.6.1 Půjčky	17
1.6.2 Přímý vstup formou kapitálové účasti	17
1.7 Co zajímá finančníka	18
1.8 Tok hotovosti (cash flow)	19
1.8.1 Hlídejte si své cash flow	20
1.9 Chraňte si své nápady	22
2 FINANCOVÁNÍ MSP	
2.1 Rodina, příbuzní a známí	26
2.2 FINANČNÍ PRODUKTY	26
2.2.1 Banky a úvěry	27
2.2.2 Provozní kapitál	27
2.2.3 Leasing	28
2.2.4 Půjčky na nemovitosti – hypotéky	29
2.2.5 Factoring	29
2.2.6 Forfaiting	31
2.3 Zvýhodněné úvěry ČMZRB a strukturální fondy	31
2.3.1 Českomoravská záruční a rozvojová banka (ČMZRB)	31
2.3.2 Strukturální fondy	34
2.4 Rizikový kapitál	35
2.4.1 Business angels	36
2.4.2 Venture kapitál	37
2.4.3 Burza	39
2.5 Vývoz	41
2.5.1 EGAP	41
2.5.2 Záruka	42
2.5.3 Akreditiv	42
2.6 Pojištění	43
2.6.1 Key Man	44
2.7 Závěr	44

3 NA KOHO SE OBRÁTIT

3.1	Banky	48
	3.1.1 Komerční banky s malým „k“	48
	3.1.2 Speciální banky se státní účastí	49
3.2	Leasingové společnosti	50
3.3	Factoring a forfaiting	50
3.4	Kde se pojistit?	51
3.5	Regionální kanceláře CzechInvestu	54



Předmluva

Vážení malí a střední podnikatelé,

s potěšením vám představuji Finančního průvodce pro malé a střední podniky, který by měl usnadnit orientaci při výběru vhodného finančního produktu a současně poradit jak prezentovat váš podnikatelský záměr finančním institucím a investorům.

Jsme si vědomi toho, že malé a střední podniky (MSP) přispívají významnou měrou k rozvoji našeho národního hospodářství, a proto je důležitá každá efektivní podpora věnovaná tomuto sektoru. Podpora podnikatelů a rozvoj podnikatelského prostředí směřuje ke zvyšování výkonnosti ekonomiky, což vede k větší prosperitě České republiky a ke zvyšování životní úrovně. Podpora malých a středních podniků je jednou z priorit vlády v oblasti hospodářské politiky a její programové prohlášení zdůrazňuje, že je nezbytné zlepšit přístup MSP k financování.

Systém podpory podnikání se u nás v poslední době výrazně zkvalitnil. Vedle existujících národních rozvojových programů a programů přímé podpory ze strukturálních fondů je Finanční průvodce dalším z prostředků podpory, které je možno v rámci služeb malým a středním podnikatelům nabídnout.

Činnost agentury CzechInvest jako příspěvkové organizace Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) v oblasti malého a středního podnikání vychází z resortních politik MPO, které se podporou MSP významně zabývají. Vydání Finančního průvodce pro malé a střední podniky vychází z priorit Koncepce podpory malého a středního podnikání 2005–2006, která je jedním ze stěžejních dokumentů MPO směřovaných do této oblasti.



Na závěr je ale třeba zdůraznit, že podnikání je hlavně o lidech, o podnikatelích samotných a pokud bychom neměli schopné podnikatele, lidi s odvahou riskovat, lidi s dobrými nápady, tak nám nepomůže ani stoprocentní podpora v podnikání. V České republice schopní podnikatelé jsou a právě jim je Finanční průvodce adresován.

Věřím, že Finanční průvodce bude dobrým pomocníkem při rozhodování o výběru vhodného finančního produktu a usnadní vaše vztahy s finančními institucemi a investory.

Přeji vám mnoho podnikatelských úspěchů

Martin Jahn
místopředseda vlády
pro ekonomiku





**Co dělat, když
potřebujete finance**

1.1 Úvod

Když se v únoru 2004 zeptala jedna hospodářská komora svých členů, převážně tedy malých a středních podnikatelů, na jejich každodenní bolesti, na prvních třech místech žebříčku byly:

- nesmyslná státní byrokracie
- nepružné banky neochotné riskovat
- příliš vysoká daňová zátěž

Tyto odpovědi asi nikoho moc nepřekvapí. Překvapivý je ale možná fakt, že se nejedná o hospodářskou komoru z Brna či Prahy, ale z Londýna, kolébky kapitalismu!

Vstup do Evropské unie přinesl mnoho nových příležitostí, ale i problémů, radostí, ale i strastí. Rozhodně ale nikomu nepřinese nic na talíři. Malí a střední podnikatelé a jejich podniky (MSP) budou vždy bojovat o přežití, potýkat se s neplatíči, bankami, nepružností státní správy, ať už podnikají v Pardubicích, Portsmouthu či Palermu.

Tato příručka je jedním z prvních kroků vedoucích postupně ke zlepšení informovanosti MSP v České

republice. Tento průvodce světem financí se soustředí na finanční trhy a produkty relevantní pro MSP. Je psán z pohledu podnikatelů a snaží se najít alternativní řešení pro každodenní problémy, jakými jsou nedostatek kapitálu (počátečního či provozního) nebo aktiv, případně nedostatek znalostí a zkušeností k úspěšnému rozvoji podnikatelského záměru.

Příručka je členěna na tři části. Část první je všeobecná a hovoří o vztahu MSP k finančnímu a kapitálovému trhu. Druhá část analyzuje finanční nástroje, které jsou pro MSP k dispozici, a posuzuje jejich vhodnost, výhody a nevýhody. Část třetí slouží jako přehled důležitých kontaktů, které vyplynuly z prvních dvou částí příručky. Jednotlivé kapitoly objasní dílčí pojmy a myšlenky, příručka jako celek pak pomůže vybudování povědomí o možnostech financování MSP v rámci České republiky a prostředcích, díky kterým mohou být MSP úspěšnější a efektivnější.

Protože finanční svět používá angličtinu jako mateřský jazyk, jsou i v této příručce anglické termíny často užívány. Současně jsou ale vždy přeloženy do češtiny a vysvětleny.

1.2 Podnikatelé versus bankovní systém

Peníze nejsou jedinou hybnou pákou bankovního systému, daleko důležitější je důvěra!

Když na konci 13. století vsedával jeden z prvních členů rodu Medicejů na dřevěné lavici před svým domem ve Florencii, pravděpodobně netušil, že bude historiky považován za zakladatele moderního bankovního systému.

K jeho dřevěné lavici (italsky banco) přicházeli místní podnikatelé a ukládali si u něj přebytky zlata, které právě nepotřebovali. Pan Medici zlaté mince pečlivě uschoval a podnikateli vydal stvrzenku, která potvrzovala, kolik si uložil. Dnes by toto potvrzení neslo honosná jména jako šek, směnka, dluhopis, pokladniční poukázka apod. Jedná se však v zásadě pouze o slib, o projev důvěry klienta vůči bance a naopak.

Pan Medici tyto peníze dále půjčoval ostatním podnikatelům a za své riziko počítal úroky. Aby měl jistotu, že peníze dostane zpět, měl také tým „specialistů na nátlak“, kteří ošetřovali rizika. Jak je vidět, od středověku se toho moc nezměnilo.

Oproti většině MSP má banka velmi jednoduchý podnikatelský model: půjčí si od někoho za X a půjčuje někomu jinému za Y. Tak jako před devíti sty lety, i dnes má banka pouze dva úkoly: ošetřit svá rizika a maximalizovat svou obchodní marži. V tom se nijak neliší od všech ostatních podnikatelů.

Výběr bankovního ústavu je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí v životě firmy. Mimochodem – stejně jako u každého jiného dodavatele – to nemusí být rozhodnutí na doživotí. Nicméně, dlouhodobý vztah s bankou, pokud uspokojuje potřeby podnikatele, se zároveň hodí pro získání dlouhodobé důvěry v daný podnik.

Je třeba respektovat následující desatero bodů, které jsou zcela univerzální a týkají se všech bank na celém světě. Pokud se vám to podaří, váš vztah s bankou se posune na vyšší úroveň.

1. Tak jako MSP, ani banky nejsou dobročinnými institucemi. Existují proto, aby vytvářely svým majitelům zisk a rezervy pro pokrytí rizika.

2. Banky nejsou vševědoucí. Nemají nadpřirozené schopnosti znát budoucí změny v úrokových sazbách, kurzech měn, natož v kurzech akcií. Možnosti jednotlivých bank tyto oblasti ovlivnit jsou zanedbatelné a veškeré předpovědi je nutné brát s rezervou.
3. Banky mají své sazebníky právě tak, jako podnikatelé své ceníky. Ze zkušenosti víte, že tyto ceníky musí být často velmi pružné. To znamená, že neplatí, že by se s bankou nesmělo vyjednávat nebo že MSP musí přijmout její podmínky s pokorou a s úsměvem. I když třeba při vyjednávání neuspějete, bankéř si bude více vážit podnikatele, který se chová komerčně a bojuje o úspěšnost svého podniku. Dává to jasný signál, že takto se chová i vůči ostatním dodavatelům.
4. Možná se už i vám stalo, že někam spěcháte autem a na přechodu vás rozčulíje loudavý chodec. Jakmile pak ale z auta vystoupíte a přecházíte ulici, zlobíte se vy na netrpělivé řidiče. Jako podnikatel očekáváte větší pružnost banky při posuzování úvěru, jako střadatel očekáváte od banky absolutní návratnost svých úspor.
Banky nepůjčují vlastní peníze, ale peníze vkladatelů, kteří jim své prostředky svěřili. Proto se musí zajímat o návratnost půjček – a právě v této oblasti hraje důvěra velkou roli. Pravdou je, že v mnoha případech, kdy banka nevyhoví žádosti o úvěr, je to právě proto, že nemá dostatečnou důvěru buď v osobu podnikatele, či jeho podnikatelský plán. Žádná banka vám to ale neřekne do očí. Vylepšit svou důvěryhodnost v očích banky je jedním z primárních úkolů úspěšného podnikatele.
5. Banky nemají rády překvapení, a to z několika důvodů. Hlavním je, že nemají interní strukturu expertů, kteří by řešili problémy velkých klientů, natož MSP. Buďte proto první, od koho se banka dozví nepříjemné zprávy. Je také nerozumné banku oslovit až v okamžiku, kdy velice nutně potřebujete finanční prostředky. Naopak je třeba banku oslovit v situaci, kdy je nepotřebujete. Samozřejmě se nejedná o relevantní radu pro začínající podniky, ale v jejich případě existují jiné finanční nástroje.
6. Banky mají rády průběžné informace. Úředníci, kteří rozhodují o bonitě MSP, tak nečiní na základě jediné žádosti, ale na základě historie vztahu s klientem. Znovu se jedná o oblast budování důvěry.

Banky si neustále kladou otázky typu:

Dostál klient vždy svým závazkům? Pokud ne, snažil se své problémy řešit? Informoval klient banku o potenciálních problémech? A když vstupoval do jednání, měl své informace vždy dobře připravené? Nabízel řešení?

7. Nesmíte předpokládat, že banka nikdy nechybuje.

Naopak předpokládejte, že dělá chyby neustále a pravidelně kontrolujte všechny výpisy, porovnávejte poplatky a úrokové sazby s tím, co bylo dohodnuto. Když se nepostaráte o své vlastní peníze, nikdo jiný tak za vás neučiní!

8. Banky mají většinou specializované zaměstnance, kteří se starají o MSP. Jejich tituly se liší od banky k bance – mohou to být Relationship Managers (manažeři vztahu) nebo bankovní poradci, či firemní/korporátní bankéři

Uvědomte si, že se vždy jedná o zaměstnance banky, kteří mají své prodejní úkoly a jsou placeni za to, aby jednali v nejlepším zájmu banky. Jejich loajálnost bude primárně na straně banky, pro kterou pracují, stejně jako vy očekáváte, že loajálnost vašich zaměstnanců bude na straně vaší. Přestože bankovní sféra je vysoce etická, nepovažujte každou radu bankéře za nezištnou či pouze ve vašem zájmu. Jako vždy, když něco kupujete, se musíte přesvědčit, že získáváte tu nejlepší hodnotu, ten správný produkt pro vaše potřeby. Také zde platí latinské přísloví Caveat emptor, „kupující se musí postarat sám o sebe“.

9. Banky mají rády, když vám mohou prodat víc než jeden produkt – tento proces se nazývá cross sell (křížový prodej, prodej portfolia). Je možné, že pohled banky na vaši firmu a vaši potřebu financování bude jiný, pokud ukážete zájem i o jiné produkty, než je úvěr. Kreditní karty nebo pojištění jsou pro banku ziskovými produkty a nikdo nebude takového klienta odhánět.

10. Změna banky by vždy měla být posledním řešením, ale pokud se už rozhodnete, je třeba tak učinit. Jednak vám to ušetří bezesné noci, kdy opakovaně marně formulujete dopisy bance, ale hlavně vám to umožní znovu se zamyslet nad tím, co vlastně od banky potřebujete a co je pro vás důležité.

Všechny banky pečlivě sledují své konkurenty a jejich ceníky i služby si tak jsou často podobné. Proto si sepište své priority a potřeby (hotovost/internet/osobní bankéř/cena služeb/export atd.) a pozvěte zástupce

alespoň tři bankovních ústavů, aby se vám předvedli. Banka je pouze jedním z mnoha dodavatelů služeb (i když klíčových), a je třeba s ní podle toho jednat.

Sledované cíle a úkoly v bankovním sektoru dnes obsahují nejen ziskovost, ale i počet klientů. Proto i ztráta několika menších podnikatelů může ovlivnit kapsu ředitele pobočky. Dobrý bankéř udělá vše, co je v jeho moci, aby klienta neztratil.

1.3 Jak zatraktivnit podnikatelský plán

Zjednodušeně řečeno, úroková sazba odráží dva parametry. Zaprvé je to cena peněz na mezibankovním trhu, PRIBOR (úroková sazba, za kterou si banky navzájem poskytují úvěry na českém mezibankovním trhu), o kterém rozhoduje ČNB, zadruhé je to riziko, kterému se banka vystavuje.

Zatímco první faktor je zcela objektivní a daný, ten druhý faktor, riziko, je do značné míry subjektivní a tím pádem ovlivnitelný. Důvěra banky ve schopnosti a záměry podnikatele ovlivní jak úrokové sazby, tak celkový pohled na jeho důvěryhodnost a tedy i návratnost prostředků.

Podnikatelský plán je jedním z nástrojů, jak důvěru vybudovat a udržet. Určitě poslouží i v dalších oblastech úspěšného vedení a rozvoje firmy, jako jsou kontrola toku hotovosti (cash flow), sledování prodeje nebo výkonnosti zaměstnanců, příprava dlouhodobých plánů apod. Nicméně tyto důležité aktivity jsou mimo rozsah této příručky.

V kontextu tohoto průvodce nás bude zajímat podnikatelský plán ve vztahu k bankám a potenciálním investořům, a to buď v prvotní fázi, kdy se jedná o pouhý podnikatelský záměr, nebo už ve fázi růstu, kdy jde o navýšení základního kapitálu formou investice či o půjčku.

Během přípravy podnikatelského plánu musíte mít stále na paměti, co bude zajímat investora či poskytovatele půjčky:

1. Že své peníze dostanou zpátky.
2. Že na tom něco vydělají – v případě půjčky úroky, v případě investice zisk při prodeji podílu.
3. Že s pomocí půjčky či investice váš podnik prokáže rychlejší vývoj a růst.

Proto se neustále ptejte, zda na tyto tři klíčové body ve vašem podnikatelském plánu poukazujete. Pokud ne, nedivte se, když neuspějete!

Všechny banky mají zájem získávat dobré klienty – a hlavně si je i udržet. Je pravděpodobné, že pokud se své bance svěříte, že vážně uvažujete o změně a uvedete své důvody, její pohled se změní. Takové jednání samozřejmě nelze považovat za běžnou vyjednávací techniku, ale může se jednat o jisté krajní řešení. Často se stává, že po takovém krizovém pohovoru je oboustranný vztah dlouhodobě vylepšen.

Principy podnikatelského plánu jsou vždy stejné – zaujmout čtenáře hned v prvních větách, říci jasně, kdo jste a co potřebujete, o kolik se jedná prostředků, proč a jaké výhody tím získá investor či půjčující.

Pár základních principů:

Říká se, že pokud vysvětlení oblasti podnikání neporozumí vaše desetiletá dcera, neporozumí tomu ani investor. To není podceňování jeho schopností, pouze konstatování, že žádný investor nemůže být expert na vše a pokud začne tápat, plán odloží – většinou do koše na odpadky.

Proto je prvním úkolem podnikatelského plánu rychle zaujmout, rychle poukázat na výhody či unikátnost návrhu. Jakmile investor začne mít zájem, požádá o externí posudek od expertů na samotnou technickou podstatu projektu. Používejte krátké a jednoduché věty, účelem není oslnění ale pochopení.

Další velkou chybou je někdy snaha říci vše v prvním dokumentu. Jeho úkolem je ale pouze upoutat, získat zájem, který povede k dalšímu jednání. Prvotní dokument pak může být doplňován dle zájmu a potřeb investora a nakonec může vypadat úplně jinak.

Uvědomte si, že jakmile předložíte svůj projekt, detaily procesů (výrobních, softwarových atd.) či informace o vašem dočasném úspěchu/neúspěchu se stanou veřejným majetkem. Nelze spoléhat na diskretnost či morálku investorů. Je proto důležité, aby intimnější detaily o vašem podnikání byly předány až ve fázi skutečného oboustranného zájmu.

V případě bank je situace o něco jednodušší, protože ty jsou vázány bankovním tajemstvím. Investoři však ne a jen málokdy ochotně vstoupí do smluvního vztahu. Tento smluvní vztah se nazývá Non Disclosure Agreement (často jen NDA), případně Confidentiality Agreement (CA, smlouva o utajení), a potvrzuje, že

investor se zavazuje, že informace získané v průběhu zvažování investice budou použity pouze pro účely tohoto zvažování.

Většina investorů tyto smlouvy nemá ráda, protože jsou velmi omezující do budoucna; mohly by také znamenat, že investor by již nikdy nesměl investovat do oblasti, ve které někdy podepsal NDA. Zjednodušeně řečeno, tato smlouva říká: „A nyní vám, pane investore, povím nějaké důvěrné skutečnosti o mých podnikatelských plánech, a vy mi slíbíte, že je nepoužijete pro podnikání v této oblasti.“ Pochopitelně se jedná o slib velice široký, nicméně dobrý právní zástupce může naformulovat smlouvu tak, aby uspokojila obě strany.

Asi nejdůležitějším bodem je, že peníze, které do vašeho podniku přitečou, nejsou ve skutečnosti investovány do firmy, ale do vás. Jedním z prvních úslolí finančníků je „invest in management“ (investuj do managementu). Sebelepší plán či unikátní výrobní procesy se neuskuteční, pokud za nimi nestojí prvotřídní management. Proto ve svém podnikatelském plánu musíte hovořit nejen o vašem podniku či myšlence, ale také (především) o sobě.

Příklad:

Podnikatel šel za věhlasným finančníkem, protože potřeboval investici. Měl vše perfektně připraveno – měl expertní posudky na projekt, dobrozdání od univerzitních profesorů, tok hotovosti propracován na příštích pět let, vše v elegantní složce obsahující padesát stránek.

Finančník jej přivítal slovy: „Mladý pane, můj čas má hodnotu padesát liber za minutu. Máte deset minut. Pověďte!“

Podnikatel si rychle uvědomil, že jeho pečlivá příprava byla v tomto případě zcela irelevantní, a po půl minutě trapného ticha vstal a beze slova odešel.

Pointou je, že v prvotní fázi posuzování projektu finančníci nemají čas na detaily. Přicházejí s podrobnostmi má význam teprve tehdy, když vidíte, že mají zájem.

Nejprve chtějí vědět, že váš projekt dává smysl a že vy jako podnikatel vzbuzujete pocit důvěry, a to jak ve vaši osobu, tak vaše manažerské a podnikatelské schopnosti.

Každý podnikatelský plán by měl začínat několika odstavci, které se nazývají Executive Summary (neboli stručný souhrn). Ten v průběhu několika vteřin osvětlí

základní parametry, teprve potom následuje povrchní vysvětlení PROČ, nikoli JAK.

V tomto příkladu se jedná pouze o vymyšlený, neexistující nápad:

Čím se podnik zabývá: internetové stránky pro prodej starožitností

Kolik podnik potřebuje: 250 000 Kč

Kde se podnik nachází: v Praze, Holešovicích

V jaké fázi vývoje se podnik nachází: rozvoj myšlenky

Starožitník působící v oboru dvanáct let a softwarový specialista založili tuto firmu v lednu 2004. Nyní jsou ve fázi vývoje internetového portálu, který by sběratelům z celého světa umožnil zakoupit starožitnosti bez maloobchodní marže. Díky používanému softwaru navíc bude možné porovnat ceny s posledními informacemi aukčních domů a z dražeb.

250 000 Kč bude stačit na dokončení softwaru a portál bude schopen obchodovat do dvou měsíců. Oba partneři již investovali šest měsíců svého času a 150 000 Kč z vlastních zdrojů. V současné době neexistuje žádný jiný portál, který by nabízel tuzemské starožitnosti na světových trzích; velikost tohoto trhu je pouze v ČR odhadována na miliardu korun. Z hlediska celosvětového se pak jedná o několik set miliard Kč.

Jak vidíte, v této fázi není cílem vysvětlit, jak vše funguje, zda klienti budou platit kreditní kartou, v kolika jazycích budou stránky existovat, jak se zboží bude zasílat atd. Rychle, stručně a přehledně sdělte základní parametry, aby jste vzbudili zájem. Úvodnímu odstavci se ne nadarmo někdy říká teaser (poškádlení)!

Lze samozřejmě mít i delší Executive Summary, nikdy by však nemělo překročit jednu stranu A4 (asi dvě normostrany). Říká se, že jakmile musí investor otočit stránku, aby zjistil, o co se vlastně jedná, ztratí zájem.

To nemá poukázat na nějakou povrchnost či neprofesionálnost finančníků, pouze to odráží realitu vyspělých států EU, kde investoři dostávají denně tucty nabídek a pouze ty nabídky, které zaujmou, mají šanci na další jednání a případnou úspěšnou investici.

Je také pravdou, že v České republice jsme teprve na začátku, mnohé firmy se zatím spíš učí jak na věc. Nicméně všechny oslovené tuzemské finanční instituce si stěžují na nedostatečnou úroveň připravenosti nabídek pro financování.

Každá firma, která zvládne rychle a efektivně komunikovat své potřeby a investiční příležitosti, bude mít před ostatními obrovský náskok.

Dalšími prvky, které musejí být součástí podnikatelského plánu, jsou:

Analýza SWOT

Tato čtyři písmenka pocházejí z anglických slov:

Strengths	Silné stránky
Weaknesses	Slabé stránky
Opportunities	Příležitosti
Threats	Hrozby/Nebezpečí

V této části podnikatelského plánu bude na vás, abyste prokázali, že jste se zamysleli nad těmito oblastmi a že vidíte jak výhody, tak i nevýhody svého projektu. Můžete tak předejít potenciálním námitkám, že to nebude fungovat, že konkurence je příliš silná nebo že žádaná investice nepostačí, že to nebude dostatečně výnosné apod. Analýza SWOT by neměla přesáhnout jednu, maximálně dvě stránky A4.

Díky analýze SWOT byste měli vytvořit pocit důvěry a ubezpečit druhou stranu: „Myslel jsem na všechno!“

Vedení firmy

Jak již bylo naznačeno, finanční trhy v případě MSP investují do managementu. Proto je naprosto klíčové ujistit finančníky, že tým manažerů má potřebné obchodní zkušenosti, poukázat na to, čeho již dosáhl, představit úspěšné projekty, na kterých participoval a oblasti, ve kterých budou pracovat pro firmu (kdo se bude starat o prodej, kdo o finance, výrobu atd.). Je třeba také dodat krátké C.V. (životopis) každého člena vrcholného manažerského týmu.

Trh

Je důležité finančníky ujistit, že trh, ve kterém budete obchodovat, znáte dobře, proto je dobré půl strany až stranu věnovat současné analýze trhu a ukázat, jak tam váš plán zapadá.

Budete také hovořit o svém produktu (službě), vaší cenové politice a konkurenci, o tom, jak se lišíte od stávajících produktů (služeb) na trhu. Je také vhodné mluvit o distribuci, marketingu a podpoře prodeje.

Definujte, kdo je nebo bude vaším zákazníkem, proč si

myslíte, že jej získáte od konkurence, a jak jej udržíte.

Pokud je váš produkt natolik nový či unikátní, že jej nelze porovnat se stávající konkurencí, je třeba ukázat, jak se bude nová klientela tvořit či odkud bude přicházet, a jak si myslíte, že budou reagovat stávající a prominentní hráči na současném trhu.

Část již bude určitě pokryta analýzou SWOT.

Co neříkat

Nebojte se používat superlativ, nicméně dejte si pozor na nereálné a všeobecné popisy typu: unikátní příležitost; produkt se prodává sám; zaručená návratnost; bezkonkurenční atd. Taková slova zkušené finanční experty spíš odradí než zaujmou.

Vyvarujte se podmiňovacího způsobu (mohlo by být zajímavé) a nepřesností (docela slušný obrat, není špatný nápad atd.). Zdravé a přiměřené sebevědomí bude nejlepším měřítkem!

Grafická úprava

Obsah a srozumitelnost jsou důležitější než vizuální prezentace (snad s výjimkou firem, které se živí grafikou – reklamních agentur apod.). Stránky vytištěné na vlastní tiskárně a založené v průhledné složce ušetří peníze a budou působit stejně jako draze vytištěné materiály. Dobře vypadají barvy a grafy.

Proces ověřování

Podnikatelský plán je důležitý a závazný dokument, protože se v něm zavazujete k přesnosti informací. Právě na jeho základě můžete získat půjčku či investici a v mnoha případech se stává součástí smlouvy o jejím poskytnutí. Nicméně finanční instituce budou provádět vlastní hloubkovou prověrku, často se jí říká Due Diligence (doslova patřičná péče). Délka tohoto procesu může být od několika hodin v případě malé půjčky až po několik měsíců v případě velké investice.

Podnikatelský plán ve vztahu k bankám

Pokud oslovíte bankovní ústav, nehledáte investora, ale půjčku. Díky tomu je proces ověřování jednodušší. Všechny banky mají pro účely půjčky své vlastní formuláře a pokud o ni máte zájem, budete je muset vyplnit, tomuto martyriu neunikne nikdo.

Přestože se tuzemské banky s podnikatelskými plány zatím nesesetkávají často, vaše profesionální příprava nejen posune váš podnik nad průměr MSP, s kterými se banka denně setkává, ale hlavně odpovíte na řadu otázek, které si banka v procesu hodnocení bonity klade. Zároveň vám to umožní oslovit několik bank najednou a jednat s nimi průběžně.

Podnikatelský plán ve vztahu k investorům

V příštích kapitolách budeme hovořit o různých typech investorů, jako jsou podnikatelští andělé, venture kapitalisté či fondy, které sdružují oba typy investorů.

Nezávisle na tom, s jakým typem investora budete jednat, podnikatelský plán je prvotním dokumentem, kterým oslovíte investora, a na jehož základě se budou odvíjet veškerá další jednání. Kapitálový vstup do vaší společnosti znamená, že finančním vstupem není půjčka, ale zakoupení obchodního podílu. O to pečlivější bude proces Due Diligence ze strany investora, protože on bude riskovat nejen peníze, ale jako váš budoucí obchodní společník i své jméno a čas.

Pokud se během procesu Due Diligence zjistí, že některé základní informace jsou nepřesné či zavádějící, investor od dalšího jednání rychle odstoupí. Protože investiční komunita v ČR je relativně malá, existuje pravděpodobnost, že pokud budou tyto nepřesnosti považovány za záměrné, získávání kapitálu bude pro danou firmu v budoucnu ještě obtížnější, ne-li nemožné.

Prezentace ve výtahu

Po přečtení tohoto odstavce si možná řeknete, že tohle je možné pouze v Americe. Tato prezentace se anglicky nazývá Elevator Pitch (doslova výtahový prodej) a je založena na následující myšlence:

Máte dobrý nápad na vytvoření nové firmy či rozvoj existující myšlenky, ale schází vám kapitál. Jedete výtahem a vedle vás zcela náhodou stojí podnikatel, o kterém víte, že je mohovitý, je investorem, a zároveň víte, že příští minutu vám neuteče, protože je s vámi ve výtahu.

V USA doporučují, aby každý začínající podnikatel měl ve své hlavě právě „výtahovou prezentaci“, v délce maximálně jedné minuty.

Ponechejme stranou argument, že výtah do 85. patra v New Yorku pojede déle než výtah do třetího patra v Brně. Pointou myšlenky je, že skutečně nikdy nevíte, kdy a koho potkáte. Proto je užitečné mít stručnou,

jasnou, srozumitelnou a zapamatovatelnou prezentaci, kterou lze použít rychle a kdekoli.

Tato minutová prezentace by měla obsahovat následující prvky:

1. Co je moje myšlenka.
2. Jak jsem s tou myšlenkou daleko.
3. Jaké trhy existují pro uplatnění mé myšlenky.
4. Jaké výhody na těchto trzích mám.
5. Jaké výhody mám oproti konkurenci.
6. Jak hodlám získat peníze.
7. Kolik budu potřebovat celkem.
8. Kolik z toho budu potřebovat financovat externě a co za to nabízím investorovi.
9. Kdo je součástí mého týmu.
10. Jaký je potenciální zisk pro investora.

Příkladem může být následující prezentace:

Moje firma se jmenuje Polévka za běhu a mám v plánu otevřít pojízdné stánky u stanic metra. Čerstvě připravená polévka bude servírována v polystyrénových kelímcích. Mám již prototyp jednoho stánku a povolení od místních orgánů. Kromě dvou letních měsíců je obrovská poptávka po rychlém, levném a teplém občerstvení a v současné době neexistuje konkurence. K dnešnímu dni jsem financoval vše z vlastních zdrojů, nicméně abych urychlil růst a zamezil konkurenci, potřebuji dalších 500 tisíc korun na výrobu dalších stánků. Já a moje početná rodina budeme prvními zaměstnanci, takže se mohu spolehnout na pracovitý a angažovaný tým. Investor, který vstoupí do mé firmy, obdrží 20% podíl s tím, že po dvou letech odkoupím jeho podíl s 50% ziskem, takže svých 500 tisíc zhodnotí na 750 tisíc. Pokud mi necháte svou vizitku, dovolím si vám zaslat svůj podnikatelský plán.

Vždy si pamatujte, že „výtahová prezentace“ nemá nahradit podnikatelský plán, ale pouze zaujmout potenciálního investora, s kterým jste se nahodile setkali, a umožnit vám další schůzku s kompletní prezentací a diskusí. Váš způsob komunikace bude nesmírně důležitý, protože možnost poopravit první mylný dojem nemáte, a proto se musíte naučit (před zrcadlem, před známými), jak vystupovat nadšeně a zároveň věrohodně.

Mimochodem, asi není třeba dodávat, že tato prezentace se nemusí odehrávat pouze ve výtahu!

1.4 Kde hledat volné prostředky

Tato kapitola se týká především firem či jednotlivců ve stádiu, které se nazývá START-UP (první podnikání), někdy se používá též PRE START-UP (před začátkem prvního podnikání), SEED CAPITAL (seed znamená setba, osít), často se také používají výrazy PRE INCOME či PRE REVENUE (oboje znamená totéž – ve fázi před příjmy).

Jinými slovy, tyto podnikatelé mají myšlenku, mají podnikatelský plán, už si vyhlédli prostory, ve kterých by mohli podnikat, mají předběžné dohody s potenciálními zaměstnanci, mají dohody s možnými dodavateli atd. Schází jim jediná maličkost – a tou je kapitál, pro rozjezd firmy nezbytný a důležitý i po dobu, než bude firma schopna vytvářet dostatečné příjmy.

Tato fáze je pro získávání půjček nebo investic nejobtížnější, protože vyžaduje od finančníků špetku představitelství, fantazie a optimismu, což v tvrdém a reálném světě financí nejsou právě obvyklé vlastnosti.

Jedním z důvodů (kromě rizika), proč je tak obtížné získávat kapitál pro myšlenku – a to jakkoli geniální – je, že myšlenek je mnoho; nakonec každý z nás má tucty myšlenek denně. V tomto případě se ale jedná pouze o ty myšlenky, které projdou darwinovským procesem trhu, které přežijí a potřebný kapitál získají.

Otrlý finanční expert si také uvědomuje rizika, která bude začínající MSP každodenně překonávat, a rozhodnutí toto riziko sdílet, je ve finančním světě jedním z nejtěžších.

Nicméně ta stará anekdota o bankovním lupiči má něco do sebe – když se jej ptali, proč šel vykrást banku, odpověděl: „Protože tam jsou peníze.“ Vaše první kroky tak musí vést ke zviditelnění firmy v očích všech potenciálních partnerů na finančních trzích.

Začněte u místních bankovních domů. Často stačí zavolat řediteli místní pobočky a požádat jej, zda byste mu mohli zaslat svůj podnikatelský plán. Pokud bude souhlasit, udělejte to a za pár dní zavolejte znovu, zda měl možnost si váš podnikatelský plán pročíst. Navrhněte krátkou neformální schůzku, kde byste mohl zodpovědět na potenciální otázky. Pokud jste časově pružní (anebo ochotní obětovat peníze za oběd), je velká šance, že budete vyslechnuti. Ostatní už bude záviset na vašich komunikačních schopnostech a kvalitě vašeho podnikatelského plánu i samotného záměru.

Pokud vás po přečtení tohoto odstavce napadají slova „dotěrný jako veš“, máte možná pravdu. Ale je také

možné sedět doma a čekat, až banka přijde k vám. Nejspíš ale budete čekat dlouho!

Tato příručka obsahuje řadu jmen a firem z českých finančních kruhů. Všechny tyto firmy budou úspěšně existovat i v budoucnu, pouze budou-li spolupracovat s úspěšnými MSP. Každá z těchto finančních firem doufá, že jednoho dne objeví perspektivní a ziskový malý podnik, se kterým bude moci dlouhodobě spolupracovat k oboustranné spokojenosti. Nebojte se je oslovit, bude však na vás tento dialog aktivně vést.

Znovu začněte zasláním podnikatelského plánu; pokud máte obavu, že prozradíte příliš, zestručněte jej tak, aby nepodařilo příliš mnoho intimních informací, a přepracujte jej výhradně pro tento účel. Pokud zaznamenáte zájem, podepište NDA (Non Disclosure Agreement), a teprve pak předejte podnikatelský plán v úplnosti.

Návštěvy výstav, které se týkají oboru vašeho podnikání (a dnes se i v ČR pořádají výstavy na každé představitelné i nepředstavitelné téma), představují další relativně levnou možnost, jak získat nejen informace o potenciálním trhu, ale možná dokonce i potenciální investory.

Návštěvy výstav v zahraničí, kde by se vaše výrobky či služby mohly rovněž prodávat, jsou další možností. Sice to bude náročnější časově, finančně i jazykově, ale možná právě zde najdete firmy, které mají skutečný zájem o spolupráci a mají také přístup k finančním prostředkům – i pro riskantní počátky podnikání.

Pokud budete podnikat v menším městě, určitě se najde pár místních prominentních podnikatelů, kteří již úspěšně podnikají, a pokud překonáte ostych, nic vám nebrání, pozvat je na kávu. Vždyť jednoho dne také budete úspěšným podnikatelem – a tak jste skoro kolegové. Budete překvapeni, kolik úspěšných podnikatelů vám bude ochotno poradit či poskytnout své kontakty. Nezapomínejte, že jedním z jejich motivů může být i to, že jim váš zájem lichotí!

V těchto případech potřebujete pouze povrchnější podnikatelský plán, abyste ochránili své zájmy, nicméně nečekejte, že když někoho oslovíte, on si bude dělat poznámky. Musíte mu váš projekt přinést na talíři.

Pokud jste již ve druhé fázi, která se nazývá post revenue (ve fázi příjmů), máte dodavatele i odběratele, a tím pádem také další okruh potenciálních zdrojů financí.

Pokud potřebujete další finanční prostředky pro růst

své firmy a bankovní produkty nepovažujete za řešení, je možné hovořit se stávajícími odběrateli i dodavateli o svých myšlenkách na další rozvoj. Většina obchodních partnerů se bude přinejmenším zajímat o směr vašeho rozvoje. Pokud bude někdo sdílet vaši vizi, je zde šance, že bude ochoten se také zapojit do vašich plánů.

Mnohé české firmy jsou dnes součástí velkých zahraničních firem, a tento vztah mnohdy začal právě jako vztah odběratelско-dodavatelský.

Příklad: Firma v oblasti dřevovýroby na severu Čech získala klienta z Německa a úspěšně vyvážela asi třetinu své produkce tomuto odběrateli. Po několika letech oboustranně prospěšné spolupráce vznikl nový vztah, kdy za malý podíl ve firmě a exkluzivitu dodávek, německá firma dodala nové výrobní zařízení. Po několika dalších letech německá firma zakoupila minoritní podíl a dnes je 100% vlastníkem.

Taková situace samozřejmě nemusí být ideálním scénářem, ale pokud představuje řešení problému původních majitelů, jak investovat do růstu své firmy, tak i tento model může být platným způsobem získávání nového, rizikového kapitálu.

V následujících kapitolách budeme hovořit o konceptu Business Angels (podnikatelští andělé). Jedná se o zcela nový koncept, který je teprve ve fázi vývoje, nicméně už existuje několik pokusů o založení nějakého jejich sdružení, kde by se pravidelně scházeli, a kde by podnikatelé s potřebou růstového kapitálu mohli představit svůj podnikatelský plán.

Strukturální fondy EU přinesou možnosti spoluinvestování 1 : 1, což bude znamenat, že pokud podnikatel-

ský anděl investuje, tento fond bude investovat stejnou sumu, čímž se sníží možné riziko. Tyto fondy již existují v jiných členských zemích a podporují růst rizikových investic.

Nicméně by nebylo správné vzbuzovat dojem, že získání rizikové investice je ve státech Unie jednoduché. Je smutnou pravdou, že většina MSP nepřežije prvních dvanáct měsíců počáteční fáze a banky i investoři právem pečlivě zkoumají, komu tyto rizikové finance poskytnou.

Houževnatost a vytrvalost jsou zrovna tak důležité, jako geniální nápad či patentovaný proces.

Příklad:

Vysavače DYSON nesou jméno svého vynálezce Jamese Dysona a prodávají se po celém světě. Pan Dyson experimentoval s novými principy vysávání a v průběhu 5 let, od roku 1979 do roku 1984, vyrobil 5127 prototypů. Po dokončení nového modelu a zajištění patentů se snažil prodat svůj design stávajícím výrobcům. Dva roky obcházel všechny výrobce, aby našel někoho, kdo by jeho značku buď vyráběl, nebo zakoupil licenci. Teprve v roce 1986 uspěl v Japonsku. To mu umožnilo postavit v roce 1993 vlastní továrnu ve Velké Británii a dnes je pan Dyson s osobním majetkem přes 700 milionů liber jedním z nejbohatších Britů.

Kolik lidí by se v průběhu těch sedmi let vzdalo! Na kolik dveří musel zaklepat a kolikrát byl odmítnut – a přesto stále věřil, že jednoho dne uspěje.

1.5 Jak na první dojem zaujmout

Stará moudrost říká, že šanci udělat první dojem máte pouze jednu. Pokud prezentujete finančním institucím či investorům za účelem získání kapitálu či půjčky, prodáváte nejen svou vizi, ale i svoji schopnost úspěšně uskutečnit veškeré kroky potřebné k rozvoji firmy. Kromě myšlenky prodáváte hlavně sebe. Investor si bude vždy klást otázku: „Pokud není schopen přesvědčit mně, jak bude schopen přesvědčit své klienty?“

Finanční trhy mají své konvence i předsudky a je třeba, aby vaše vystupování zapadalo do těchto představ. I banální věci jako výstřední či nepřiměřené oblečení, účes či vystupování mohou vaše posluchače negativně ovlivnit dříve než představíte své myšlenky.

Je třeba, aby veškerá organizace samotné prezentace byla perfektní. Nefungující videoprojektor či počítač nemají sice nic společného s vašim produktem, nicméně neschopnost efektivně prezentovat bude negativně poukazovat na vaše organizační a manažerské schopnosti. Je to možná nefér, ale kdo tvrdí, že podnikatelský život je fér.

Samotná prezentace musí respektovat čas, který je přijatelný pro vaše posluchače. Předem se dohodněte, kolik času budete mít celkem k dispozici, a poté rozdělte čas napůl: 50% pro prezentaci a 50% pro následující otázky. Pokud nemáte k dispozici celou hodinu, snažte se termín prezentace změnit, abyste ji příště získali.

Jedinou výjimkou budou prezentace pro sítě podnikatelských andělů, kdy je většinou k dispozici 20 minut pro prezentaci plus 10 minut pro následné otázky a odpovědi. Důvodem je, že během této prezentace může prezentovat až šest firem a většina posluchačů by nemohla věnovat tolik času.

Samotná prezentace může být v PowerPointu, ale především musíte vždy jasně a průhledně vysvětlit hlavní myšlenku. Příliš výrazná grafika často snižuje schopnost diváků soustředit se a je téměř vždy na úkor prezentace. Pokud nejste kreativní agentura, je černobílá prezentace, kde většina informací je podána slovy a čísly, pro finanční komunitu zcela přijatelná.

Prezentace bude sledovat (často stránku po stránce) váš podnikatelský plán. Je dobré ji vyzkoušet nejprve na skupině nestranných osob (nestranných ve smyslu profesně nezatížených, například na příbuzenstvu). Vyslechněte si jejich zpětnou vazbu a pokud považujete jejich připomínky za podnětné, svou prezentaci a způsob komunikace upravte.

Nejprve se představíte a prezentaci uvedete – jak dlouho bude trvat, kdy bude čas na otázky a odpovědi (doporučuji na konci a ne během vaší prezentace). Poté řeknete pár slov k tomu, proč oslovujete investory/banku – máte například nový výrobní proces, který se liší od konkurence (v několika klíčových bodech), a proto se snažíte získat kapitál/půjčku v hodnotě XY.

Dále se už soustředíte na vedení firmy, samotný produkt a servis v kontextu trhu, a pokračujete analýzou SWOT. Vždy končete finančními informacemi ve formě tabulek – výkaz zisků, ztrát a tok hotovosti, pokud se jedná o stávající podnik, a prognózu a tok hotovosti pro podnik, který ještě neobchoduje. Poté dejte možnost klást otázky.

Vaše verbální (slovní) komunikace musí respektovat, že finanční komunita nemusí porozumět vědeckým výrazům či složitým matematickým vzorcům. Vaším úkolem není oslnit, ale vysvětlit. Pokud vám posluchači neporozumí, nebudou investovat, přestože je váš plán sebelepší. Pokud musíte použít cizí či odborný výraz, pokuste se jej zároveň vysvětlit nebo přeložit. V případě nějakých neobvyklých procesů se je pokuste přirovnat k procesům, které si posluchači umí představit.

Vaše neverbální komunikace (mimoslovní komunikace, anglicky body language, řeč těla) musí být otevřená.

Přestože školení neverbální komunikace je zcela mimo předmět tohoto průvodce, zde je pár tipů:

Základním pravidlem je používat otevřená gesta. To mimo jiné znamená, že se budete posluchačům pravidelně dívat do očí a nečíst pouze z poznámek, že budete používat své ruce při gestikulaci a ne je mít pouze založené. Úsměv a pozitivní gestikulace hlavou – přikyvování, přiměřený úsměv – jsou dalšími otevřenými gesty, které podpoří vaši prezentaci. Na toto téma existuje mnoho příruček, a pokud chcete udělat dobrý dojem, několik si jich raději přečtěte; rady vyzkoušejte před zrcadlem nanečisto.

Po skončení prezentace odpovídejte i na ty nejbanálnější otázky se zájmem a přesvědčením. Pokud se někdo ptá na oblast, o které si myslíte, že jste ji dobře vysvětlil, naznačuje vám, že vaše vysvětlení možná nebylo tak dobré, a bylo by dobré prezentaci napříště přepracovat.

Zkušenosti říkají, že málo otázek znamená také malý zájem, než to, že by prezentace byla perfektní a smetla všechny potenciální otázky ze stolu. Na druhou stranu je třeba dodat, že tato zkušenost pochází z rozvinutých trhů, kde se lidé neostýchají klást otázky. Proto situaci, kdy je málo otázek, neberte a priori jako neúspěšnou prezentaci.

Po prezentaci vás pravděpodobně osloví několik investorů, kteří budou mít zájem s vámi dále hovořit a získávat další informace. Nezapomeňte se zamyslet nad NDA!

Samozřejmě není vaší povinností mít tuto smlouvu podepsanou dřív, než prozradíte další informace. Jedná se pouze o rozumné komerční jednání a zkušený investor váš názor bude respektovat. Pokud ale váš podnikatelský model a plán neobsahuje informace, které by byly zneužitelné, NDA nemá žádný praktický význam.

Je zcela obvyklé, že když spolu dvě strany začnou vážně jednat a investují svůj čas do procesu Due Diligence, sepiší takzvaný Exclusivity Agreement (dohodu o exkluzivitě), kde slíbíte, že po určitou dobu nebo do určité fáze vyjednávání nebudete nabízet váš plán nikomu jinému. Je důležité, abyste si byli jistí, co podepisujete, protože tyto dohody mohou být jednostranné a omezující.

1.6 Banky a investoři

1.6.1 Půjčky

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.3., bankovní domy a investoři mají následující zájem:

1. Získat své peníze zpět.
2. Vydělat – úroky v případě půjčky, zisk při prodeji podílu v případě investice.
3. Že s pomocí půjčky či investice váš podnik prokáže rychlejší vývoj a růst.

A proto i jejich posuzování rizika bude v tomto pořadí. První prioritou bude, aby se jim jejich půjčka navrátila, a to s úroky, které odráží jak úrokovou sazbu na trhu, tak dané riziko.

Většina bankovních ústavů se bude snažit ošetřit svá rizika formou zástavy či osobní záruky v podobě avalované směnky. Zástavou bude většinou nemovitost, přestože existují i případy, kdy bylo zastaveno umělecké dílo či dokonce vzácná sbírka známek.

Avalovaná směnka je dokument, kterým bance slibujete, že pokud nesplatíte půjčku za dohodnutých podmínek, banka má nárok na váš majetek – a to buď majetek definovaný či nedefinovaný (anglicky Bill of Exchange; v případě firemního majetku Debenture – buď Fixed Debenture týkající se specifického majetku, nebo Floating Debenture týkající se nedefinovaného majetku).

Tento finanční nástroj může banka využít, pokud jsou podmínky smlouvy o půjčce vážně porušeny, a dnes nepotřebuje ani rozsudek soudu, aby mohla zabavit a prodat majetek, kterým ručíte.

Věřte, že žádná banka na světě nemá zájem, aby musela někoho vystěhovat z jeho domova – je to přece jen časově i finančně náročné, a hlavně, je to špatná reklama. Proto se banky vždy snaží najít kompromis a častým řešením bývá prodloužení splátkového kalendáře. Nicméně banky mají povinnost ochránit vklady svých klientů – a když dlužník evidentně nemá zájem spolupracovat, je nutné přistoupit i k tomuto krajnímu řešení.

Jedním z předpokladů vaší bonity je, že máte vyrovnaný veškeré závazky vůči státu a že platíte včas a v plné výši. Pokud bude vaše půjčka zaručena anebo poskytnuta ČMZRB (Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou), vaše záruka bude vymahatelná také místním finančním úřadem. Jedná se o zcela běžné nástroje, které buď nahrazují, nebo doplňují záruky formou movitého majetku.

Pokud se týká vašich plánů do budoucna a vašeho podnikatelského plánu, soudná banka nebude na 100 % počítat s tím, že vše, co předpokládáte, se splní, a často bude brát vaše plány s rezervou. S tím během přípravy podnikatelského plánu také raději počítejte a ujistěte se, že vaše komerční předpoklady obstojí i za těchto podmínek. Ponechte si dostatek prostoru, aby i konzervativní bankéř byl uspokojen vaší strízlivostí. Plány, které se spoléhají na podnikání „s odřenýma ušima“ u zkušeného bankéře zcela jistě neobstojí.

1.6.2 Přímý vstup formou kapitálové účasti

Tato honosná slova znamenají pouze to, že investor si zakoupí podíl ve vaší firmě. Jeho investice se mu vrátí někdy v budoucnu pouze tehdy, když jeho podíl zakoupí někdo jiný, třeba vy nebo jiný společník; možná se jednoho dne prodá celá firma či vstoupíte na burzu.

Tyto možnosti budeme probírat v dalších kapitolách, nicméně zde se podíváme na to, co je důležité v kontextu posuzování investičních příležitostí finančními trhy.

Oproti bance nebude mít investor žádnou konkrétní záruku. Transakce při vstupu investičního kapitálu závisí do velké míry na důvěře, tedy na pohledu investora na

vás a váš podnikatelský plán. O to důležitější bude fakt, že tento plán je realistický a veškeré předpoklady, na kterých stavíte své finanční modely, jsou transparentní a dosažitelné. Jakékoli nedostatky v této oblasti povedou ke ztrátě důvěry a pravděpodobně i odstoupení od dalšího jednání.

Vaše vystupování, dochvilnost, ale i detaily, které můžete považovat za malicherné (například styl oblečení), budou vytvářet komplexní dojem o vaší důvěryhodnosti.

Výřečnost není automaticky považována za pozitivní dovednost a schopnost naslouchat a klást rozumné otázky je důležitější než pouhý tok slov. Nezapomeňte,

že finanční profesionálové vidí nové, ambiciózní plány každý den a každý týden se setkávají s desítkami podnikatelů.

Nejjistější formou ochrany pro investora je již dříve zmíněný proces Due Diligence.

V této fázi bude investor nejen zkoumat, zda veškeré jemu prezentované informace jsou pravdivé a zda veškeré plány do budoucna jsou reálné, ale bude také po firmě, do níž hodlá investovat, vyžadovat písemné záruky za účetnictví, zásoby a závazky. Tento proces se nazývá Warranties and Disclosures.

Slovo warranty se nejlépe překládá jako záruka; disclosure pak jako odhalení, oznámení nebo prozrazení.

1.7 Co zajímá finančníka

První informací, která zajímá každého finančníka, bude váš objem prodeje a předpokládaný roční obrat. Než sepišete první plán, ujistěte se, že vaše cíle jsou reálné a že je budete schopni obhájit. Pokud máte ambice získat podstatnou část trhu (dejme tomu nad 5%) v prvním roce podnikání, lze předpokládat, že váš záměr bude považován za nerealistický. Výjimkou jsou pouze zcela nové trhy či aplikace nové technologie.

Další oblastí, kterou budou finančníci ostře sledovat, je reálnost konečné marže. Budete muset odůvodnit veškeré předpoklady nákladů a tyto náklady vyjmenovat a vyčíslit. Pokud se prokáže, že vaše předpoklady v oblasti prodeje či nákladů nejsou realistické, důvěra ve vás silně utrpí. Tyto prezentace většinou končí slovy „zavoláme vám“.

Cash flow (tok hotovosti) a předpověď zisků či ztrát na dva roky dopředu budou také důležitou součástí plánu, i když zkušený finančník pochopí, že MSP nemůže reálně vidět do střednědobé budoucnosti, a takový plán bude proto brát spíše jako ukázkou vašeho stylu uvažování. Mimochodem, zkušený finančník nebude očekávat zisky v prvním roce podnikání, a proto nemějte pocit, že pouze plány, které jsou ziskové, mohou obstát. MSP, které od počátku vytvářejí zisky, jsou unikátní, a plány, které s nimi počítají, budou o to více podrobeny pečlivé kontrole!

Pokud nemáte finanční zázemí, je vhodné využít externích expertů. Je nutné, aby vám vysvětlili metodu a předpoklady, které používají, protože i vy sami budete určitě muset vysvětlovat tyto otázky investorům a analytikům.

Jak bankéři, tak investoři budou při svém rozhodování klást velký důraz na přesnost a logiku vašich

Jinými slovy, investor, který by teoreticky mohl kupovat „zajíce v pytli“, dostane o firmě, do níž investuje, kompletní přehled, aby mohl učinit informované rozhodnutí na základě pravdivých informací.

Podnikatel, který investora informoval pravdivě, nemá sebemenší důvod se obávat takovou záruku vydat, protože nebude zaručovat budoucnost, kterou si on ani investor nemohou být jisti, ale pouze minulost, tedy období před vstupem investora.

Tato záruka je očekávána jako samozřejmost a pokud stávající majitel MSP není ochoten takovou záruku dát, vzbuzuje nepřekonatelný pocit podezření v očích investora.

finančních informací. I když nemusejí mít zkušenosti z vašeho oboru podnikání, budou rozumět účetnictví a finančním analýzám asi lépe než vy. Pokud budou finanční informace a předpoklady, na jejichž základě je připravujete, nad vaše síly, je přijatelné, že váš finanční nebo daňový poradce, auditor nebo známý, který disponuje potřebnými znalostmi, půjde na prezentaci s vámi jako součást vašeho týmu.

Čísla jsou nezbytnou součástí vašeho podnikatelského plánu a každý investor či ten, kdo vám půjčuje peníze, se bude soustředit na tuto část víc než na kteroukoli jinou. Zatímco slova o vašich úmyslech mohou být interpretována či pochopena jinak, než byla míněna, čísla jsou zcela nepochybná.

Jedná se samozřejmě o výrok paradoxní, protože všechna čísla, která se týkají budoucích výsledků, jsou založena pouze na předpokladech, které mohou či nemusí vyjít, nicméně právě tato oblast bude testována – a to dříve, než vám někdo půjčí či zainvestuje první halíř!

Málokdo z finančníků či bankéřů bude zároveň expertem ve vašem oboru, ale všichni budou experty v oblasti finanční analýzy. Proto je nezbytné, aby vaše čísla obstála během jejich testování, protože pokud ne, váš dialog bude rychle u konce.

Vaše projekce zisků musí definovat, jaké měřítko používáte. Ve světě financí najdete mnoho okázalých metod, jak měřit ziskovost, a mnohdy se vám může zdát, že je účetní vytvořili pouze proto, aby mátili obě strany investičního procesu.

Kupříkladu často používané měřítko EBITDA (Earnings Before Interest Tax Depreciation Amortisation, což znamená zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amor-

tizace) je pouze jednou z metod, jak zneprůhlednit výkonnost firmy a mylně ukazovat výsledky v lepším světle, než ve skutečnosti jsou.

Přestože při prezentaci svých výsledků – historických i potenciálních – se budete snažit představit svoji firmu v co nejlepším světle, je zbytečné snažit se zamlžovat skutečnost, do níž každý finanční odborník pronikne po několika otázkách. Nezpochybňujte proto věrohodnost svých záměrů mlžením čísel a vykazujte své výsledky dle platných účetních metod; pokud je třeba, přidejte vysvětlení v poznámkách.

Pokud vaši firmu například zatěžuje půjčka, která byla

dohodnutá s pevnou úrokovou sazbou v době, kdy tato sazba byla vyšší než dnes, poukažte na skutečnost, že při dnešní úrokové sazbě by tato půjčka měla daleko nižší dopad na vaše výsledky. Pokud vaše prodejní ceny byly nutně nižší, abyste uspěli při počátečním vstupu na trh, znovu poukažte na to, že při stejném objemu prodeje bude vaše ziskovost vyšší, a o kolik.

Dalšími metodami jsou například EBIT či EBITD, EBI-DAX, které se používají jako měřítko ziskovosti podniků, ale ve skutečnosti jsou užitečné spíše při porovnávání výkonnosti podniků v rámci stejného průmyslového odvětví než jako absolutní měřítko.

1.8 Tok hotovosti (cash flow)

Pro MSP je tok hotovosti možná důležitější než ziskovost. Zprv, nikdo neočekává, že MSP bude ziskovým v prvním roce existence či dokonce od prvního dne. Zadruhé, zisky jsou často uměle snižovány položkami, jako jsou odpisy, které nemají vliv na každodenní chod MSP, anebo položkami, které snižují daňovou povinnost.

Nicméně, pokud MSP dojdou peníze, bude to mít jednoznačný vliv na jeho existenci, bude to vyžadovat náročné žonglování, které přinejmenším odebírá čas a soustředění vedení podniku na skutečné cíle firmy. V nejhorším případě to může vést i k zániku podniku! Tok hotovosti se proto často považuje za nejpřesnější indikátor úspěšnosti MSP, zejména v prvotních fázích či fázích rapidního růstu. Přesný a důkladně propracovaný tok peněz bude proto nejdůležitějším finančním výkazem v procesu investice do MSP.

Tok hotovosti splňuje několik funkcí. Tou hlavní je monitorování vaší výkonnosti oproti předpokladům a plánům. Každý podnik by jej měl mít propracovaný alespoň na rok dopředu. Proto se nedívejte na přípravu toku hotovosti jako na nutné zlo pro investory, ale jako nástroj k lepšímu vedení a rozvoji vašeho MSP.

Pro účely získávání investice či půjčky se často připravují toky hotovosti až na tři roky dopředu, přestože u MSP, které začínají nebo jsou v prvotní fázi vývoje, se stává málokdy (a spíše nahodile), že tato čísla jsou přesná a spolehlivá. Nicméně to nikterak nesnižuje jejich důležitost, protože ukážete, že jste ve svých plánech realisticky zvážili své potenciální příjmy i náklady. Tok hotovosti začíná stávající situací, tedy kolik peněz máte v bance, a sleduje pohyb v peněžních tocích v průběhu sledovaného období. Velké nadnárodní

firmy používají toky hotovosti na denní bázi tak, aby například mohly ukládat denní přebytky na finanční trhy na co nejdélejší období (ve snaze maximalizovat návratnost).

MSP však bude připravovat tok hotovosti na týdenní či měsíční bázi tak, aby byl předem připraven na možné výkyvy v příjmech a nákladech, které jsou periodické, a proto předem dobře předvídatelné.

Tok hotovosti porovnává v daném období příjmy a výdaje a sleduje, zda je firma schopna dále obchodovat s finančními prostředky, které má k dispozici (aktiva v bance, kontokorent, půjčka, faktoring atd.).

Žádný investor nebude mít zájem, pokud tok hotovosti prokáže, že aby MSP, do kterého hodlá investovat, vůbec přežil, je nezbytný právě jeho kapitál. (Výjimkou mohou být přechodné výkyvy, které umožní podniku překlenout svoji okurkovou sezónu). Investor naopak přivítá, když tok hotovosti prokáže, že díky jeho investici do nákupu nové technologie, zahájení reklamní kampaně či rozšíření prodejního týmu, je třeba investovat více také do materiálu, aby bylo možné uspokojit zvýšenou poptávku.

Dejme tomu, že připravujete týdenní tok hotovosti:

1. Na straně příjmů sepište příjmy z prodeje vlastního zboží či služeb, prodej jiných vlastních aktiv, připsané úroky, vrácenou DPH, nové půjčky či vložený kapitál, a to týden po týdnu. Buďte realističtí při posuzování, jak rychle po vydání faktury obdržíte platbu, nezapomínejte na čas, který trvá clearing (doba, kdy putuje platba od vašeho zákazníka ban-

kovním systémem na váš účet). Nebudte přehnaně optimističtí.

Tento dokument začnete psát jako pouhý předpoklad, ale jednoho dne bude porovnán se skutečností. Pokud se ukáže, že vaše odhady nebyly realistické, vaše osobní bonita bude poškozena.

2. Na straně výdajů sepište veškeré výdaje – nájemné, výplaty, platby sociálních dávek, splátky půjček, úroků, leasingu, nákup materiálu, náklady na reklamu atd., rovněž týden po týdnu. Opět stůjte nohama na zemi, protože pokud se vaše odhady nebudou shodovat se skutečností, vaše bonita utrpí.

Sečtěte stav v bance s příjmy, odečtěte náklady, a získáte přehled o své finanční situaci týden po týdnu. Pokud se pozice v bance vylepšuje, můžete měřit ziskovost, pokud se stav v bance snižuje, máte možnost se připravit, abyste měli dostatečné finanční prostředky pro překlenutí přechodných období. Pokud váš tok hotovosti naznačí, že i po nové investici se bude dále zhoršovat, zvažte rychle svůj podnikatelský záměr.

Klíčovou otázkou bude, v jakém časovém horizontu očekáváte přesun ze ztráty do zisku. V kontextu počtu investorů, kteří jsou ochotni do MSP investovat, si luxus horizontu několika let nemůžete dovolit, jedná se o rok, maximálně dva.

Investor, který vstupuje do MSP, který vyrábí zmrzlinu nebo provozuje cestovní agenturu, určitě pochopí, že možná půl roku bude podnik slabší a ztrátový, ale doba internetové bubliny, kdy fundamentální hodnoty byly

opomíjeny, už skončila a nebude jen tak zapomenuta. Anglické úsloví *cash is king* (hotovost je král) dokazuje, že tok hotovosti je krevním oběhem podnikání!

Příklad:

Když pan zelinář ráno otevírá svůj stánek, má ve své kapse 1000 Kč. Během dne prodá zboží za 7000 Kč a večer běží nakoupit do velkoobchodu, kde utratí 4000 Kč.

Druhý den ráno tak má v kapse 4000 Kč. Prodá zboží za 5000 Kč a večer ve velkoobchodu nakoupí za 4000 Kč. Třetí den má tedy v kapse 5000 Kč. Během dne prodá zboží za další 3000 Kč, ale musí zaplatit 5000 Kč za měsíční pronájem stánku. Když jde večer do velkoobchodu, ví, že má v kapse pouze 3000 Kč, a proto nakoupí zboží pouze za 2000 Kč. Čtvrtý den ráno mu tak zbývá pouze 1000 Kč.

Tato banálně jednoduchá situace je součástí každého podnikání a příklad umožňuje soudným podnikatelům modelovat svoji finanční situaci na základě předvídatelných skutečností.

V případě možné investice do MSP bude investor přehled toku hotovosti vyžadovat proto, aby viděl, jak budou jeho peníze alokovány, v jakém časovém horizontu budou investovány, a co se stane, až budou použity.

Pokud váš přehled toku hotovosti ukáže, že bude brzy zapotřebí další investice, nedivte se, když se s vámi investor rozloučí!

1.8.1 Hlíďte si své cash flow

Tato kapitola sleduje možnosti zlepšení hotovostních toků pomocí finančních produktů. Specializované produkty (faktoring, úvěry atd.) mají vlastní kapitoly v druhé části příručky.

Bankovní poplatky představují první oblast, ve které existuje prostor na snížení nákladů.

Moderní technologie umožňují bankám nabízet levnější produkty – a současně efektivnější služby. Elektronické bankovníctví, rovněž nazývané internetové a telefonní bankovníctví, je klasickým příkladem toho, jak se fixní poplatky i poplatky za transakce snižují, zatímco rychlost a přístupnost se zvyšují. Tento trend potrvá a v horizontu deseti let bude velmi neobvyklé používat jiný způsob obsluhy účtu; počet bankovních poboček se bude snižovat.

I vaše interní náklady se budou snižovat díky používání technologií. Pokud účetní stojí ve frontě v bance s platebními příkazy (a poté si vyřizuje vlastní nákupy), může se jednat o hodinu času denně, za který platíte minimálně 80 korun, neboli ušetříte až 20 000 korun ročně!

Nepodceňujte čas ztracený clearingem (doba, která uběhne mezi příkazem k platbě a jejím připsáním na jiný účet). Pokud jsou obě strany u stejného bankovního ústavu, platba je připsána rychleji a ušetří vám dva až tři dny. Pokud víte, že váš klíčový odběratel či dodavatel je u určitého bankovního ústavu, stálo by za zvážení si tam otevřít účet také.

Pokud máte na svém běžném účtu denní přebytky, plytváte potenciálními úroky. Máte několik možností

– můžete své přebytky každý večer převést na lépe úročený účet (telefonicky nebo pomocí internetu), anebo požádat svou banku o takzvaný systém sweep (doslova zametání, někdy též pooling, spojování).

Tento systém automaticky převede přebytek nad dohodnutým denním minimem na lépe úročený účet. Mimochodem, tento systém používají všechny banky, nicméně jej nabízejí pouze velkým klientům. Musíte o něj tedy požádat, protože banka vám ho sama nenabídne.

Pokud obchodujete s partnery ze zahraničí, vystavujete se kursovým rizikům. To potvrzuje nejméně do doby, kdy bude i u nás zavedeno euro, tedy nejméně dalších pět let.

Následující část se vás samozřejmě týká pouze tehdy, když podstatná část vašich příjmů či nákladů je v jiné měně, pravděpodobně v eurech, která použijeme jako příklad.

Existuje několik způsobů, jak ošetřit kurzová rizika a každá banka má své. Nejčastěji se jedná o tzv. future a swap (doslova budoucnost a záměna), kdy banka buď zakoupí či smění potřebnou měnu k dohodnutému datu.

Existují i další, poněkud komplikovanější instrumenty, které se nazývají warrants, které se hodně podobají opcím. Za relativně malý poplatek získáte právo (ale ne povinnost) zakoupit cokoli, například eura. Pokud si myslíte, že cena eur půjde oproti Kč nahoru, zakoupíte euro call warrant. Když myslíte, že euro půjde oproti Kč dolů, zakoupíte euro put warrant.

Příklad:

Vyvážíte součástky do Nizozemska, a tím pádem máte příjem v eurech, ale většinu nákladů (materiál, výplaty) v Kč. Platba přichází na váš účet v eurech, asi dva měsíce po vývozu, tedy asi měsíc po zaplacení faktur za materiál a výplat v Kč.

Máte obavy, že než vám přijdou peníze na účet, kurz eura poklesne a vy budete trítit. Požádáte proto banku, aby zakoupila euro put warrant, který sází na to že euro půjde oproti Kč dolů. Pokud se tak skutečně stane, vyděláte, protože vaše „sázka“ vyšla, čímž jste ošetřili potenciální riziko. Přestože pak při konverzi euro x Kč dostanete v den splatnosti méně, obdržíte současně vaši „výhru“, která bude kompenzací ztráty.

Pokud vám tento příklad připadá velmi exotický, je třeba upozornit, že tyto nástroje jsou ve vyspělých státech

EU používány dnes a denně, nicméně jsou vhodné pouze pro MSP, které skutečně potřebují ošetřit svá existující rizika, nikoli pro spekulace.

Pokud máte dojem, že ošetřovat rizika pomocí těchto nástrojů je příliš složité, pokuste se svému obchodnímu partnerovi navrhnout, že budete platit v Kč. Než se euro stalo platnou měnou ve většině států EU, bylo zcela obvyklé, aby kupříkladu rakouský dovozce platil německému vývozcovi v rakouských šilincích. Proč tedy nenabídnout, že ceny, které vy budete platit, budou vyjádřeny v Kč?

Neexistuje žádný důvod, proč byste se s vaším partnerem nemohli dohodnout (zvláště tehdy, když od něj nakupujete a on tedy má eminentní zájem na pokračování obchodního vztahu), aby ceny, za které nakupujete, byly dohodnuty v korunách. V den splatnosti pak dáte své bance příkaz, aby na účet vašeho partnera poukázala hodnotu této korunové sumy v eurech.

Tím pádem kurzové riziko nese on a vy víte přesně, za kolik nakupujete, a v rámci českého trhu máte průhlednou marži.

Možná se váš obchodní partner bude ošivát, nicméně i když byste s tímto požadavkem neuspěli, lze se ještě dohodnout: „Dobře, ponecháme tedy platbu v eurech, ale v tom případě bych od vás očekával, pane dodavateli, další, dvouprocentní slevu!“

Pokud máte příjmy i výdaje v eurech, stojíte za zvážení založení účtu v eurech. Ušetříte tak na poplatcích spojených s konverzí měn, nicméně úrokové sazby na tomto účtu, přestože by se jednalo o účet termínovaný, budou v současné době velmi nízké.

Tok hotovosti bývá často problémem u MSP, které sice mají dobrou marži, ale neustále bojují s pozdními platbami. Pokud máte klienta v eurozóně, pokuste se využít jeho relativně nízké úrokové sazby ve váš prospěch.

Příklad:

Dejme tomu, že vám odběratel platí s dvouměsíční prodlevou. Kdyby platil ihned nebo na bázi pro forma, ušetří vám bezesné noci a podstatně vylepší váš tok hotovosti.

Kontokorentní sazba v zemích eurozóny je okolo 5 % p. a. (ročně), v období dvou měsíců (prodleva platby) tedy méně než 1 %. To jsou maximální náklady vašeho odběratele, pokud by si půjčoval peníze, aby vám mohl platit pro forma nebo v den expedice.

Co by váš obchodní partner řekl, kdybyste mu nabídli slevu 2 % za platbu obratem?

Pokud vaše marže poskytnutí takové slevy dovoluje, vylepšíte si tok hotovosti a váš klient zároveň vydělá 1 % čisté marže navíc.

Zatímco velké firmy využívají těchto možností běžně, i MSP by měly zvážit, kolik procent z obrátu bude v cizí měně a jak důležité tedy bude ošetřovat kurzová rizika.

Kreditní karty

Tento finanční nástroj je třeba využívat s velkou mírou soudnosti a péče, nicméně v zemích EU se kreditní karty běžně používají jako další zdroj přechodného financování.

Dle průzkumu Federace malých podniků (Stephen Alambritis, Federation of Small Business, květen 2004) ve Velké Británii používá pro krátkodobé financování kreditní karty 25 % jejich členů.

Slovo krátkodobé je klíčové, protože je nutné splatit bance 100 % čerpané částky dřív, než uplyne doba (až

60 dní), po kterou je půjčka bezúročná. Poté už platíte vysoké úrokové sazby, až 25 % p. a.

Pokud tak neučiníte anebo si nejste jistí, že toho budete vždy schopni, bude kreditní karta velmi drahým nástrojem získání přechodné likvidity. Pokud se však používá rozumně, slouží k řešení krátkodobé likvidity – a to zcela zdarma.

Kreditní karty zároveň zjednoduší administrativu typu vyplácení a vyúčtování záloh na cestovné či jiné firemní náklady (na reprezentaci apod.). Některé kreditní karty navíc obsahují cestovní a úrazové pojištění, takže můžete ušetřit čas i náklady.

Zaměstnanci a tok hotovosti

Pokud platíte své zaměstnance v hotovosti, pokuste se to změnit na platby bankovním převodem, ušetříte tak několik dní (v závislosti na jejich bankovním ústavu). Pokud platíte své zaměstnance týdně, pokuste se postupně přejít na měsíční platby. Zaměstnanecké zálohy a půjčky také stojí za zvážení, pokud narušují váš tok hotovosti.

1.9 Chraňte si své nápady

Duševní vlastnictví (často se používá zkratka IP z anglického Intellectual Property) obsahuje patenty, vynálezy, užité a průmyslové vzory, ochranné známky, autorská práva atd.

Patenty

Je třeba si uvědomit, že patent nelze získat na myšlenku nebo nápad, ale pouze na určitý proces či mechanismus.

Pokud váš podnikatelský plán nový proces či mechanismus obsahuje, začněte s ochranou dřív, než jej ukážete komukoli z potenciálních investorů. Postačí, že proces už byl zahájen a že jste svůj patent zaregistrovali. Datum registrace bude důležité v případě, že někdo jiný si dělá nárok na stejný či podobný patent. Udělení patentu může trvat měsíce; v případě mezinárodních patentů spíše roky.

Protože se jedná se o velmi složitou oblast, je možné, že vyzbrojení časem a trpělivostí vyřešíte tuzemské záležitosti, ale pokud se jedná o ochranu v mezinárodním kontextu, časová i technická náročnost tohoto procesu mohou být nad vaše síly.

Kupříkladu Evropský patentový úřad (European Patent Office, www.european-patent-office.org) se sídlem v Mnichově požaduje překlady všech materiálů do jazyků všech zemí, ve kterých hodláte svá práva chránit. Také náklady na získání a udržování patentu jsou vysoké a často nad finančními možnostmi začínajících podniků.

V ČR budete v kontaktu především s Úřadem průmyslového vlastnictví ČR se sídlem v Praze (www.upv.cz). Existuje mnoho patentových a známkových kanceláří, které mají potřebné znalosti a zkušenosti. V případě, že skutečně potřebujete ochránit nějakou unikátní součást svého podnikatelského plánu, bude tato investice nezbytná. Kontaktujte je a zeptejte se, jaké budou náklady a časový horizont. Tyto informace vám budou poskytnuty zdarma a nezávazně.

Samotná ochrana však nestačí. Položte si otázku, zda v případě, že někdo zneužije vaše práva (třeba v Jižní Koreji), máte dostatečné finanční prostředky na to, abyste se soudili, a zvažte možné pojištění, které větší na pojištěn pro tyto případy nabízí. Za roční poplatek vám zaručí finanční prostředky i právní zastoupení pro případ, že vaše práva budou porušena. Toto pojištění

však může být relativně drahé; cena závisí na každém individuálním pojistném případě.

Ochranné známky

Ochranná známka (anglicky Trademark) je cokoli, co může označit a identifikovat produkt či službu – jméno, slovo, design, číslo, tvar, kombinace barev či dokonce vůně nebo chuť (Ford nebo Adidas lze identifikovat jednoduše, vůně parfému či barva balíčku cigaret jsou už složitější).

Chcete-li vytvořit novou značku pro svůj produkt či službu, nejprve se ujistěte, že na trhu, kde budete působit, ještě není používána. Pokud ano, vystavujete se možnosti stíhání – a to i za předpokladu, že tato známka není registrována.

Registrace ochranné známky je jednodušší než registrace patentů. Jako první opět kontaktujte Úřad průmyslového vlastnictví ČR (sídlo v Praze, www.upv.cz). Stejně tak můžete opět využít služeb značkových a známkových kanceláří, přestože proces registrace je jednodušší a finančně dostupnější.

V této souvislosti se také ujistěte, že jméno, pod kterým vaše firma bude obchodovat, je unikátní, protože to při-

nejmenším zamezí nedorozuměním.

Vaše webové stránky jsou chráněny automaticky tím, že jste získali unikátní jméno pod doménou .cz. Nikomu však nemůžete zabránit, aby si zaregistroval stejné jméno v jiné doméně, kupříkladu .com. Jediným řešením je zaregistrovat si i tyto domény.

Autorská práva

Kreativní díla, ať už se jedná o výtvarné umění, hudbu či literaturu, jsou automaticky chráněna během autorova života a 70 let po jeho smrti. Zajímavé je, že pokud váš zaměstnanec vytvořil jakékoli dílo v pracovní době, autorská práva patří vaší firmě, ne jemu.

Duševní vlastnictví bude pro mnoho MSP vedlejší záležitostí, často zcela nepodstatnou. Na druhé straně, pro ty podniky, které potřebují získat nový kapitál pro vývoj svých unikátních procesů, bude právě ochrana patentem jedním z předpokladů získání investora. Dokonce lze říci, že nikdo by neinvestoval do MSP, jehož jediná aktiva – duševní vlastnictví – nejsou právně ošetřena. Bylo by rovněž nerozumné, kdyby MSP šířil víc než jen povrchní principy svého duševního vlastnictví, aniž by měl právní ochranu.





Financování MSP

2. FINANCOVÁNÍ MSP

Není povinností nikoho pomáhat MSP v jejich rozvoji. Ani vláda nebo stát (jinými slovy daňoví poplatníci), banky či finanční komunita tuto povinnost nemají. Podporovat MSP je však rozumné a pragmatické, protože to zvyšuje zaměstnanost, snižuje požadavky na státní pokladnu, vede k inovacím a vytváří silnou střední třídu, která je zárukou demokracie.

Evropská unie považuje MSP za jednu z nejdůležitějších oblastí podpory a existuje mnoho fondů, které jsou jim určeny. Bude záviset na schopnostech pod-

nikatelů i státní správy, aby tyto prostředky z Bruselu určené na přímou podporu MSP či podporu infrastruktury a podnikatelského prostředí, byly využity. Oběma oblastem se věnuje kapitola 2.3.

Každodenní realita MSP v ČR je poněkud méně radostná. Státní správa stále nemá schopnost vstupovat do komerční sféry a soukromý finanční sektor má silnou averzi vůči riziku, které půjčky či investice do MSP nesou.

2.1 Rodina, příbuzní a známí

Prvním místem, kam se MSP podívá, je vlastní kapsa. To platí obecně i na evropské úrovni, nejedná se o české specifikum. Přece kdybyste ve vlastní plány a schopnosti nevěřili vy sami, proč by měl věřit někdo jiný?

Na dalším místě je příbuzenstvo, známí a kamarádi. Než tento (zcela pochopitelný) krok učiníte, představte si situaci, ve které budete muset všem vysvětlovat, že jste o jejich peníze přišli. Pokud je to představa nesnesitelná, raději si od nich nepůjčujte, protože šance, že byste tento proslov jednoho dne museli mít, je vyšší než 50 %.

Přesto jsou vlastní finance a vklady příbuzných, kamarádů a známých prvotními a většinovými zdroji rizikového kapitálu, a to na evropské i české úrovni.

MSP mohou argumentovat, že čím méně bude okolo půjčky dokumentace a smluv, tím lépe. Opak je pravdou. Lidské vztahy a rodinná pohoda by měly vždy stát nad ziskem, a proto je nutné každou dohodu o půjčce písemně ošetřit a uvést základní parametry, jako jsou délka půjčky, úroková sazba, platba úroků, zda je možné platbu úroků přechodně odpuštít atd.

2.2 FINANČNÍ PRODUKTY

Další možností je samozřejmě zajít do banky. Žádné české banky neinvestují do MSP, a proto jediné, co vám nabídnou, jsou půjčky; v příští kapitole najdete přehled nabídek.

Pokud vám někdy připadají vedení a rozvoj MSP složité asi jako teorie relativity, jste blízko. Einsteinův čtvrtý rozměr – čas – hraje zrovna tak důležitou roli jako finance.

Je smutnou pravdou, že většina MSP pomyslí na získávání finančních prostředků příliš pozdě, většinou tehdy, kdy už financování projektu či běžných aktivit nezbytně potřebují.

Úspěšní podnikatelé se dívají na financování strategicky a s bankami jednájí v době, kdy peníze nepotřebují a jsou pouze ve stádiu přípravy projektu. Časová tíseň podnikatele dává bankám obrovskou výhodu při vyjednávání podmínek, úrokových sazeb a penále.

Pokud máte ve hře několik bank, které vás zásobují svými návrhy a přitom si uvědomují, že peníze nepo-

třebujete, vaše pozice bude mnohem silnější, protože ony musejí čelit konkurenčnímu tlaku a drát se o vaši přízeň. Podstupovat takovou „aukci“ v časové tísní vyžaduje velmi silné nervy, a hlavně – s dobrým plánováním – je to zcela zbytečné.

V této příručce se budeme věnovat pouze půjčkám korunovým, nicméně je dobré vědět, že lze zajistit také půjčky v jiných měnách, které mohou mít podstatně nižší úrokové sazby (americké dolary, švýcarské franky, japonské jeny). Nebezpečná je v této souvislosti nutnost splácení půjčky ve stejné měně, ve které byla uskutečněna. Mohli byste tak doplatit na značné a nepředvídatelné kurzové změny. Tato eventualita tak připadá v úvahu spíš tehdy, když byste obchodovali například se švýcarským partnerem a objem těchto obchodů vám zaručoval dostatečný přísun švýcarských franků.

2.2.1 Banky a úvěry

Každá banka nabízí několik různých úvěrových produktů. Na českém trhu existuje přes 80 úvěrových produktů od různých bankovních ústavů, počínaje kontokorentem (anglicky overdraft) až po specializované účelové úvěry. Jejich jména se mění a různé banky nabízejí varianty, které se sice na povrchu liší, ale jejich podstata je podobná.

Přestože kontokorentní úvěr je bankami koncipován pro výkyvy v provozním kapitálu, jedná se o jednu z nejlevnějších metod půjčky, která nevyžaduje záruku. Úroková sazba je sice vyšší než u úvěru zaručeného, ale podnikatel platí úroky pouze za prostředky, které si půjčuje! Pozor ale na banky, které trvají na tom, aby byl kontokorent po jednom roce splacen, než umožní jeho prodloužení na další rok. Pouze pokud bude MSP schopen tento úvěr splatit, bude moci kontokorent považovat za střednědobý úvěr.

Pokud banka požaduje záruku, jsou přijatelné nemovitosti, osobní majetek, záruka třetí osoby a blanco směnka.

Vaše první kroky by měly vést na webové stránky největších finančních ústavů, kde se podíváte na jejich podmínky a případně vyzkoušíte scoringové (ohodnocující) systémy. Například na stránkách Komerční banky (www.kb.cz) najdete openscoring, který vám umožní zdarma a rychle pochopit základní principy ohodnocování bonity i jiné požadavky bank. Díky tomu budete lépe připraveni na první setkání se zástupcem banky.

Úroková sazba bude přímo závislá na riziku, kterému je banka vystavena. Například úrokový diferencál (rozdíl) mezi půjčkou, která je zajištěna nemovitostí, a půjčkou,

která je zajištěna pouze blanco směnkou, může být okolo dvou procent.

Splatnost úvěru závisí i na bance a na produktu, ale může být až osm let. Některé úvěry jsou koncipovány pouze na jeden rok s tím, že existuje možnost prodloužení.

Přestože neexistuje oficiální rozdělení typů úvěrů, kromě kontokorentu se hovoří také o mikro nebo miniúvěru, střednědobému úvěru se také někdy říká mikrokredit – v tomto případě budete muset předložit podnikatelský plán.

Musíte být aktivní a oslovit několik bank najednou. Všechny banky mají své poradce, kteří jsou placeni za to, aby své existující i potenciální klienty navštěvovali. Setkání na půdě vašeho podniku je výhodou, pokud nejste ve fázi start-up (před samotným podnikáním). Není také na škodu nechat na svém pracovním stole brožurky několika konkurenčních bank a zmínit se, že hledáte nejlepší nabídku. Firmy bankéři jsou motivováni dle výkonu (prodeje) a jejich sympatie budou na vaší straně. Mají přece osobní zájem na uskutečnění obchodu, a pokud váš projekt splňuje bankou stanovené parametry nebo se jim přibližuje, jejich podpora a doporučení mohou být rozhodující.

Je možné, že banka, která poskytuje úvěr, bude trvat na tom, abyste si u ní nejen otevřeli běžný účet (což bude podmínkou), ale abyste s ní měli i exkluzivní vztah. Pokud jste potřebný úvěr získali za přijatelných podmínek u nové banky a vaše stávající banka vám nebyla schopna vyhovět, změna banky by asi za trochu administrativní práce navíc stála.

2.2.2 Provozní kapitál

Oproti půjčkám, které jsou určeny k investicím, růstu a rozvoji, případně zakoupení strojního parku, provozní kapitál nejsou peníze ve formě jednorázové sumy, ale finanční prostředky, které doplňují každodenní potřeby. Provozní kapitál se používá pro překlenutí krátkodobých rozdílů mezi příjmy a výdaji a pro doplnění v přechodných mezerách toků hotovosti.

Kontokorentní úvěr je v této situaci ideálním řešením, protože úroky platíte pouze za skutečně využitá prostředky. Dejte si pozor na poplatky, které se týkají možnosti, že úvěr sice máte nastavený „pro strýčka

příhodu“, ale nečerpáte jej. Banka může argumentovat, že tyto prostředky musela vyčlenit pro vás, a proto v případě nečerpání bude požadovat penále. Tento nehorázný argument se podobá situaci, kdy by podnikatel počítal penále svým klientům za to, že u něj nenakupují, přestože on má zboží na skladě.

Banky poskytují kontokorent pouze svým nejbližším klientům a je možné, že se vás budou snažit orientovat na jiné úvěrové produkty. Do jaké míry uspějete, tak bude záležet na vaší houževnatosti. Banky také neposkytují kontokorent ihned po otevření účtu – před

jeho udělením většinou pozorují finanční toky po dobu šesti měsíců.

V kapitole 1.8 jsme již hovořili o používání peněz vašich klientů, když například nabídnete skonto za platbu předem, nebo relativně rychle po dodávce. Přestože se zde nejedná o bankovní produkt, MSP by neměly zapomínat ani na tuto formu pracovního kapitálu.

Mnohé firmy dosahují stejného efektu opačným způsobem – pozdržují platby svým dodavatelům, čímž financují svůj provozní kapitál. Tato příručka se snaží být realistická, a proto nemoralizuje nad tímto postupem,

2.2.3 Leasing

Tato forma financování je již na českém finančním trhu zavedená delší dobu. Existuje tak dobrá možnost výběru leasingové firmy, přestože finanční podmínky jako úrokové sazby a délka leasingu se od sebe příliš neliší. Samotné podmínky leasingu nejsou pružné jako u klasické půjčky, protože leasing musí respektovat specifický daňový režim.

Nicméně díky rychlosti leasingu, díky tomu, že splátky lze daňově odepsat (existují výjimky, o kterých informuje finanční ústav) – a tyto odpisy mohou být dokonce rychlejší než daňové odpisy – je tento systém financování velmi populární. Více než 30 % veškerého financování se tak odehrává právě formou leasingu.

Leasing, přesněji finanční leasing, je v podstatě dlouhodobý pronájem s následnou koupí. Po dobu pronájmu (splátek) je tak předmět pronájmu vlastněn leasingovou společností a teprve po splacení pronájmu můžete využít opci k jeho zakoupení. Mimochodem, není to vaše povinnost, nicméně zůstatková hodnota po dokončení splátek bývá většinou vyšší než 1000 korun nebo 1 % původní částky, což je obvykle stanovená hodnota opce. Proto absolutní většina leasingových smluv končí koupí. Leasingová firma je vlastníkem a vy držitelem; vlastníkem se stáváte až po zaplacení opce.

Existuje i jednodušší forma leasingu, nazývaná operativní leasing. Zde se nestáváte nikdy vlastníkem, pouze si pronajímáte předmět leasingu na předem stanovenou dobu a po jejím uplynutí předmět jednoduše vrátíte leasingové společnosti. Výhodou je průhlednost toku hotovosti a měřitelný vztah mezi náklady na používání, dejme tomu, stroje a jeho výnosnosti. Měsíční splátky budou nižší než u finančního leasingu, protože leasingová firma si ponechá předmět leasingu a může

pouze připomíná, jak nepříjemné je být v druhotné platební neschopnosti kvůli svým partnerům. Nic vám ale nebrání dohodnout se s dodavatelem na nestandardní době splatnosti; 90 dní už dnes není neobvyklá doba splatnosti.

V kapitole 2.2.5 a 2.2.6 se zabýváme faktoringem a forfaitingem, což jsou dvě ideální metody, jak vytvořit provozní kapitál a vylepšit cash flow.

Pokud používáte akreditiv (kapitola 2.5.3), je možné akreditiv prodat před dobou splatnosti, sice s malou slevou, nicméně to může být řešení nedostatku provozního kapitálu (anglicky nazýváno discounting).

realizovat zůstatkovou hodnotu. Nevýhodou může být, že pokud navrátíte předmět leasingu ve stavu, který nesplňuje podmínky vaší smlouvy, musíte dopláčet předem dohodnuté penále.

Příkladem může být operativní leasing auta, kde máte dohodu na tři roky s ujetím 20 000 km za rok. Pokud byste překročili konečných 60 000 km, budete platit za každý kilometr navíc předem dohodnutou sazbu.

Nejdříve je třeba se ujistit, že předmět leasingu splňuje parametry, které leasing zvyhodňuje. Například hmotný investiční majetek odpisové skupiny 2 a 3 je možné vložit do nákladů rychleji než pouhý odpis při financování klasickým úvěrem.

Operativní leasing je populární u aut v hodnotě nad 900 000 Kč, protože se jedná o dlouhodobý pronájem a MSP se nikdy nestává vlastníkem. Všechny splátky (pronájmy) lze dát do nákladů. Pokud by bylo stejné auto pořízeno prostřednictvím finančního leasingu, je možné vložit do nákladů pouze hodnotu 900 000 Kč. Klasickým příkladem finančního leasingu je smlouva na 36 měsíců s první splátkou v hodnotě 30 % celkové pořizovací hodnoty. Tato splátka se daňově rozloží na tři roky a pravidelné splátky se odepisují průběžně.

Pružnost existuje v délce leasingové smlouvy (v současné době ale minimálně tři roky) a je možné dohodnout jak pevnou, tak pohyblivou úrokovou sazbu, případně i nepravidelné splátky (kupříkladu regresivní). Dejte si velký pozor na další poplatky spojené s leasingovou smlouvou a vždy porovnávejte celkovou sumu, kterou zaplatíte za celé tři roky až do okamžiku vlastnictví, s jinými formami financování. Nikde není psáno, že úroková sazba, kterou vám leasingová společnost nabídne, bude ta, na které se nakonec dohodnete!

Pokud uvažujete o koupi hmotného majetku, je pravděpodobné, že prodejce vám bude nabízet komplexní balík včetně leasingových služeb. Dejte si pozor, abyste za toto pohodlí neplatili. Je obvyklé, že prodejce a leasingová společnost mají blízký, často exkluzivní vztah, a proto je vždy nutné získat několik různých návrhů, abyste se ujistili, že podmínky, které získáváte, jsou pro vás nejvýhodnější. Každá leasingová společnost má vždy prostor na vyjednávání. Uvědomte si, že úroková sazba při leasingu bude vyšší než u klasického úvěru, a pokud nemáte daňovou povinnost (kupříkladu nejste plátcem DPH) nebo máte daňové ztráty, leasing ztrácí značnou část své atraktivity.

2.2.4 Půjčky na nemovitosti – hypotéky

Hypotéky nabízejí všechny bankovní ústavy. Pokud váš podnikatelský plán prokazuje návratnost, představují pro ně relativně bezpečnou formu půjčky. Dnes už na bankovním trhu najdete několik desítek produktů, které si jsou velmi podobné (stejně jako úvěry).

Půjčku na nemovitost lze uskutečnit jak v korunách, tak v jiných měnách, zde si ale MSP musí plně uvědomit riziko kurzových změn, jak již bylo zmíněno na konci kapitoly 2.2.

Úrokové sazby mohou být pevné (fixed) nebo pohyblivé/klouzavé (floating). Lze také dohodnout hypotéku, kde se po určitou dobu splácí pouze úroky. To je výhodné zejména pro začínající MSP. Dále lze získat hypotéku na zemědělskou půdu se státní podporou v rámci programu Půda (více informací viz Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond).

Typická hypotéka na podnikatelské prostory je na dobu 10 až 15 let, v případě bytové výstavby až na 20 let; poskytnutá hypotéka bude v hodnotě 70 % nemovitosti, na kterou je určena (a kterou se zaručujete). Po-

2.2.5 Factoring

Většina MSP má největší část svého pracovního kapitálu v zásobách či pohledávkách.

Factoring je finanční nástroj, který pomáhá řešit každodenní problémy, kdy hodnota pohledávky, de facto vaše peníze, se na účtu vašeho klienta nacházejí po dobu splatnosti faktury (a často i po době splatnosti) – a vy tyto prostředky potřebujete. Princip spočívá v tom, že factor (banka, ale mnohdy také speci-

Předmět leasingu je také nutné plně pojistit – a leasingová firma bude mít zájem doporučit svoji pojišťovnu. Bude na vás, abyste leasingové firmě vyhověli a její majetek pojistili, ale přitom minimalizovali své náklady tím, že si vyberete vlastní pojišťovnu.

Výhodou může být, že leasing se objevuje pouze ve výkazu zisků a ztrát, nikoli v rozvaze. Protože nevládníte předmět pronájmu, banka ani potenciální investor nevidí vaši finanční zatíženost a vaše střednědobé závazky.

Tím pádem vaše výkaznictví vypadá lépe než v případě, že byste stejný předmět zakoupili. Nicméně je víc než pravděpodobné, že tento fakt bude zviditelněn v procesu Due Diligence.

kud je již nemovitost za účelem hypotéky zastavena, je možné využít nárůstu ceny nemovitosti. Pokud je dnes cena vyšší než v době, kdy byla hypotéka poskytnuta, lze si vypůjčit i na hodnotu nárůstu – často nazýváno second mortgage.

Relativně novým produktem je tzv. americká hypotéka, se kterou je možné pořídit cokoli, nejen nemovitosti. Výše zmíněná second mortgage se často používá právě pro tento účel.

Příklad:

Nemovitost v hodnotě milionu korun zaručuje hypotéku v hodnotě 700 000 Kč. Za několik let se hodnota nemovitosti zvýší na 1,5 milionu Kč. Na základě nárůstu hodnoty nemovitosti vznikl prostor pro navýšení hypotéky (second mortgage) a je možné půjčit si dalších 350 000 Kč. Navíc pokud se použije americká hypotéka, lze tyto prostředky použít pro libovolný účel.

zvaná finanční instituce) odkoupí vaše pohledávky a poskytne vám peníze ihned.

Příklad klasického factoringu:

Na konci pracovního dne, kdy vystavíte svým klientům faktury, zašlete jejich kopie factoringové společnosti. Pokud si přejete, factor vám obratem převede na váš účet až 80 % hodnoty vydaných faktur. Poté se postará,

aby faktury byly splaceny, a v případě překročení doby splatnosti jeho tým vaše klienty obvolává a (s vámi dohodnutými slovy) upomíná. Po zaplacení faktur vám factor doplatí zbývajících 20 % minus manipulační poplatek, například 1,5 %. Po dobu, kdy tyto finanční prostředky čerpáte, platíte dohodnutou úrokovou sazbu. Pokud by vaše pohledávky nebyly splaceny v dohodnutém období (které může být delší než vaše obvyklá doba splatnosti), má factor právo na vrácení těch 80 %, které poskytl na začátku.

V tomto příkladu byla použita typická procenta, nicméně bude záležet na vás, na jakých podmínkách se dohodnete. Vždy existuje prostor pro vyjednávání!

Factoring je vhodný pro většinu MSP, které už pár měsíců fungují a mají stabilní a rostoucí klientelu. Nehodí se pro nové firmy, které nemají historii platebního vztahu se svými klienty.

Nejčastější formou je tzv. tuzemský factoring s regresem (slovo regres znamená návratnost) a výše uvedené příklad je typický scénář.

Exportní factoring s regresem je další populární nástroj, i když slovo export v kontextu EU od 1. května 2004 ztrácí svůj tradiční význam. Přesněji se jedná o klienta, který sídlí mimo hranice České republiky a platí v cizí měně.

Tuzemský a exportní factoring bez regresu jsou velmi podobnými nástroji s tím, že pokud by váš klient nezaplatil v dohodnutém období, factor po vás nebude chtít navrácení oněch 80 %. Jejich součástí je totiž pojištění proti potenciálním neplatičům. Produkt se tedy hodí pouze tam, kde bonita vašeho odběratele je dostatečná, a je také dražší – právě o složku pojištění.

Je možné, že se setkáte s výrazem ledgering, který se často překládá jako management pohledávek. Výše uvedený příklad, kde se factoringová společnost komplexně stará o správu vašich pohledávek, je klasickou aplikací. Nicméně je třeba dodat, že dnes jen málo tuzemských factoringových společností má tyto dovednosti, a proto pod titulem factoring nabízí často půjčku, která je podložena hodnotou pohledávek.

Nejvyšší formou factoringu je produkt s názvem invoice discounting (sice ne elegantním, ale přesným překladem je diskontování pohledávek). Tento produkt se nabízí pouze nejbonitnějším klientům. Klient se pak dál sám stará o správu svých pohledávek a na základě vydaných faktur mu banka pouze půjčuje.

Výhody factoringu jsou evidentní. Pokud potřebujete, už den po vydání faktury máte k dispozici až 80 % její

hodnoty (za předpokladu, že veškerá komunikace s factorem probíhá elektronicky). Představte si, o kolik by bylo podnikání jednodušší, kdyby vám klienti platili hned druhý den!

Díky factoringu můžete svým klientům nabídnout delší dobu splatnosti a díky lepšímu toku hotovosti trvat na vyšších slevách od dodavatelů. Navíc odpadají náklady spojené s upomínáním a případným vymáháním pohledávek. Další výhodou je fakt, že factor může přitlačit na pomaleho platiče s větší razancí než vy, aniž by narušil váš obchodní vztah. Součástí správy pohledávek je také pravidelné podávání informací o jednotlivých klientech, jejich platební kázní, zda dodržují či překračují kreditní limity apod. Tak můžete lépe kontrolovat svou kreditní politiku.

Samozřejmě i zde existují nevýhody a je na vás, abyste si uvědomili, do jaké míry ovlivní váš názor na tuto formu půjčky. Patří k nim zejména délka smlouvy. Většina factoringových společností trvá na minimální délce smluvního vztahu – obvykle 12 měsíců – a výpovědní lhůtě. Před podpisem si dobře promyslete, jak to ovlivní pružnost vašeho podnikání. Factor také obvykle trvá na tom, aby všechny platby kromě hotovostních byly facturovány. Není to pravidlem, ale dejte si na to pozor.

Co se týče nákladů – na základě denní potřeby se rozhodnete, kdy budete tyto potenciální zdroje využívat. Samozřejmě, že pokud zdroje nečerpáte, neplatíte úroky ani manipulační poplatek. Nicméně budete platit měsíční poplatek (většinou 1 % z celkového obratu, hotovostní obrat se nepočítá). Tento tzv. servisní poplatek budete platit, i když nebudete přechodně službu využívat.

Již dříve zmíněný zpětný postih je další nevýhodou, nicméně pouze odráží realitu, že jste to vy, kdo zodpovídá za platební kázeň vašich klientů. Pokud vaši odběratelé splňují bonitní předpoklady, lze se pojistit proti regresu. Pokud jeden či několik z vašich odběratelů tvoří velké procento vašeho obratu, je třeba, aby váš factor byl informován. Pokud by byly překročeny předem dohodnuté limity (například, že jeden klient nesmí překročit víc než 30 % vašeho celkového obratu), je třeba s factorem komunikovat a přizpůsobit váš kontrakt.

Je třeba dodat, že tyto „nevýhody“ představují obvyklé komerční reakce factoringových společností, kterými omezují svá rizika v situacích, kdy neznají vás ani vaše klienty. Tento vztah se časem ustálí na pragmatické spolupráci, která může reagovat na výjimky.

Pokud budete využívat kompletní factoringové služby včetně správy pohledávek, je nutné si uvědomit, že

vaše klienty bude oslovovat cizí osoba (zaměstnanec factoringové společnosti), jejíž způsob jednání nemusí být vždy v souladu s vašimi představami. Určitě nebudete chtít, aby váš nejdůležitější zákazník, který se o pár dní opozdil s platbou, byl vystaven slovním políčkům. Je proto na vás, abyste se s factorem jasně dohodli, jak s jednotlivými klienty jednat; je dobré dohodnout přímo text jejich telefonické a písemné komunikace.

Tento potenciální problém je ale často považován spíše za výhodu, protože nepřijemnou práci s neplatiči přesunete na třetí stranu a neohrožujete osobní vztahy s klienty.

Je zde ještě jeden aspekt, který je třeba chápat a brát na zřetel. Factoringová společnost žije jednak z poplatků, jednak z úroků za poskytnuté peníze. Cynický pohled na jejich obchodní model by mohl poukázat na skutečnost, že čím pomalejší bude factor při vymáhání pohledávek, tím víc vydělá na úrocích (a pro vás budou

jeho služby dražší). Při vymáhání pohledávek však ve skutečnosti mají factoringové společnosti, ve srovnání s vlastními zaměstnanci MSP, stejné, ne-li lepší výsledky. A to hlavně proto, že jsou specialisty a nemají tisíce dalších každodenních a rozptylujících problémů. Budete muset pečlivě sledovat jejich výkonnost, anebo předem dohodnout, jakou úspěšnost očekáváte. Pokud této úspěšnosti nedosáhnou, trvejte na sankcích, včetně předčasného zrušení factoringové smlouvy.

V zemích EU vykazuje factoring od roku 2000 roční řádově 18% růst a očekává se, že do roku 2007 překročí svým finančním objemem klasické úvěrové produkty. Finanční experti se shodují, že po vstupu do EU nelze očekávat obrovský příliv nových bankovních ústavů, narozdíl od příchodu nových factoringových společností, které budou nabízet komplexní factoringové služby, dodají know how a napraví relativně malou konkurenci na českém trhu.

2.2.6 Forfaiting

Tento finanční produkt se jmenuje podle anglického slova forfeit, doslova ztratit, přijít o něco, ztratit právo na něco, což může působit odstrašujícím dojmem; někdy se používá také termín odkup dlouhodobých pohledávek.

Jedná se však pouze o jistou formu factoringu. Tuto službu nabízejí pouze velké bankovní ústavy a je užitečná spíše pro podniky střední a větší velikosti.

Při forfaitingu se jedná opět o odkup pohledávek (většinou bez zpětného postihu), ale s tou výhodou, že forfaiting se netýká pouze odkoupení pohledávek. Forfaitingovou smlouvou lze uzavřít na základě pouhého

kontraktu, tedy před realizací dodávky. Většinou se jedná o částky nad milion korun na jeden obchodní případ, proto je tento instrument málo využíván MSP. Banka v podstatě půjčí dohodnuté procento z dlužné sumy na základě záruk. Pokud obě strany (dodavatel i odběratel) jsou klienty stejného bankovního ústavu, je pravděpodobné, že poplatky budou nižší než u factoringu. Další výhodou je, že finanční prostředky lze čerpat v průběhu obchodu, například část při podpisu smlouvy, další část při první, dílčí dodávce a zbytek po konečné dodávce. Tento produkt je vhodný pro tuzemské i exportní obchodování.

2.3 Zvýhodněné úvěry ČMZRB a strukturální fondy

2.3.1 Českomoravská záruční a rozvojová banka (ČMZRB)

Úvěry za výhodných podmínek či bankovní záruky k získání úvěrů od komerčních bank mohou získat malí a střední podnikatelé u Českomoravské záruční a rozvojové banky, a. s. (ČMZRB). Výhodné podmínky financování lze získat díky podpoře, která je poskytována z prostředků státního rozpočtu a od roku 2004 též ze Strukturálních fondů EU.

Českomoravská záruční a rozvojová banka je specializovanou bankou s většinovou účastí státu, která na základě programů schválených vládou poskytuje různé

typy podpor pro malé a střední podnikatele, zejména však zvýhodněné úvěry a bankovní záruky.

Není to klasická banka, která by prováděla standardní bankovní operace, přestože má plnou bankovní licenci. Stát vlastní 72,33% akcií ČMZRB; minoritními podílňky jsou Komerční banka (13%), Česká spořitelna (13%) a ČSOB (1,67%). Nicméně tito tři akcionáři nemají žádné preferenční vztahy s ČMZRB. Každá banka či jednotlivec tak mají k jejím prostředkům stejný přístup. ČMZRB má své pobočky v Brně, Hradci Králové, Os-

travě, Plzni a v Praze. Regionální pracoviště banky se nachází v Českých Budějovicích. Podrobnější informace o kontaktech na tuto banku viz www.cmzrb.cz.

Při zvažování možnosti využití státní podpory prostřednictvím ČMZRB si musíte rozmyslet zejména:

- a) k jakému účelu potřebujete úvěr
- b) zda chcete získat úvěr přímo od ČMZRB (to je vhodné zejména pro projekty začínajících podnikatelů či podnikatelů s kratší historií)
- c) zda je váš projekt takového rozsahu, že hlavní překážkou je obtížnost získání úvěru u komerční banky, a pro získání úvěru tedy chcete nabídnout záruku ČMZRB
ČMZRB může přímo poskytovat úvěry zaměřené především na investice (pořízení budov, strojů, zařízení atd.). Financování provozních potřeb podnikatelů (např. nákup zásob) ale může podpořit pouze poskytnutím záruky za provozní úvěr od některé banky, což je jedna z velmi častých forem podpory.
- d) zda splňujete všeobecně platné podmínky pro získání podpory

Podporu nemohou získat podnikatelé:

- kteří nemají vypořádány závazky vůči státu a dalším institucím (jejich přehled je vždy uveden v textu příslušného programu)
- realizující projekty mimo území České republiky (v případě zdrojů z EU je obvykle v textu programu ještě dále specifikována část území ČR, kde musí být projekt realizován).

Co je dobré si pamatovat:

- veškeré informace potřebné k získání zvýhodněného úvěru či záruky naleznete na webové stránce ČMZRB
- obvykle se žádost o úvěr či záruku podává osobně na pobočce ČMZRB, avšak zejména pro úvěry menší velikosti je předepsán odlišný postup, který je v podmínkách příslušných programů (START a KREDIT) uveden
- vždy je vyžadována elektronická verze žádosti o úvěr či záruku
- značná část podpor, které ČMZRB od roku 2004 poskytuje, je v režimu de minimis, což pro příjemce podpory znamená dodržování jistých pravidel při

získávání dalších podpor ve stejném režimu

- do banky můžete v rámci pracovní doby přijít i bez ohlášení, daleko efektivnější je však dohodnout si jednání předem (e-mailem či telefonicky)
- pokud získáte úvěr z prostředků strukturálních fondů EU, je nutné respektovat některé nové povinnosti, které z toho vyplývají (např. časově omezená dispozice s majetkem pořízeným s účastí úvěru, výběr dodavatele stanovenými postupy pro veřejné zakázky apod.).

Kdo může získat záruku či zvýhodněný úvěr

Podpora je určena podnikatelům, kteří splňují definici malých a středních podniků. Některé programy jsou také určeny pouze malým podnikatelům (zjednodušeně řečeno podnikatelům s méně než 50 zaměstnanci). Roli také hraje výše aktiv či čistého obratu podnikatele a majetková propojení mezi podniky. Úplná definice je uvedena na webové stránce ČMZRB.

1. května 2005 dojde ke změnám řady pravidel pro posuzování toho, zda podnik patří mezi MSP. Tyto změny se však nedotknou limitních hranic počtu zaměstnanců.

Programy zvýhodněných úvěrů

ČMZRB ve svých úvěrových aktivitách spolufinancovaných ze strukturálních fondů Evropské unie realizuje programy START, KREDIT a INOVACE. Programy jsou určeny podnikatelům – fyzickým i právnickým osobám. Fyzická osoba musí být občanem ČR a mít trvalé bydliště na území České republiky. Právnická osoba musí mít sídlo na území ČR. V případě programů START a KREDIT mohou úvěr získat malí podnikatelé, v případě programu INOVACE mohou o úvěr u ČMZRB žádat malí i střední podnikatelé.

START

Program je určen podnikatelům, kteří vstupují do podnikání poprvé nebo s delším časovým odstupem (alespoň sedm let). Jedná se o bezúročný úvěr v maximální výši 500 tisíc Kč pro fyzickou osobu, obchodní společnost s více společníky nebo družstvo může získat až 1 milion Kč. Doba splatnosti úvěru činí až šest let. Banka nevyžaduje majetkové zajištění úvěru, což je pro řadu podnikatelů velmi důležité.

Jednou z podmínek programu je absolvování kurzu pro začínající podnikatele – k žádosti je nutné doložit certifikát o úspěšném zakončení kurzu „Základy podnikání“. Tyto kurzy pořádají Regionální poradenská a informační centra (RPIC).

Program není určen akciovým společnostem ani bytovým družstvům.

Neustále je třeba si uvědomovat, že se nejedná o dar od státu, ale o půjčku, sice bezúročnou, nicméně půjčku, která musí být splacena. Je nezbytné si svou strategii dobře promyslet, protože finanční úřady mají při vymáhání závazků přece jen silnější instrumenty než soukromé banky.

MSP bude mít povinnost poskytovat průběžně informace jak o postupu realizace podpořeného projektu, tak o využití úvěru. Bude také povinen umožnit zaměstnancům státní správy provádět kontroly, že poskytnuté prostředky jsou využívány dle předpisů.

KREDIT

V rámci tohoto programu existují tři typy úvěrů. První z nich je určen malým podnikatelům s omezenou podnikatelskou historií, kteří mohou získat úvěr (s pevnou 4% úrokovou sazbou a splatností pěti let) až do výše dvou milionů Kč. Druhý typ úvěru v rozmezí dvou až pěti milionů Kč je určen podnikatelům s minimálně dvěma uzavřenými zdaňovacími obdobími. Tento úvěr má stejnou úrokovou sazbu jako první typ, ale delší maximální dobu splatnosti – šest let.

Třetí možností úvěru KREDIT je tzv. podřízený úvěr. Jedná se o úvěr v rozmezí dvou až sedmi milionů Kč, s pevnou úrokovou sazbou 3% p. a., dobou splatnosti až osm let a s možností odkladu splátek až na pět let. I tento úvěr mohou získat podnikatelé s nejméně dvouletou podnikatelskou historií. V případě podřízeného úvěru je možné financovat až 50% předpokládaných uznatelných nákladů projektu. K financování projektu musí být současně použito jiného bankovního úvěru nebo leasingu, a to nejméně ve stejné výši jako je předpokládán podřízený úvěr. Výhodou pro podnikatele je skutečnost, že poskytovatel podřízeného úvěru (ČMZRB) se zavazuje vůči všem ostatním věřitelům MSP, že po dobu odkladu splátek podřízeného úvěru souhlasí s tím, že pohledávky banky budou uspokojeny až poté, co byly plně splaceny všechny ostatní peněžité závazky MSP vůči všem ostatním věřitelům.

INOVACE

Úvěrová část programu INOVACE nabízí malým a středním podnikatelům možnost financovat i poměrně rozsáhlé projekty ve výši tří až padesáti milionů Kč, s pevnou úrokovou sazbou 3% p. a., dobou splatnosti až devět let a s odkladem splátek až čtyři roky. Projekty musí být zaměřeny na zvyšování technických a užitných hodnot výrobků a služeb, zavádění pokrokových metod řízení, provedení významných změn v organizační struktuře apod.

Program INOVACE se zásadně liší v místě podání žádostí. Žádosti se předkládají prostřednictvím CzechInvestu, a to vzhledem ke skutečnosti, že s úvěrem lze získat také dotaci ve výši až 50 milionů Kč. Naplnění podmínek pro získání dotace posuzuje CzechInvest a žádost o úvěr je postoupena ČMZRB.

Zvýhodněné záruky jako efektivní způsob zajištění k získání bankovního úvěru.

ZÁRUKA

Cílem programu je zvýhodnit malé a střední podniky v přístupu k bankovním úvěrům, leasingu či rizikovému kapitálu. Podmínky a postup vyřizování záruky závisí na typu záruky, její výši a charakteru zaručovaného úvěru (příp. leasingu či kapitálového vstupu). Pro jeden podnikatelský projekt lze poskytnout současně všechny druhy záruk. Podnikatelský subjekt může získat v průběhu roku i více záruk.

Záruky jsou poskytovány na dobu až patnácti let, a to až do výše 80% úvěru. Díky státní podpoře je jejich cena velmi příznivá a pohybuje se od 0,1 do 0,3% p. a. výše záruky. Podnikatelé nepochybně ocení, že ČMZRB už nevyžaduje žádné zajištění ve svůj prospěch. Podporu formou záruky lze využít i při získávání úvěru potřebného pro předfinancování projektů ucházejících se o podporu ze strukturálních fondů.

Dalším poměrně často využívaným typem podpory je záruka za přihlášení se do veřejné obchodní soutěže. Poskytuje se v případě veřejných obchodních soutěží vyhlášených subjekty se sídlem na území České republiky, jejichž předmětem je dodávka výrobků, služeb a stavebních prací. Záruka v tomto případě slouží jako jistina (finanční částka), kterou je MSP povinen složit na účet určený vyhláшателеm. Podpory tak podnikatelé umožní nevázat vlastní finanční prostředky. Záruka se poskytuje v maximální výši pěti milionů Kč.

Jak postupovat v případě zájmu o využití některé z nabízených podpor

Potenciálním uchazečům lze v zásadě doporučit především využívat internet – webovou stránku ministerstva průmyslu a obchodu, CzechInvestu a ČMZRB.

Při získávání podpory ze strukturálních fondů mají často MSP obavy z velké náročnosti a složitosti celé

problematiky, nicméně postupy při přípravě podkladů nutných k podání žádosti jsou obdobné jako u národních programů. Je třeba jen všechny dostupné materiály pečlivě prostudovat, což jistě vyžaduje značnou pozornost ze strany podnikatele. Všechny typy podpory ČMZRB však představují unikátní příležitost, jak posunout podnikatelský záměr do reality.

2.3.2 Strukturální fondy

Vstup do Evropské unie znamená mimo jiné přístup ke Strukturálním fondům EU, které slouží ke snižování rozdílů ve vyspělosti jednotlivých regionů EU a podpoře hospodářské a sociální soudržnosti uvnitř Unie. Jejich prostřednictvím jsou financovány regionální i plošné projekty členských států v oblasti zemědělství, regionální politiky, sociálních věcí, zaměstnanosti a podnikání.

V České republice existuje celkem pět tzv. operačních programů, které jednotlivé oblasti podpory slabších regionů EU pokrývají. Podnikání MSP se týká především Operačního programu Průmysl a podnikání (OPPP) v gesci ministerstva průmyslu a obchodu. Implementační agenturou pro OPPP se po schválení novely zákona o malém a středním podnikání stala Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, která rovněž administruje část dalších programů spolufinancovaných ze strukturálních fondů Evropské unie, a to v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů, Společného regionálního operačního programu a Pha-

re 2003, které mohou do jisté míry MSP rovněž využít. Až polovina prostředků z OPPP je určena na podporu projektů rozvíjejících podmínky pro podnikání a příslušnou infrastrukturu. Menší část, respektive 46 %, bude směřovat formou přímých dotací ke konkrétním firmám, zejména malým a středním podnikům s růstovým potenciálem. Jednotlivé programy OPPP byly navrženy tak, aby se podpora dostala do oblastí, které jsou pro posílení konkurenceschopnosti českých podniků klíčové – kromě podnikatelské infrastruktury a infrastruktury pro průmyslový výzkum a vývoj se jedná zejména o podnikatelské nemovitosti, rozvoj lidských zdrojů a poradenských kapacit. V rámci programů pro samotné podniky bude podporováno zejména využívání nových technologií, zavádění nových produktů, technologií a služeb, snižování energetické náročnosti výroby a proexportní marketingové aktivity. V rámci OPPP na období 2004 až 2006 existuje jedenáct programů dle následující tabulky:

Opatření	Programy	Forma podpory
1.1 Infrastruktura pro průmyslový výzkum, vývoj a inovace	1. Prosperita	Dotace
1.2 Rozvoj podnikatelské infrastruktury	2. Reality	Dotace
1.3 Infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů v průmyslu	3. Školící střediska	Dotace
1.4 Rozvoj informačních a poradenských služeb	4. Klastry	Dotace
2.1 Zakládání a rozvoj MSP	5. Start	Úvěr
	6. Kredit	Úvěr
	7. Rozvoj	Dotace
	8. Marketing	Dotace
2.2 Podpora inovací výrobků, technologií a služeb	9. Inovace	Dotace i úvěr
2.3 Snižování energetické náročnosti a obnovitelné energie	10. Úspory energie	Dotace
	11. Obnovitelné zdroje	Dotace

Při realizaci Operačního programu Průmysl a podnikání bude CzechInvest spolupracovat s Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou (ČMZRB), Českou

energetickou agenturou (ČEA) a agenturou CzechTrade, které se podílejí na hodnocení a řízení projektů v rámci některých programů OPPP. Veškeré žádosti

o dotace se budou předkládat CzechInvestu, pouze žádosti o zvýhodněné úvěry ČMZRB.

Každý podnikatel by měl pečlivě zvážit, zda a do jaké míry může těchto finančních prostředků využít. Bude záležet jen na MSP, aby se postaraly, aby vyčleněné prostředky putovaly právě k nim.

Je důležité si uvědomit, a to možná bude pro některé z podnikatelů pravda dost bolestná, že pomoc ze strukturálních fondů je určena k rozvoji úspěšných podnikatelů.

Svým způsobem se jedná o jakousi odměnu dobře vedeným firmám. Podporované projekty by měly zapadat do dlouhodobé strategie podniku a vést k jeho skutečnému rozvoji. Vzhledem k tomu, že dotace se vyplácejí až po realizaci projektu, je také důležité, aby její firma mohla předfinancovat, to znamená, že musí být finančně silná a zdravá, aby případně mohla zažádat o úvěr. Ideálem je, když podnik zamýšlí realizaci rozvojového projektu tak jako tak a možná dotace z OPPP by po úspěšném vyřízení byla jen pomyslnou třesničkou na dortu.

Finance z OPPP ale v žádném případě nejsou určeny k záchraně nevykonných, neefektivních či krachujících MSP bez koncepčního plánu a vedení.

Dále je třeba si uvědomit, že získat finanční podporu ze Strukturálních fondů je časově i administrativně náročné, náročnější než například jednání o půjčkách s bankami. Pokud navíc podnik nesplní podmínky, které byly při odsouhlasení podpory z některého programu dohodnuty, existuje značné nebezpečí, že příslibené prostředky nebudou

vyplaceny; pokud již vyplaceny byly, mohly by být požadovány zpět.

Uvědomte si ale, že se jedná o unikátní příležitost, jak může perspektivní MSP získat finanční podporu. Každý podnikatel by proto měl investovat pár hodin svého času a zamyslet se, jaké by byly jeho možnosti, případně si prostudovat relevantní informace.

Podrobné informace o programech podpory podnikatelům, ať už ze strukturálních fondů nebo státního rozpočtu, jejich podmínkách a použití by byly zcela mimo plánovaný rozsah této příručky. Proto je dobré sledovat příslušné informační zdroje, kterými jsou zejména internetové stránky o strukturálních fondech (www.strukturalni-fondy.cz), stránky agentury CzechInvest (www.czechinvest.cz) a ministerstva průmyslu a obchodu (www.mpo.cz).

Všichni potenciální žadatelé o podporu také mohou využívat služeb 13 regionálních kanceláří CzechInvestu, jejichž pracovníci jsou připraveni poskytovat všechny potřebné informace, poradí se zacílením projektu a pomohou i s formálními náležitostmi žádostí o podporu.

Veškeré služby regionálních zástupců agentury CzechInvest jsou poskytovány zdarma. Je doporučováno domluvit se předem na osobní konzultaci, abyste měli dost času své záměry prokonzultovat. Dozvíte se zde, jakou podporu a v jaké oblasti je možné získat, v jaké výši, jaké podmínky je nutné splnit, jakým způsobem se o tyto prostředky žádá a jak vypadá schvalovací proces včetně časového harmonogramu. Využít můžete také bezplatnou informační linku CzechInvestu 800 800 777.

2.4 Rizikový kapitál

V této kapitole se konečně dostáváme k investicím do MSP. Nicméně i zde hrají velkou roli finanční prostředky rodiny podnikatele, jeho známých či příbuzných. Ve všech státech EU přichází většina prvotního kapitálu z těchto neformálních zdrojů.

Většinou se jedná o půjčku, jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1, nicméně často je kapitál poskytnut s tím, že je vytvořena povrchní smlouva, ve které se investice definují. Málodky se však pamatuje na práva a povinnosti společníků, natož na hlasovací práva a možnost exitu (konečného prodeje firmy). Pokud tato smlouva není profesionálně sepsána, výhoda je vždy na straně MSP, který kontroluje vložený kapitál i každodenní chod podniku.

Protože jsou však tyto investice ve většině případů činěny nezištně a smluvní vztah vzniká mezi známými či rodinnými příslušníky, často se zapomíná na správný postup. V budoucnu to pak může narušovat přátelství, kamarádství a rodinné vztahy. Mít znepřáteleného akcionáře v osobě své tchyně může být nad síly mnohých podnikatelů.

Pokud se odhodláte k využití investic z těchto zdrojů, je vhodné získat nezávislý návrh od právního zástupce, který může sepsat jednoduchý dokument obsahující klíčové body. V situacích, které by hrozily narušením dobrých vztahů, to bude znamenat jistotu pro vaše investory i pro vás.

Pokud pro rozvoj svého podniku potřebujete víc prostředků, než nabízejí tyto neformální prostředky, nebo jen hledáte profesionální řešení, existují následující možnosti.

Pamatujte, že vstup kapitálu formou investice bude (na rozdíl od půjčky) trvat týdny, mnohdy měsíce. Podnik, který se strategicky rozhodnul, že preferuje investici, si

2.4.1 Business angels

Business Angel (BA) se často překládá jako anděl či kmoťr podnikatelů. Jedná se o mohoitého jednotlivce, který obvykle v minulosti úspěšně podnikal a vytvořil si dostatečné kapitálové zázemí, aby dál investoval do myšlenek či podniků, které jsou pro něj zajímavé. Slovo zajímavé je velmi důležité, protože oproti větší finanční instituci BA nehledá pouze nejvyšší výnos a minimum rizika. Především hledá oblast, ve které se může aktivně angažovat a využívat své zkušenosti a kontakty pro růst firmy, do níž investuje.

Business Angel si zpravidla zakoupí minoritní (menšinový) podíl, protože je v jeho zájmu, aby stávající majitelé a vedení měli i nadále vysokou motivaci svou firmu úspěšně vést a rozvíjet. Jeho výdělkem nejsou úroky, protože BA své peníze nepůjčuje, ale investuje do firmy. Ke zhodnocení jeho vkladu tak dojde až v momentu, kdy svůj podíl prodá (stávajícím vlastníkům), nebo je prodána celá firma; tomu se říká exit (doslova východ, ale v tomto kontextu míněno jako odchod).

V České republice je pojem BA zatím spíš teorií, přestože existuje několik pokusů sdružit tyto „anděly“ pod hlavičkou nějaké organizace, v rámci které by se odehrávala pravidelná setkání „andělů“ (investorů) s podnikateli, kteří hledají investiční kapitál (investee).

Sdružení BANET (Business Angels Network neboli Síť podnikatelských andělů) vzniklo v březnu 2004 a poprvé se představí na podzim 2004 (více informací se průběžně dočtete na www.bids.cz)

Státy původní EU-15 mají několik BA sítí – kupříkladu ve Velké Británii existuje přes 20 000 aktivních Business andělů, kteří dohromady disponují asi pět miliardami liber. Průměrná investice činí okolo 100 000 liber (asi pět milionů Kč) a jeden BA má čtyři investice. Tento systém soukromého investování je důležitou součástí trhu rizikového kapitálu. V menším měřítku je tento systém aplikován i v ostatních státech EU, kde působí celkem asi 50 000 BA.

musí uvědomit, že vyjednávání a prověřování podmínek kapitálového vstupu je časově náročné, a začít na tom pracovat s velkým časovým předstihem, tj. v okamžiku, kdy peníze nepotřebuje ani ke každodennímu hospodaření ani k rychlé investici. Pokud by se dostal do časové tísně, může investora odradit nebo získat nevýhodné podmínky!

Mnohdy se stává, že je zapotřebí investovat několikrát do stejné firmy v období růstu (první investice k rozjezdu firmy, další investice do růstu, pomoc s cash flow atd.). První investice se také nazývá First Round Finance (první kolo financování), další pak Second/Third Round (druhý/třetí kolo).

Mnozí investoři považují druhé či třetí kolo za neúspěch, protože v ideálním případě je prvotní kapitál dostatečný pro dohledné období. Nicméně BA si musí uvědomit, že investice nemusí vždy probíhat podle jeho původních představ. Proto by měl mít finanční zázemí, aby mohl přispět i ve druhém či třetím kole.

BA může pouze investovat a jinak být zcela pasivní, tichý společník. Ve většině případů je ale aktivním, mnohdy se dá říci hlasitým společníkem, který, jsou-li jeho dovednosti pro firmu, do níž investoval, přínosem, v ní může pracovat na plný či částečný úvazek.

Firma, která má o Business anděla zájem, si musí uvědomit, že se nejedná o klasickou půjčku jako v případě banky, kde existuje splátkový kalendář a ziskem banky jsou úroky. BA zakoupí obchodní podíl, za který zaplatí sumu dle dohody, která je ve většině případů investována do dalšího vývoje firmy. Někdy může investor zakoupit obchodní podíl jednoho ze stávajících majitelů (MBO, Management Buy Out, tedy odkup podílníka), ale to se nejedná o klasickou andělskou investici.

Typický BA hledá firmy, které mohou prokázat, že s novým kapitálem mohou růst rychleji a efektivněji, většinou tedy ne ty, kde se pouze vymění vedení; určitě nehledá firmy, které potřebují nový kapitál, aby přežily. Tím, že BA zakoupí podíl ve firmě, se stává jedním ze společníků a bude mít jasně definovaná práva zasahovat do každodenního chodu podniku.

Tato práva jsou zakotvena v novém dokumentu, který se nazývá Shareholders Agreement (smlouva akcionářů) a jasně stanovuje pravomoci ve vedení firmy, rozhodování o důležitých událostech a krocích, podpisových právech a vystupování vůči zaměstnancům a zákazníkům.

Jednou z výhod BA je, že jeho finanční vstup není ve formě půjčky, takže jeho vstup není třeba splatit či platit úroky. Business anděl dostane své peníze v okamžiku prodeje svého podílu (exit), který se odehraje většinou v horizontu tří až pěti let.

Je rozumné, když obě strany sepíší akcionářskou smlouvu ještě před vstupem kapitálu, aby ani po letech, kdy budou první setkání zapomenuta, nebyly žádné pochyby. Je také možné odsouhlasit finanční vzorec, který předem určí prodejní hodnotu akcií, přestože u MSP je tento vzorec často založen na předpokladech, které se v procesu růstu značně mění.

Pokud by firma zanikla, BA nese úplné riziko – a přijde tak o svůj vstupní kapitál, namísto kterého mu zůstane bezcenné akcie MSP.

Další výhodou pro MSP je, že Business anděl je většinou zkušeným podnikatelem, který kromě svého kapitálu přináší (mnohdy i specializované) obchodní a oborové zkušenosti. Také může mít dobré obchodní kontakty, které by jinak byly mimo dosah MSP.

Nevýhodou je, že podnikatelská kultura MSP se s příchodem de facto nového partnera, který bude mít morální i legální právo spolurozhodovat o chodu podniku, musí nutně změnit. Váš nový partner může mít jiný názor na vedení podniku, obchodní strategii, výběr nových zaměstnanců nebo využití nových financí, ale také na osobnější oblasti, jako jsou dovolené, platy klíčových zaměstnanců a firemní auta. Je důležité, aby všechny tyto oblasti byly vyřešeny a zakotveny v akcionářské smlouvě. Kamenem úrazu navíc mohou být i nedefinovatelné a nepředvídatelné lidské vztahy, a to často až po investici, tedy v okamžiku, kdy už je pro obě strany pozdě.

Součástí procesu vstupu BA do MSP je i Due Diligence (hloubkové prověřování), které určitě potrvá několik týdnů až měsíců. Investor se bude chtít ujistit, že všechny informace o podniku, do kterého hodlá in-

vestovat, jsou pravdivé a také se přesvědčit o aktivech, pasivech, závazcích, případném duševním vlastnictví a všem, co má pro investora hodnotu a význam.

Proto je třeba, aby NDA (Non Disclosure Agreement) byla podepsána dřív, než investorovi poskytnete detailní informace, protože vždy existuje možnost jeho odstoupení od investice během procesu Due Diligence, a to v době, kdy již o vás bude mít úplný přehled.

Pokud potřebná investice přesahuje finanční možnosti jednoho investora, je zcela obvyklé, že se víc investorů sdruží v takzvaný syndikát. Zůstávají nadále individuálními investory, jinými slovy, jejich sdružení neprobíhá formou s. r. o., ale je obvyklé, že jeden z investorů vystupuje jako vedoucí investor (lead investor). Tím pádem MSP nebude obtěžován několika stejnými dotazy v procesu Due Diligence, a po investici nemusí zohledňovat různé názory a požadavky investorů – to bude úkolem vedoucího investora. Vedoucím investorem se obvykle stává ten, který poskytuje největší podíl kapitálu, může to být ale i ten, který má hlubší znalosti v daném oboru podnikání. Syndikování umožňuje zvýšit celkový kapitál pro investee firmu, aniž by komplikovalo každodenní chod firmy a vztah s investory.

Se vstupem do Evropské unie se českým MSP otevírají nové příležitosti, a to jak v oblasti podnikatelských andělů z ostatních států EU, tak v oblasti nových fondů, které jsou vytvořeny pro podporu „andělských investic“.

Bude záležet na pružnosti státní správy, jak zatraktivní vstup evropského rizikového kapitálu do České republiky, jak přiláká individuální rizikový kapitál, a jak rychle osloví veškeré možné evropské fondy, které podporují BA. Fondy, které s „anděly“ spoluinvestují na principu 1 : 1 již v ostatních členských zemích existují, a pomáhají překlenout časté finanční nedostatky, které mohou nastat při dokončování prvního kola (či následných kol) investic.

2.4.2 Venture kapitál

Slovo venture může v překladu znamenat projekt či dobrodružství, v této souvislosti bude nejvhodnější použít slovo riziko, Venture Capital (VC) pak tedy znamená rizikový kapitál.

Od investic typu BA se liší ve dvou základních parametrech:

1. Většinou se jedná o firmu či sdružení mohovitých jednotlivců, kteří vystupují společně (BA jsou jed-

notivci). VC fondy jsou často vlastněny bankou nebo penzijní společností.

2. Investované sumy dosahují nejméně 25 milionů Kč, zatímco investice BA jsou okolo 5 milionů korun; pokud jsou syndikované, málokdy překračují 20 milionů Kč.

Hlavním důvodem pro tuto minimální výši investice je, že náklady na proces Due Diligence jsou relativně

stejně vysoké u malé i velké investice; oproti podnikatelskému andělovi budou venture kapitálové firmy využívat služeb velkých (a drahých) poradenských a právních firem, aby ochránily zájmy svých investorů. Stejně tak náklady na každodenní monitoring malé či velké investice jsou relativně stejné, a proto musí existovat spodní limit, který mnohé MSP z okruhu zájmu VC vyřadí. Firmy, které jsou v počáteční fázi vývoje (seed capital/startup) budou muset oslovit mnoho VC firem a překonat špatné zkušenosti a předsudky následků internetové bubliny roku 2000, přestože podnikají v jiných oblastech než jsou nové technologie.

Venture kapitálové společnosti také mají jiné požadavky na firmu, do níž investují (investee).

Oproti podnikatelskému andělovi, pro něž je každodenní participace mnohdy podmínkou jeho kapitálového vstupu, VC firmy nemají zaměstnaneckou infrastrukturu, aby se podílely na každodenním chodu zainvestovaných firem. Investiční bankéři, kteří Venture kapitálové fondy vedou, obvykle nemají specializované znalosti daného oboru podnikání (pokud neobchodujete v oblasti finančních služeb) ani všeobecné manažerské dovednosti či trpělivost MSP vést; navíc jejich osobní náklady jsou tak vysoké, že si nemohou dovolit každodenní angažovanost.

Pokud ale jejich investice bude dostatečně vysoká, je pravděpodobné, že mohou trvat na tom, aby jejich zájmy zastupoval nově vybraný zaměstnanec, který by disponoval patričními dovednostmi a zkušenostmi. Pro stávajícího majitele MSP by ale představoval další nákladovou položku a současně možný zdroj neshod a konfliktů.

Také si uvědomte, že VC vstupuje do podniku bez emocionálních svazků s jeho historií, zaměstnanci a zákazníky. Pohled investora sice bude v zájmu úspěšné investice pragmatický, ale je také možné, že by mohl narušovat stávající filozofii a osobní vztahy, které nejsou tak dobře měřitelné.

Pokud MSP využívá daňové optimalizace (která je každodenní samozřejmostí pro mnoho podnikatelů, kteří v první řadě uvažují o sobě a své rodině spíše než o finančním úřadu), je pravděpodobné, že VC bude vyžadovat absolutní průhlednost všech transakcí i za cenu zvýšení daňových povinností. Jasně definované platy, počty volných dní, dovolených a jiných benefitů mohou některé podnikatele, zvyklé na relativně neformální vedení podniku, zaskočit.

Přestože VC firmy, stejně jako BA, netrvají na majoritě (většině akcií), budou vyžadovat mnohem tvrdší podmínky při hlasování o důležitých krocích či událostech v životě investee firmy. Je proto pravděpodobné, že v určitých oblastech budou i jako minoritní akcionáři požadovat majoritní práva. Tento aspekt je často viděn jako nevýhoda, ale je nutné chápat, že VC firmy poskytují vysoké kapitálové sumy a bez kontroly, která částečně omezí stávající management, by byly vystaveny nepříjatelnému nebezpečí.

Všechny tyto oblasti si je třeba vyjasnit v neformální diskusi, a to dlouho před tím, než předáte jakékoli důvěrné informace, to znamená určitě ve fázi před podpisem NDA.

Je obvyklé sepsat požadavky a ambice obou stran v předběžném memorandu, ve kterém obě strany vytýčí své požadavky a jedná o aspektech vztahu, které považují za nezbytné, dřív, než se začne prověřovat účetnictví a stanovovat hodnota firmy a podílu. To by mělo zabránit nedorozuměním v pozdější fázi.

Každá VC firma má jinou filozofii, ale stejně jako u investice BA je třeba dobře zvážit vaši schopnost a ochotu úspěšně spolupracovat s novými osobnostmi (většinou s vyhraněnými názory a silným egem).

Velkou výhodou VC firem je jejich přístup ke kapitálu a schopnost financovat druhé či třetí kolo, pokud jejich investee potřebuje další kapitál. Mají také dobré kontakty, finanční znalosti a natolik hluboké kapsy, že si mohou dovolit externí experty, jsou-li pro rozvoj podniku potřební. Vyžaduje-li váš podnikatelský projekt pro další růst značný rizikový kapitál, je venture kapitálový fond jednou z nejuspěšnějších příležitostí, jak potřebný kapitál získat.

Otázka zhodnocení investice je u VC stejná jako v případě BA, jedná se opět o exit (investice se prodá a VC vystoupí z firmy). Jednou z možností exitu je i burza (viz následující kapitola 2.4.3).

VC bude málokdy požadovat dividendu – a to pouze v případě, že neexistuje možnost exitu a firma je úspěšná a nepotřebuje dále investovat do svého rozvoje. Hlavním cílem VC fondů je točit peníze, jinými slovy investovat, svou investici zhodnotit, prodat a investovat do jiných příležitostí.

Proto i zde je třeba předem dohodnout způsob exitu a případně trvat na možnosti, že vy jako původní majitel máte předkupní právo odkoupit zpět podíl investora za předem dohodnutých podmínek (například násobek zisku nebo očekávané roční zhodnocení). Protože

v okamžiku finančního vstupu nemá investice VC firmy žádnou záruku návratnosti či exitu, její očekávání zhodnocení bude vysoké; není neobvyklé, že investor vyžaduje zhodnocení v desítkách procent.

Příklad:

Při vstupu VC investora je dohodnuto, že firma má hodnotu 100 a investor obdrží za svou investici 40% akcií firmy. Tím pádem lze předpokládat (ale není to pravidlem), že investoval 40. Dále je dohodnuto, že díky danému riziku očekává investor 30% roční zhodnocení. Oběma stranám je tak řečeno, že pokud by původní majitel chtěl investora vykoupit, bude mu po prvním roce muset zaplatit 52 ($100 + 30\% \times 40\%$). Po dalším roce by cena exitu byla 67,6 ($130 + 30\% \times 40\%$) atd.

2.4.3 Burza

IPO je anglická zkratka pro Initial Public Offer, neboli první veřejná nabídka/emise. Jedná se o moment, kdy se majitelé soukromé společnosti rozhodnou vydat další akcie a nabídnout je veřejnosti prostřednictvím burzy.

Klasická burza má několik funkcí, jednou z nich je vytvořit trh pro existující akcie, druhou, klíčovou funkcí, je vytvořit likvidní trh pro vydávání nových akcií (emisi).

Pražská burza (PB) v současné době tuto druhou funkci nesplňuje. Dokonce ani kdyby se sloučila s Bratislavskou burzou, nezvýší se celková likvidita v poměru na počet skutečně obchodovaných titulů, které lze dnes spočítat na prstech. Očekávané privatizace podniků se státní účastí snižují likviditu a počet obchodovatelných akcií.

Vstupem ČR do EU sice vzrostla důvěryhodnost a bonita republiky, nicméně se neočekává, že by na její burzu vstoupil podstatný nový kapitál či noví, prominentní hráči. Ti, kteří zde chtěli být, už tady jsou.

Situace v EU

Dnes už nic nebrání tomu, aby česká firma, která splňuje základní parametry, nemohla emitovat své akcie kdekoli na světě. Z praktického hlediska se podíváme pouze na burzy zeměpisně bližší.

Neuer Markt ve Frankfurtu byl součástí hlavní burzy SRN. Protože ale většina akcií byla z dob internetové euforie, ukončila tato burza své aktivity v červnu 2003.

Pokud by tedy původní majitel chtěl, mohl by získat zpět 100% své firmy, která se rozjela díky VC kapitálu. Obě strany by měly být spokojené.

V praxi by byl horizont dvou let nerealistický, protože je neobvyklé tak rychle zhodnotit vložené prostředky a vytvořit dostatečný kapitál pro odkup. Nicméně díky tomu, že VC nemají emocionální vazby na své investice, se podobného scénáře často využívá. Lze jej považovat za formu MBO (Management Buy Out), přestože klasický MBO je spíše odkupem firmy stávajícím vedením než bývalým 100% vlastníkem; financován bude pravděpodobně bankovním úvěrem.

O to důležitější je definovat tyto možnosti ve smlouvě, díky které můžete VC kapitál použít a přitom s VC firmou jednat jako s investorem a pouze přechodným spolujednatel.

Přestože index NEMAX 50 stále existuje, očekává se, že bude ukončen do konce roku 2004.

Britská burza se sídlem v Londýně má dva trhy, trh hlavní, kde se obchodují větší, pevně ustavené společnosti, a AIM (Alternative Investment Market), kde se obchodují relativně malé společnosti s krátkou historií, mnohdy ve fázi růstu a vývoje, a proto i často bez ziskové historie. Trh AIM se postupně vyvinul z OTC (Over the Counter) a USM (Unlisted Securities Market), které splňovaly potřeby MSP již od sedmdesátých let. Tyto trhy se běžně nazývají Senior a Junior Markets (senior a junior trhy). Oba trhy mají trochu jiná pravidla, ale podstatou je, že Senior trh má mnohem vyšší požadavky jak při vstupu, tak v průběhu sledování výkonnosti jednotlivých firem burzovními analytiky. U všech titulů obchodovaných na obou burzách se však udává cena nákup/prodej.

Existuje ještě jeden trh, který už ale není součástí Londýnské burzy, kde nelze vydávat nové emise. Ten se nazývá OFEX a jedná se o soukromou společnost, založenou skupinou makléřů, kteří vytvářejí vlastní trh u vybraných titulů. Dobrým příkladem jsou akcie Manchesteru United, které lze volně obchodovat na Londýnské burze, s průhlednou cenou koupě/prodej, zatímco akcie Arsenalu jsou pouze na OFEXU. Pokud někdo chce koupit akcie Arsenalu, musí zavolat makléři OFEXU, který zavolá majitelům akcií a obchod dohodne. Jedná se tedy o trh, nicméně málo likvidní a tituly, které se zde obchodují, často bývají soukromé

společnosti (s. r. o.), které chtějí odprodat část svého majetku. Je třeba zdůraznit, že tento typ trhu není vhodný pro vydávání nových akcií, respektive získávání nového kapitálu.

Zatímco hlavní burza existuje již přes dvě stě let, AIM existuje od roku 1995, a připuštěno bylo přes 1200 společností. Přestože v drtivé většině jde o společnosti britské, mnohé pocházejí také z EU, USA, Austrálie i z Ruska.

Přibližně deset miliard liber bylo získáno jak od velkých finančních institucí (penzijní fondy, pojišťovny), tak od soukromých investorů, jde tedy o řádově osm milionů liber při jedné emisi. Nutno říci, že některé jsou mnohem větší, jiné zase menší, nicméně málokdy pod 1,5 milionu liber (kurs řádově 1 libra = 50 Kč).

Česká firma, která má zájem o vstup na Londýnskou burzu AIM, by měla mít obrát okolo 250 milionů Kč a ziskovou historii. Nejdůležitějším faktorem je ale potenciál rychlého růstu a budoucí ziskovost.

Náklady na úspěšné IPO na Londýnské burze závisí na úplnosti emise, a nelze uvést obecně platnou cenu tohoto procesu. Nicméně existují sdružení britských makléřů, právníků a auditorů, kteří jsou ochotni nechat si své náklady uhradit až po úspěšné emisi, takže finanční riziko pro MSP je minimální. Takové riziko však podstoupí pouze v případě firmy, kterou považují za perspektivní

Důvody pro úspěšnou emisi v současné době:

Nízké úrokové sazby přetrvávají už tři roky a americká centrální banka používá nízkou úrokovou sazbu jako nástroj stimulace amerického hospodářství. Sazby v EU jsou také na historickém minimu, ve Velké Británii také. Japonské a švýcarské úrokové sazby se přibližují nule, a proto dluhopisy mají nízkou výnosnost.

Investice do akcií na hlavní burze se stále považují za relativně riskantní, protože P/E ratio (poměr mezi hodnotou a výnosem firmy) je historicky vysoký a je větší šance poklesu než růstu. Nicméně dominantní finanční instituce jako penzijní fondy a pojišťovny mají denní příjmy v desítkách milionů liber a neustále hledají bezpečné a perspektivní místo pro své krátkodobé i dlouhodobé investice. Trh AIM těmto finančním institucím umožňuje, aby investovaly zanedbatelné procento svých prostředků do perspektivních podniků s potenciálem růstu. Potenciál růstu může posunout výnosnost jejich investic v horizontu, kterého nelze do-

sáhnout konvenčními finančními instrumenty. Ětosem tohoto investování je, že finanční instituce si nemohou dovolit na těchto trzích nebyť exponovány.

Nevýhody pro emitenta:

Hlavní nevýhodou je ztráta anonymity. Podnik i jeho vedení bude po vstupu na burzu pod mikroskopem. Finanční analytici se budou neustále zajímat o každodenní chod a – podle pravidel burzy – management bude mít povinnost informovat burzu o čemkoli, co by mohlo jakkoli ovlivnit cenu akcií. Tím může být nový klient, ztráta existujícího klíčového klienta, rezignace členů představenstva či soudní spor s dodavatelem – cokoli může ovlivnit stabilitu a ziskovost firmy.

Existuje také období, kdy vrcholový management a vlastníci emitenta nesmějí prodávat své akcie – a to prvních 12 měsíců po emisi a 6 týdnů před oznámením svých výsledků burze, což bývá dvakrát do roka. Důvodem je, že vedení může mít informace, které je zvýhodňuje oproti ostatním investorům. Samozřejmě, že pokud by se tak stalo, a to i pouze dodáním informací někomu, kdo není přímo angažován ve firmě, jednalo by se o trestný čin (takzvaný insider dealing).

Trh bude očekávat absolutní otevřenost emitenta ohledně obchodní strategie. Pokud emitent chce, aby jeho akcie byly aktivně obchodovány, musí neustále získávat důvěru trhu tím, že dodává pravidelné a přesné informace. Pokud by například předseda představenstva jeden týden informoval, že očekává zisky, a týden nato byly výsledky opačné, mohl by být nucen k rezignaci.

Emitent si také musí uvědomit (a může to i považovat za nevýhodu), že burza se nechová vždy racionálně a že i v době, kdy je jeho firma úspěšná, se může stát, že hodnota jeho akcií poklesne. A to proto, že trh, celkový či pouze jednoho konkrétního oboru, se chová negativně. Davová psychologie však působí i opačně a firma, která má slabé výsledky, může vychutnávat růst svých akcií v období euforie a všeobecného růstu akcií.

Výhody:

Hlavní výhodou je přístup k levnému kapitálu. Oproti půjčce (loan capital) mají akcie (equity capital) nízké náklady, protože nenesou žádné úrokové sazby a není třeba je nikdy splatit. Proto firmy, které potřebují nový kapitál pro zakoupení technologie, nových výrobních

prostorů či akvizici konkurenta používají své akcie jako levný zdroj kapitálu. V případě akvizice se navíc často platí přímo akciemi.

Pokud emitent posléze půjčku od banky chce, jeho pozice je mnohem silnější, protože banka si bude vědoma jeho bonity – a to proto, že už je sledován burzou (a to pečlivěji, než je většina bank schopna). Půjčku tak většinou získá za měkčích podmínek.

Díky tomu, že existuje trh s akciemi emitenta, je možné, že někteří z partnerů z firmy odejdou s částkou, která by u soukromé společnosti byla těžko dosažitelná. Někdy je proto IPO řešením exitu (odchodu ze společnosti). Trh zde jasně a průhledně stanoví tržní cenu obchodního podílu a zaplatí za něj.

Opce (share options) pro klíčové zaměstnance odmění a udrží ty, kteří jsou pro firmu přínosem. Tento silný motivační faktor používá absolutní většina firem, které emitovaly, a to velmi úspěšně, protože objektivně spojuje ziskovost firmy a výkon zaměstnance s jeho odměnou; platí to pro řadové zaměstnance i vrcholové vedení. Ve většině veřejně obchodovaných firem tvoří

zisk z opcí mnohem zajímavější část celkové odměny managementu než plat a bonusy.

Při jednání s bankami, zákazníky a dodavateli by se nemělo opominout ani zhodnocení postavení firmy či společenského postavení jejího vedení. Nejedná se pouze o prestiž (která alespoň v kontextu ČR bude dlouho unikátní a omezena na hrstku firem), ale o zcela objektivní postavení na vrcholu podnikatelské kultury.

Pokud máte zájem dozvědět se víc o možnosti emise, spojte se s makléřem nebo se podívejte na www.eurohelp.eu.com (klikněte na AIM). Na těchto stránkách najdete také česky mluvící zástupce sdružení britských burzovních poradců, kteří jsou ochotni poskytnout zdarma předběžný názor na úspěšnost emise a případně nést výše zmíněné riziko při její realizaci.

Pro více informací o Pražské burze vyzkoušejte stránky Komise pro cenné papíry, KCP, (www.sec.cz), případně požádejte o velmi zajímavou brožurku „Jak emitovat dluhopisy a akcie na veřejném trhu“, kterou KCP poskytuje zdarma.

2.5 Vývoz

Ošetřování kurzových rizik jsme již probrali v kapitole 1.8, nyní se zaměříme na ostatní podnikatelská rizika, jako jsou neplatiči, formy plateb či záruky.

Každý evropský stát podporuje své vývozce; i když

už v kontextu EU nehovoříme o vývozu (exportu), každodenní riziko se pro podnikatele prakticky nezmění. Proto budeme slovo export používat i v kontextu obchodování v rámci EU.

2.5.1 EGAP

Podpora vývozců je natolik důležitá, že stát se vždy angažuje v podobě pojišťujícího a garanta, v případě České republiky se jedná o státní agenturu EGAP (www.egap.cz); její webové stránky jsou velmi dobře zpracované a vysvětlují jak služby, tak pokyny pro další kroky.

Je třeba zdůraznit, že žádná pojištění nepřebírá za podnikatele odpovědnost najít důvěryhodné a solventní obchodní partnery a používat veškeré komerční prostředky k zajištění plateb za své zboží či služby. EGAP vstupuje do hry teprve v okamžiku, když už byly všechny cesty využity a není žádná šance, že platba bude realizována. Existuje také možnost regresního postihu, kdy EGAP bude škodu vymáhat na MSP, pokud by on zavinil pojistnou událost.

V kontextu potřeb MSP existuje několik nástrojů z širokého portfolia služeb EGAP, které jsou relevantní.

Pojištění GA2 je možná tím nejdůležitějším, protože pojišťuje riziko nezaplacení pohledávek tuzemských i zahraničních partnerů.

Seznam států, ve kterých je možné pojištění zřídit, obsahuje všechny trhy, kde by MSP mohl obchodovat; krytí rizika je 80%. Poplatky za služby jsou nižší u států s uznávanou podnikatelskou etikou.

Pojištění F je vhodné pro výrobce nebo vývozce, který potřebuje úvěr pro předexportní financování výroby pro exportní zakázku – jinými slovy provozní kapitál na materiál a výplaty. V případě, že by se tato zakázka neuskutečnila, EGAP úvěrující bance garantuje její úvěr. Sazby závisí na délce prodlevy mezi začátkem výrobního období a momentem dodání, tedy období rizika – čím delší období, tím vyšší sazba. U MSP se však bude jednat spíše o měsíce než roky, a proto je cena pojištění pod polovinou procenta hodnoty jistiny.

Pojištění PROSPEKCE je vhodné pro MSP, které se snaží najít nové exportní trhy a potřebují úvěr, aby pokryly náklady na tuto prospekci.

EGAP může tento úvěr pojistit, takže v případě, že by prospekce nevedla k úspěšnému obchodování na novém trhu a MSP úvěr nemůže splatit, bude EGAP jeho konečným garantem vůči úvěrující bance.

Za zmínku stojí i produkt B, který ošetřuje krátkodobá

2.5.2 Záruka

Záruky, nazývané Performance Bond (též Surety Bond), se většinou vystavují při velkých kapitálových projektech či projektech, kde se délka kontraktu měří v měsících či letech. Odběratel chce mít jistotu, že dodavatel má dostatečné finanční zázemí a dovednosti, aby projekt/dodávku dokončil.

Záruky jsou někdy vyžadovány i u MSP, například ve stavebnictví jsou dnes spíše normou než výjimkou. Pokud se jedná o menší projekty, kdy MSP je například subdodavatelem většího projektu, je možné, že bankovní záruka postačí. Banka pak garantuje, že na dokončení díla máte dostatečné finanční prostředky a často tuto záruku spojuje s vystavením potřebného úvěru. Banka však není schopna garantovat vaše dovednosti či dochvilnost dodávek.

Je nepravděpodobné, že by MSP nesl odpovědnost za velký kapitálový projekt, nicméně po vstupu do

2.5.3 Akreditiv

Akreditiv (anglicky Letter of Credit) je dokument, který se používá jako forma platby. Často se používá i termín dokumentární akreditiv.

Mnoho exportních i tuzemských plateb se řeší jednoduše bankovním převodem či šekem, a to před, během či nejspíš po dodání zboží. Akreditiv je dalším finančním nástrojem, který řeší platbu, ale navíc dává oběma stranám jistotu, že platba bude uskutečněna a zboží/služby dodány. V mezinárodním platebním styku se jedná o nesmírně důležitý nástroj, nicméně je použitelný i v rámci republiky.

Příklad:

Český dovozce banánů z Kostariky se chce ujistit, že jeho zboží dorazí do ČR v perfektním stavu, a že zaplatí

teritoriální rizika vývozních úvěrů, pokud obchodujete v zemích, kde máte důvod se o svou platbu obávat kvůli politické či ekonomické nestabilitě.

Kromě výše zmíněných možností, jak ošetřit svá exportní rizika, existují i další, nicméně většinou využívané většími společnostmi. Internetové stránky EGAPu popisují veškeré produkty a poukazují na podrobnější podmínky a formuláře.

EU bude stále více evropských firem vyhledávat schopné české podniky jako subdodavatele velkých kapitálových projektů. V tomto případě počítejte s tím, že pojišťovna, která vydává záruku na celý projekt hlavnímu dodavateli, se bude zajímat také o každodenní procesy ve vaší firmě, což může znamenat jednak návštěvu pojišťovacích agentů, jednak požadavky na změny ve výrobních procesech, pravidel týkajících se bezpečnosti práce a hygieny, ekologie a využívání energie.

Pokud váš odběratel (tuzemský či zahraniční) trvá na záruce, vaše konečná cena by měla odrážet i tyto další náklady – proto je tuto otázku třeba probrat v úvodu vyjednávání. Tyto náklady se budou týkat získání certifikátů kvality (např. ISO) a budou spojené s komplexními procesy (best practice), na kterých mohou trvat hlavní dodavatel a jeho pojišťovna.

teprve tehdy, až se přesvědčí, že banány jsou skutečně prvotřídní kvality.

Kdyby se díval na banány, které se nakládají na loď v Kostarice, zjistil by, že jsou zelené a asi by je nechtěl zaplatit. Kdyby se znovu podíval na své zboží, když loď kotvila v Hamburku, viděl by banány krásně žluté a asi by za ně zaplatil. Když ale o týden později dorazí do jeho velkoobchodu, banány jsou už hnědé a podnikatel by o tyto peníze přišel.

Tento příklad poukazuje na složitost některých transakcí – a zde má akreditiv platnou a důležitou funkci.

Největší výhodou akreditivu je, že 100% zaručuje platbu. Do smlouvy o dodání zboží vstupuje banka, která zaručuje, že platba se uskuteční, budou-li dohodnuté podmínky obchodu splněny. Smlouva definuje podmínky, za kterých se vzájemný obchod považuje za uskutečněný, a říká, že pokud

se tak stane, banka, která akreditiv vystavila, musí zaplatit.

Existuje několik typů akreditivů, nejčastějším je takzvaný irrevocable (neodvolatelný), který dává největší jistotu platby, protože ta může být zrušena pouze se souhlasem všech zúčastněných stran. Ještě větší jistotou je akreditiv confirmed and irrevocable (potvrzený a neodvolatelný), protože pak zaručují platbu vystavující banka i potvrzující.

Je velmi důležité, aby banka, která akreditiv vydává nebo potvrzuje, byla bankou bonitní a solventní, protože hodnota akreditivu je pouze taková, jako banka, která jej vystavuje a potvrzuje. Pokud by například banka šla do konkurzu, její záruka je bezcenná.

Je třeba si dát pozor také na samotné podmínky akreditivu – jako u banánového příkladu – jak definovat zboží či službu jako skutečně vykonanou/dodanou, a to ke spokojenosti odběratele. Pokud je český MSP dodavatelem a jeho platba je uskutečněna akreditivem, je nezbytně nutné, aby dodací podmínky (termín a místo dodávky) byly v souladu s podmínkami akreditivu. Je totiž možné, že v případě opoždění dodávky akreditiv nemusí být proplacen.

Nezapomínejte ani na to, že podnikatelská morálka je v některých státech tak nízká a míra korupce tak vysoká, že ani ošetření akreditivem neznamená kompletní

záruku. Vývoz do některých afrických (speciálně Nigérie a Somálsko) a jihoamerických států má specifická rizika, která jsou nad síly MSP. V těchto případech je lepší buď obchodovat pouze s prověřenými partnery anebo požadovat platbu předem!

Značnou výhodou akreditivu je i fakt, že jej lze postoupit bance nebo prodat na volném trhu. Proto je akreditiv velmi likvidním instrumentem. Na základě akreditivu lze také získat od banky další finanční prostředky a v případě prodeje téměř plnou hodnotu akreditivu i před dobou splatnosti. Plnou hodnotu akreditivu před splatností nelze obdržet proto, že časová prodleva znamená pro nového majitele ztrátu úroků a potenciální riziko. Tento proces se nazývá discounting a je to relativně specializovaná finanční operace. Nicméně tato možnost získat finanční prostředky před dodávkou zboží/služeb může být důležitá pro MSP v okamžiku problematického cash flow.

U většiny každodenních transakcí MSP je akreditiv relativně drahým nástrojem, nicméně banky mají hluboké a drahocenné zkušenosti, jak akreditiv připravit, a rádi vám poradí. Poskytnout nějaké procento hodnoty rizikového obchodu bance je vždy lepší, než ztratit celých 100 %. V této oblasti je úzká spolupráce s bankou nezbytná a často velmi užitečná.

2.6 Pojištění

Podnikání bez rizika neexistuje, nicméně každé riziko lze ošetřit – ať už se jedná o lýtka Davida Beckhama či hlas Pavarottiho. Otázkou pro většinu MSP je, zda se náklady na ošetření rizika vyplatí, a zda to obchodní marže dovolí. Rizika a míra jejich pravděpodobnosti ovlivňují jak náklady pojištění, tak pohled MSP na jejich důležitost.

Většina MSP si uvědomuje, že je důležité pojistit svůj majetek, podnikatelské prostory, zásoby, strojní a vozový park či ztrátu zisku. Zákonné pojištění a pojištění proti krádeži, živlům či terorismu je standardní pro všechny MSP (i když po 11. září 2001 je pojištění proti terorismu v evropských městech považovaných za pravděpodobný cíl teroristických aktivit mnohonásobně dražší).

Největším rizikem pro většinu MSP je, že klient nezplatí. Na toto riziko pojištění existuje, nicméně na českém trhu je relativně drahé a ve většině případů nelze pojistit pouze část pohledávek. Pojištění typu GA2 z kapitoly

2.5.1 EGAP je jednou z variant, ale absolutní většina MSP toto riziko řeší realistickým přístupem k ohodnocení bonity svého obchodního partnera. V současné době prakticky neexistují tuzemské finanční produkty, které by zahrnovaly komplexní pojištění proti neplatičům. Akreditiv z předcházející kapitoly je další možností, jak toto nebezpečí ošetřit.

Funkce jednatele přináší celou řadu zodpovědností, které se týkají obecné podnikatelské morálky i právního systému. Všechny státy EU mají na funkci jednatele/ředitele MSP daleko zodpovědnější pohled a v mnoha z nich se již nelze schovávat za název s. r. o. či a. s. Například ve Velké Británii je ředitel podniku v případě, že jeho firma nebude schopna dostát svým závazkům, osobně odpovědný za veškeré dluhy své firmy, přestože by se jednalo o tzv. limited company (ltd.), což je ekvivalent naší s. r. o.

Naše legislativa se stále přibližuje EU a je pouze otázkou času, kdy i tato oblast bude vyžadovat nástroje,

keré pojistí jednatele proti osobní odpovědnosti plynoucí z jeho pozice.

Další problém, kterému bude MSP vystaven, je zodpovědnost za kvalitu produktů. Tak jako se dnes právní zástupce či architekt může pojistit na svou profesní odpovědnost (na své chyby/omyly/špatné rady), tak i MSP by měl zvážit pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou jeho vadným výrobkem někomu jinému (Product Liability).

To se samozřejmě týká každého podniku, který vyváží do EU, protože případné rozsudky evropských soudů se budou týkat sum mnohonásobně vyšších, než je zdejší zvykem. Co se týče USA a Kanady, pravdou je, že mnohé evropské firmy tam nevyváží právě proto,

2.6.1 Key Man

Pro malé a střední podniky jsou nejdůležitějšími aktivy lidé, klíčoví zaměstnanci, vedení, majitelé. Je mnohem jednodušší vyměnit rozbitý soustruh za nový, než najít nového zaměstnance, který bude rovněž specialistou. Typ pojištění Key Man (z angličtiny doslova klíčový člověk) poskytne finanční prostředky v případě úmrtí nebo dlouhodobé indispozice klíčového zaměstnance/obchodního partnera.

U každé životní pojistky ovlivní výši pojistného dva základní parametry – věk pojistěnce a období, na které se pojistka uzavírá. První parametr je nedefinovatelný, nicméně lze předpokládat, že půjde o člověka produktivního věku; druhý parametr, tedy období, na které se pojistka uzavírá, by měl být v horizontu pouze několika let. Tento typ pojištění se typicky uzavírá tehdy, když nový investor (kupříkladu podnikatelský anděl) zakoupí obchodní podíl a obává se, že znalosti nebo dovednosti stávajícího majitele jsou natolik unikátní, že v případě jeho smrti či dlouhodobé indispozice bude investice znehodnocena. V tom případě je obvyklé, že se na život stávajícího majitele uzavře pojistka na dobu

že si nemohou dovolit pojištění potenciálního soudního řízení v USA. Než začnete obchodovat v těchto teritoriích, je třeba tyto eventuality probrat s vaším pojišťovacím agentem.

Pamatujte, že jediný soudní proces proti vaší firmě, a to zcela nezávisle na konečném rozsudku, může znamenat kapitálovou zátěž nad finanční možnosti vašeho podniku.

Inovační MSP, které se pohybují v oblasti biotechnologií a nanotechnologií, musí pamatovat na to, že konečné výsledky experimentálních produktů jsou často nepředvídatelné. Mnoho pojišťoven považuje tyto technologie za moderní ekvivalent azbestu, kdy pojistné situace nastaly až po mnoha letech používání produktu.

dvou až tří let, kdy své znalosti (know how) předá jiným zaměstnancům. Dlouhodobá závislost budoucnosti firmy na jeho osobě tak bude odbourána. Pokud za tuto pojistku platí firma (MSP), vinkulace této pojistky by měla být na jméno zainvestované firmy, nikoli na jméno samotného investora. Samozřejmě nic nebrání investorovi, aby on sám, pokud to uzná za vhodné, na vlastní náklady pojistil život klíčové osoby ve firmě, do níž investoval. Protože se jedná o pojistku pouze na několik málo let, nepůjde o podstatné sumy, je-li klíčová osoba pracovního věku.

Rovněž je důležité uvažovat o kontinuitě firmy v případě úmrtí jednoho (dejme tomu) ze dvou společníků. Ti by si měli včas položit otázku, zda přeživší společník bude mít dostatečné finanční prostředky, aby odkoupil obchodní podíl, který získají pozůstalí. Pokud ne, vystavuje se nebezpečí, že bude mít nového partnera, který může mít zcela odlišné názory na vedení firmy. Key Man pojištění slouží mimo jiné právě k vytvoření dostatečných finančních prostředků na odkoupení obchodního podílu po úmrtí jednoho ze společníků.

2.7 Závěr

Ukončit tuto příručku motivem smrti nebylo úmyslné ani symbolické, spíš realistické. Každý podnikatel musí být realistou, přestože si čas od času potřebuje připomenout také svůj sen, aby na konci dlouhého podnikatelského tunelu neustále viděl kousiček světla.

Optimisté tvrdí, že podnikání je tím nejvyšším výrazem osobní svobody a znamená to rozhodovat o svém osudu, výši příjmu, využití vlastního času i lidech, se kterými se chcete stýkat. Pesimisté namítají, že osud malého a středního podnikání je zcela v moci státních úředníků, bank, neplatíků a nesoudných klientů.

Skutečnost je, jak už to chodí, někde uprostřed.
Pokud vám tato příručka na té obtížné, ale zároveň

slastné cestě k osobní nezávislosti pomůže, splnila
svůj účel.





Na koho se obrátit

3.1 Banky

3.1.1 Komerční banky s malým „k“

Citibank a. s.

Evropská 423/178, 166 40 Praha 6, Vokovice
 IČO: 16190891
 Telefon: 233 061 111
 Fax: 233 061 613
 Internet: <http://www.citibank.com/czech>
 BANIS: 2600
 Předseda představenstva a generální ředitel: Atif Bajwa
 Telefon: 233 061 010
 Fax: 233 061 613

Česká spořitelna, a. s.

Olbrachtova 1929/62, 140 00 Praha 4
 IČO: 45244782
 Telefon: 261 071 111
 Fax: 261 073 032
 Internet: <http://www.csas.cz>
 BANIS: 0800
 Předseda představenstva a generální ředitel:
 John James Stack, M. B. A.
 Telefon: 261 073 488
 Fax: 261 073 032

Československá obchodní banka, a. s.

Na Příkopě 854/14, 115 20 Praha 1 – Nové Město
 IČO: 00001350
 Telefon: 224 111 111
 Fax: 224 225 049
 Internet: <http://www.csob.cz>
 BANIS: 0300
 Předseda představenstva a generální ředitel:
 Ing. Pavel Kavánek
 Telefon: 261 351 000; 261 351 001
 Fax: 224 225 282
 Telex: 122 201

Dresdner Bank CZ a. s.

(do 24. 4. 2001 BNP – Dresdner Bank (ČR) a. s.)
 Vítězná 1, 150 00 Praha 5
 IČO: 44851286
 Telefon: 257 006 111
 Fax: 257 006 200
 Internet: <http://www.dresdner-bank.cz>
 BANIS: 4000

Předseda představenstva a generální ředitel:
 Markus Hermann
 Telefon: 257 006 100

eBanka, a. s.

(do 24.10.1997 Zemská banka, a. s., od 24.10.1997 do
 28. 5. 2001 Expandia Banka, a. s.)
 Na Příkopě 19, 117 19 Praha 1
 IČO: 00562246
 Telefon: 222 115 222
 Fax: 222 115 500
 Internet: <http://www.ebanka.cz>
 BANIS: 2400
 Předseda představenstva a generální ředitel:
 Ing. Radomír Lašák M. B. A.
 Telefon: 222 115 228
 Fax: 222 115 757

GE Capital Bank, a. s.

Vyskočilova 1422/1a, 140 28 Praha 4 - Michle
 IČO: 25672720
 Telefon: 224 441 111, 224 442 010
 Fax: 224 441 790, 224 441 500
 Internet: <http://www.gecb.cz>
 BANIS: 0600
 Předseda představenstva a generální ředitel: Gerard Ryan
 Telefon: 224 442 001
 Fax: 224 442 002

HVB Bank, Czech Republic a. s.

(do 31.12.1995 Bayerische Vereinsbank, AG Mnichov,
 pobočka Praha; do 31.12.1998 Vereinsbank (CZ) a. s.
 - sloučení s HYPO-BANK CZ a. s. k 31.12.1998; do 1.10.
 2001 HypoVereinsbank CZ a. s. - sloučení s Bank
 Austria Creditanstalt Czech Republic, a. s.)
 nám. Republiky 3a/č. p. 2090, 110 00 Praha 1
 IČO: 64948242
 Telefon: 221 112 111
 Fax: 221 112 132
 Internet: <http://www.hvb.cz>
 BANIS: 2700
 Předseda představenstva: Ing. David Grund
 Telefon: 221 112 500
 Fax: 221 112 101

ING Bank N.V.

Nádražní 344/25, 150 00 Praha 5

IČO: 49279866

Telefon: 221 866 111

Fax: 221 866 582

Internet: <http://www.ing.cz>

BANIS: 3500

Vedoucí: Rolf Jan Zweep

Komerční banka, a. s.

Na Příkopě 33, č. p. 969, 114 07 Praha 1

IČO: 45317054

Telefon: 222 432 111

Fax: 224 243 020

Internet: <http://www.kb.cz>

BANIS: 0100

Předseda představenstva a generální ředitel:

Alexis Raymond Juan

Telefon: 222 432 102

Fax: 224 243 033

Raiffeisenbank a. s.

Olbrachtova 2006/9, 140 21 Praha 4

IČO: 49240901

Telefon: 221 141 111, 221 141 444

Fax: 221 141 919, 221 142 111

Internet: <http://www.rb.cz>

BANIS: 5500

Předseda představenstva a generální ředitel:

Mgr. Lubor Žalman

Telefon: 221 141 106

Fax: 221 143 233

Volksbank CZ, a. s.

(do 31.12.1996 Österreichische Volksbanken AG,
pobočka Brno)

Heršpická 5, 658 26 Brno, Okres: Brno-město

IČO: 25083325

Telefon: 543 525 111

Fax: 543 525 555

Internet: <http://www.volksbank.cz>

BANIS: 6800

Výkonný předseda představenstva: Johann Lurf

Telefon: 543 525 456

Fax: 543 525 556

Živnostenská banka, a. s.

Na Příkopě 858/20, 113 80 Praha 1

IČO: 00001368

Telefon: 224 121 111

Fax: 224 125 555

Internet: <http://www.ziba.cz>

BANIS: 0400

Předseda představenstva a generální ředitel: Ing. Jiří Kunert

Telefon: 224 121 000

Fax: 224 225 140

3.1.2 Speciální banky se státní účastí

Česká exportní banka, a. s.

(nebo zkráceně ČEB, a. s.)

Vodičkova 34, č. p. 701, 111 21 Praha 1

IČO: 63078333

Telefon: 222 843 111, 222 841 111

Fax: 224 213 268

Internet: <http://www.ceb.cz>

E-mail: VAK@CEB.cz

BANIS: 8090

Generální ředitel: Ing. Josef Tauber

Telefon: 222 843 233, 224 211 255

Fax: 224 211 266

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.

Jeruzalémská 964/4, 110 00 Praha 1

IČO: 44848943

Telefon: 255 721 111

Fax: 255 721 110

BANIS: 4300

Internet: <http://www.cmzrb.cz>

Předseda představenstva a generální ředitel:

Ing. Ladislav Macka

Telefon: 255 721 441-21

Fax: 255 721 449

3.2 Leasingové společnosti

Potřeba vytvoření centra, které by bylo schopné definovat, koordinovat a prosazovat společné zájmy firem zabývajících se operacemi finančního a operačního leasingu vedla v polovině roku 1991 k založení Asociace leasingových společností ČSFR. V září 1992 bylo založeno samostatné zájmové sdružení českého leasingu. Asociace se podílí na přípravě závažnějších právních předpisů souvisejících s leasingem a s postavením leasingových společností. Napomáhá svým členům i při výkladu a aplikaci platných právních předpisů. V jejím rámci byly vypracovány všeobecné podmínky leasingu a připraveny další dokumenty k zajištění vlastnických i jiných práv leasingových společností v průběhu leasingových operací. Asociace prosazuje naplňování Etického kodexu jednání leasingových společností. Vede listinu rozhodců využitelných k rozhodování sporů z leasingových smluv.

Asociace zároveň plní řadu dalších funkcí. Podává informace o svých členech zájemcům o uzavření konkrétních leasingových obchodů. Organizuje výměnu zkušeností svých členů a zaměřuje se i na hlubší analýzu řady aktuálních problémů domácího leasingu včetně trendů dalšího rozvoje leasingového podnikání v české ekonomice. Pro tyto účely zřídila expertní výbory.

Důležitým úkolem asociace je zastupování členských

společností a v řadě ohledů i celé domácí leasingové komunity v nekomerčních vztazích se zahraničními sdruženími i s jinými cizími subjekty. Slouží k tomu především členství v Evropské federaci leasingových asociací (LEASEUROPE). V roce 1996 hostila v Praze jako první asociace ze zemí střední a východní Evropy vrcholnou schůzku evropského leasingu – výroční konferenci LEASEUROPE. Využívá i možností, které vyplývají ze styků s leasingovými asociacemi jiných států. Informuje zahraniční partnery o podmínkách pro investice a leasing v České republice. V současné době je členem Asociace leasingových společností ČR 79 firem, které realizují kolem 95 % objemu všech tuzemských leasingových obchodů.

Asociace leasingových společností České republiky

založena: 29. září 1992

k 1. dubnu 2004 sdružuje 79 českých, moravských a slezských leasingových společností

sídlo: Střelnická 8/1680, 182 00 Praha 8 - Kobylisy

Telefon: 284 685 675 | Fax: 284 685 675

E-mail: als@als-cr.cz | www.als-cr.cz

představenstvo: Ing. Vratislav Válek, CSc. (předseda představenstva) – člen dozorčí rady, Essox Leasing, a. s.

3.3 Factoring a forfaiting

Dle firemního monitoru Albertina více než 100 českých firem je majitelem živnostenského oprávnění k poskytování factoringových či forfaitingových služeb. Největší z factoringových společností jsou z velké části vázány na bankovní ústavy či na jejich přímou podporu.

Jestli hledáte na koho se obrátit v případě factoringu popř. forfaitingu, tak nejlepším doporučením je webová stránka www.factoring.cz. Smyslem existence této domény je podávat široké podnikatelské veřejnosti informace o factoringových službách v České republice, aktualizovat seznam společností zabývajících se factoringem, monitorovat tuzemský i zahraniční tisk v souvislosti s factoringem, a vyhledávat a udržovat odkazy na zajímavé stránky na Internetu týkající se factoringu.

V návaznosti jsou uvedeny některé ze společností, které se factoringem zabývají:

DS Factoring, s. r. o.

Údolní 567/33, 602 00 Brno

Telefon: + 420 542 135 111

Fax: + 420 542 135 400

E-mail: dsfactoring@dimension.cz

Jednatel: Ing. Pavel Strašák

Investiční factoringová, a. s.

Hudcova 78, 612 00 Brno - město

Telefon: + 420 541 240 047

Fax: + 420 541 240 047

E-mail: investicni-factoringova@investicni-factoringova.cz

Předseda představenstva: Doc. Ing. Ludvík Štumpa, CSc.

LB Factoring CZ, a. s.

Gorkého 3037/2, 702 00 Ostrava – Moravská Ostrava

Telefon: + 420 596 156 222

Fax: + 420 596 156 555
 E-mail: roman.vontor@lbfactoring.cz
 Předseda představenstva: Štefan Loncnar
 Výkonný ředitel: Roman Vontor, MBA

Cash Reform (Commercial Finance), a. s.

Hlinky 118, 603 00 Brno
 Bezplatná info linka: 800 111 008
 E-mail: info@cashreform.cz
 Předseda představenstva: Ing. Jan Kudera

Factoring České spořitelny, a. s.

Pobřežní 46, 186 00 Praha 8
 Telefon: + 420 246 003 311, + 420 221 779 511
 Fax: + 420 246 003 319
 E-mail: marketing@factoringcs.cz
 Předseda představenstva: Ing. Rudolf Hanták

Factoring KB, a. s.

Na Poříčí 36, P.O.Box 59, 110 02 Praha 1
 Telefon: + 420 222 825 111
 Fax: + 420 224 814 628
 E-mail: dkopperova@factoringkb.cz
 Předseda představenstva: Ing. Jaroslav Jurečka

O. B. Heller, a. s.

Benešovská 2538/40, 101 00 Praha 10
 Telefon: + 420 267 184 811
 Fax: + 420 267 184 822
 E-mail: obheller@obheller.cz
 Předseda představenstva: Ing. Tomáš Morávek

Transfinance, a. s.

Corso Karlín, Křížkova 237/36a, 186 00 Praha 8
 Telefon: + 420225982511
 Fax: + 420225982561
 E-mail: info@transfinance.cz
 Předseda představenstva: Ing. Jiří Matula

3.4 Kde se pojistit?

Ze 42 subjektů, které mají povolení k podnikání v pojišťovnictví na území České republiky, je 28 pojišťoven členy České asociace pojišťoven. Česká asociace pojišťoven (ČAP) je zájmovým sdružením komerčních pojišťoven, registrovaným u OÚ MČ Praha 1 pod číslem 66/95. Podíl členských pojišťoven ČAP na celkovém předepsaném pojistném v ČR přesahuje 99 %. Dceřinou společností ČAP je Certifikační institut ČAP, s. r. o., který se zabývá hodnocením kvality organizací a výrobků v oblasti bezpečnostního průmyslu.

Posláním asociace je zastupovat, hájit a prosazovat zájmy pojišťoven i jejich klientů ve vztahu k orgánům státní správy, dalším právním subjektům i ve vztahu k zahraničí a podporovat tak rozvoj pojišťovnictví a pojistného trhu v České republice. Znamená to například:

- zpracovávat připomínky k právním předpisům týkajícím se pojišťovnictví, pojištění nebo jiných zájmů pojišťoven a prosazovat nezbytné úpravy,
- působit při odstraňování rozporů mezi členy asociace, dbát na dodržování zásad etického jednání a chování stanovených v Kodexu etiky v pojišťovnictví,
- zabezpečovat zastoupení asociace v mezinárodních organizacích a jejich orgánech.

Střednědobými cíli České asociace pojišťoven jsou dokončení harmonizace českého pojistného práva s legislativou Evropské unie a zabezpečování podmínek pro uspokojení rostoucí společenské objednávky na pojišťovací služby, jak ze strany státu, tak ze strany klientů.

Úkolem asociace je rovněž rozvíjení kontaktů s ostatními tuzemskými sdruženími, národními asociacemi ostatních zemí a s příslušnými mezinárodními organizacemi. Je např. řádným členem Svazu průmyslu a dopravy. Od 23. října 1998 je řádným členem CEA (federace národních asociací pojišťoven evropských zemí). Asociace je vydavatelem odborného měsíčníku Pojistný obzor, který je členem sdružení PIA (Mezinárodní pojišťovací tisk) a vydavatelem pojistně teoretického bulletinu Pojis né ozpravy.

Členské pojišťovny v České asociaci pojišťoven jsou:

AIG CZECH REPUBLIC pojišťovna, a. s.

V Celnici 1031/4, 110 0 Praha 1
 Telefon: +420 234 108 311
 Fax: +420 234 108 384
 Bezplatná info linka: 800 172 172
 E-mail: info@aima@aig.com

Generál ředitel a předseda představenstva:

Ing. Luděk Menčík

Allianz pojišťovna, a. s.

Římská 103/12, 120 00 Praha 2

Telefon: +420 224 405 111

Fax: +420 224 405 555

Bezplatná info linka: 800 170 000

E-mail: klient@allianz.cz

Předseda představenstva: Ing. Miroslav Tacl

Aviva životní pojišťovna, a. s.

Aviva House, Londýnská 41, 120 21 Praha 2

Telefon: + 420 221 416 111

Fax: + 420 221 416 101

Bezplatná info linka: 800 128 482

E-mail: info@avivazp.cz

Předseda představenstva a generální ředitel:

Austin Kimm

CREDIT SUISSE LIFE PENSIONS POJIŠŤOVNA, A. S.

Lazarská 13/8, 120 00 Praha 2

Telefon: + 420 225 021 111

Fax: + 420 225 021 201

Bezplatná info linka: 841 111 121

E-mail: info@winterthur.cz

Předseda představenstva a generální ředitel:

Ing. Petr Žaluda

Euler Hermes Čescob, úvěrová pojišťovna, a. s.

Molákova 576/11, 186 00 Praha 8

Telefon: + 420 266 109 511

Fax: + 420 266 109 520

E-mail: info.cz@eulerhermes.com

Předseda představenstva a generální ředitel:

Ing. Július Kudla

Česká podnikatelská pojišťovna, a. s.

Budějovická 5/64, 140 21 Praha 4

Telefon: + 420 261 126 116

Fax: + 420 261 122 163

E-mail: pojistovna@cpp.cz

Předseda představenstva a generální ředitel:

Ing. Vlastimil Navrátil

Česká pojišťovna, a. s.

Spálená 75/16, 113 04 Praha 1 – Nové Město

Telefon: + 420 261 319 111

Fax: + 420 224 052 200

Bezplatná info linka: 800 133 666,

800 176 662 – služby

motoristům: asistence + hlášení havárií

E-mail: cpas@cpoj.cz

Předseda představenstva a generální ředitel:

Ing. Ladislav Bartoníček, MBA

Česká pojišťovna ZDRAVÍ, a. s.

Litevská 1174/8, 100 05 Praha 10

Telefon: + 420 267 222 515

Fax: + 420 267 222 936

Bezplatná info linka: 800 133 666

E-mail: pojistovna@zdravi.cz

Předseda představenstva a generální ředitel:

Ing. Přemysl Gistr

ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB

Zelené předměstí, Masarykovo nám. 1458, 532 18

Pardubice

Telefon: + 467 007 111

Fax: + 467 007 444

Bezplatná info linka: 800 100 777

E-mail: info@csobpoj.cz

Předseda představenstva a generální ředitel:

Ing. Jeroen van Leeuwen

D. A. S. pojišťovna právní ochrany, a. s.

Benešovská 40, 101 00 Praha 10

Telefon: + 420 267 990 711

Fax: + 420 267 990 722

Bezplatná info linka: 800 105 510

E-mail: das@das.cz

Ředitelka: Jitka Pokorná – Chizzola

Evropská cestovní pojišťovna, a. s.

Kozí 5/916, 111 21 Praha 1

Telefon: + 420 221 860 111

Fax: + 420 221 860 100

E-mail: ecp@evropska.cz

Předseda představenstva a generální ředitel:

JUDr. Vladimír Krajčiče

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s. (EGAP)

Vodičkova 34/701, 111 21 Praha 1

Telefon: + 420 222 841 111

Fax: + 420222844001

E-mail: info@egap.cz

Místopředseda představenstva a generální ředitel:
Ing. Pavol Parížek

Generali Pojišťovna, a. s.

Bělehradská 132, 120 84 Praha 2
Telefon: + 420221091000
Fax: + 420221091300
Bezplatná info linka: 800 150 155
E-mail: servis@generali.cz
Předseda představenstva: Ing. Jaroslav Mlynář, CSc.

GERLING-Konzern Všeobecná pojišťovací akciová společnost – org. složka

Na Zátorce 5, 160 00 Praha 6
Telefon: + 420 220 190 211
Fax: + 420 220 190 299
E-mail: secrprg@gerling.cz
Generální ředitel: Ing. Bohumil Švec
Vedoucí org. složky: JUDr. Ladislav Vostárek

Gothaer Allgemeine Versicherung AG, organizační složka pro Českou republiku

Radimova 36/2342, 169 00 Praha 6
Telefon: + 420 233 089 811
Fax: + 420 233 089 822
E-mail: gothaer@gothaer.cz
Ředitel pobočky: Otokar Cudlman

Hasičská vzájemná pojišťovna, a. s.

Římská 45, 120 00 Praha 2
Telefon: + 420 222 515 657, + 420 224 255 295
Fax: + 420 222 514 412, + 420 222 513 705
E-mail: info@hvp.cz
Předseda představenstva: Ing. Josef Kubeš

Komerční pojišťovna, a. s.

Karolinská 1/650, 186 00 Praha 8
Telefon: + 420 222 095 111
Fax: + 420 224 236 696
Bezplatná info linka: 800 111 199
E-mail: servis@komercpoj.cz
Předseda představenstva a ředitel společnosti:
Arnaud de la Hossieray

Kooperativa, pojišťovna, a. s.

Templová 747,110 01 Praha 1
Telefon: + 420 221 000 111
Fax: + 420 222 322 633

Bezplatná info linka: 800 105 105
E-mail: info@koop.cz
Předseda představenstva a generální ředitel:
Ing. Vladimír Mráz

Nationale-Nederlanden životní pojišťovna, organizační složka

Nádražní 344/25, 150 00 Praha 5
Telefon: + 420 221 770 444
Fax: + 420 221 770 555
Bezplatná info linka: 800 159 159
E-mail: klient@ing.cz
Předseda výkonné rady a generální ředitel ING pro ČR a SR: Dick Okhuijsen
Generální ředitel pro retailové finanční služby:
Ing. Tomáš Nidetzský

Pojišťovna CARDIF PRO VITA, a. s.

Longin Business Center Na Rybníčku 1329/5, 120 00 Praha 2
Telefon: + 420 296 368 888
Fax: + 420 296 368 880
E-mail: info@cardif.cz
Předseda představenstva generální ředitel:
Ing. Petr Illetško, MBA

Pojišťovna České spořitelny, a. s.

náměstí Republiky 115, 530 02 Pardubice
Telefon: + 420 466 051 111
Fax: + 420 466 051 390
Bezplatná info linka: 800 154 154
E-mail: pojistovnacs@pojistovnacs.cz
Předseda představenstva a generální ředitel:
Ing. Jaroslav Kulhánek

Pojišťovna Slavia, a. s.

Ve struhách 27/1076, 160 00 Praha 6
Telefon: + 420 255 725 133, + 420 255 725 111
Fax: + 420 255 725 160
Bezplatná info linka: 800 100 011
E-mail: pojisteni@pojistovna-slavia.cz
Předseda představenstva a generální ředitel:
Ing. Petr Černý

PRVNÍ AMERICKO-ČESKÁ POJIŠŤOVNA, a. s. (AMCICO AIG Life)

V Celnici 1028/10, 117 21 Praha 1
Telefon: + 420 227 111 111

Fax: + 420 227 111 777
 E-mail: amcico@amcico.cz
 Generální ředitel a člen představenstva: Ing. Milan Fitko

Kontakty na zmíněné regionální kanceláře jsou zde:

UNIQA pojišťovna, a. s.

Bělohorská 19/269, 160 12 Praha 6
 Telefon: + 420 220 513 128-133, + 420 225 393 111
 Fax: + 420 220 513 134
 Bezplatná info linka: 800 120 020
 E-mail: uniqa@uniqa.cz
 Předseda představenstva a generální ředitel:
 Ing. Marek Venuta

VICTORIA-VOLKSBANKEN pojišťovna, a. s.

Francouzská 28
 120 00 Praha 2
 Telefon: + 420 221 585 111
 Fax: + 420 221 585 555
 E-mail: victoria@victoria.cz
 Předseda představenstva: Mgr. Karl Vosatka

Wüstenrot, životní pojišťovna, a. s.

nám. Kinských 602/2, 150 00 Praha 5
 Telefon: + 420 257 092 549
 Fax: + 420 257 092 596

Bezplatná info linka: 800 111 141
 E-mail: pojistovna@wuestenrot.cz
 Generální ředitel a předseda představenstva:
 prof. Ing. Jaroslav Vostatek, CSc.

AIDA - Česká sekce Mezinárodního sdružení pro pojistné právo

Spálená 16, 110 00 Praha 1
 Telefon: + 420 224 053 128
 Fax: + 420 224 052 378
 E-mail: jkotrbata@cpoj.cz
 Předsedkyně: JUDr. Jiřina Kotrbatá

Atradius Credit Insurance N. V., organizační složka

Na Zátorce 5, 160 00 Praha 6
 Telefon: + 420 220 190 260
 Fax: + 420 220 190 269
 E-mail: info.cz@atradius.com
 Vedoucí organizační složky:
 Ing. Markéta Stržínková
 Česká kancelář pojistitelů
 Štefánikova 32, 150 00 Praha 5
 Telefon: + 420 221 413 111
 Fax: + 420 221 413 110
 E-mail: info@ckp.cz
 Výkonný ředitel: JUDr. Ing. Jakub Hradec

3.5. Regionální kanceláře CzechInvestu

Regionální kancelář pro Karlovarský kraj

Na Vyhlídce 53, 360 01 Karlovy Vary
 Telefon: +420 353 116 226
 E-mail: karlovyvary@czechinvest.org

Telefon: +420 378 226 630
 E-mail: plzen@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Ústecký kraj

Mírové náměstí 34
 400 01 Ústí nad Labem
 Telefon: +420 475 201 158
 E-mail: ustinaclabem@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Jihočeský kraj

Husova 9, 370 01 České Budějovice
 Telefon: +420 387 699 324
 E-mail: ceskebudejovice@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Liberecký kraj

nám. Dr. E. Beneše 4/12, 460 01 Liberec
 Telefon: +420 482 710 353
 E-mail: liberec@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Královéhradecký kraj

Wonkova 1142, 500 02 Hradec Králové
 Telefon: +420 495 817 557
 E-mail: hradeckralove@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Plzeňský kraj

Anglické nábřeží 1, 305 45 Plzeň

Regionální kancelář pro Pardubický kraj

nám. Republiky 56, 530 02 Pardubice
 Telefon: +420 466 616 705
 E-mail: pardubice@czechinvest.org

Regionální kancelář pro kraj Vysočina

Komenského ulice 31, 586 01 Jihlava

Telefon: +420 567 155 197

E-mail: jihlava@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Jihomoravský kraj

Žerotínovo nám. 3/5, 601 82 Brno

Telefon: +420 541 651 226

E-mail: brno@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Zlínský kraj

tř. T. Bati 3792, 762 69 Zlín

Telefon: +420 577 690 487

E-mail: zlin@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Olomoucký kraj

Jeremenkova 40 B, 772 00 Olomouc

Telefon: +420 587 332 186

E-mail: olomouc@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Moravskoslezský kraj

Výstavní 8, 709 51 Ostrava – Mariánské Hory

Telefon: +420 597 479 212

E-mail: ostrava@czechinvest.org

Regionální kancelář pro Středočeský kraj a Prahu

Štěpánská 15, 120 00 Praha 2

Telefon: +420 296 342 607

E-mail: paha@czechinvest.org



Vážení čtenáři,

tuto příručku jsem psal s velkou radostí a elánem, protože mi připomněla jak ty bolestné, tak i ty radostné chvíle, které denně prožívá každý podnikatel.

Vzpomněl jsem si na moment, kdy mi moje banka vyhrožovala, že pokud nezvýším své osobní záruky, tak mi nebude ochotna navýšit úvěr, abych mohl zaplatit výplaty svým zaměstnancům. A vzpomněl jsem si také na okamžik, kdy mne o rok později stejný bankéř zval jako VIP klienta na dostihy v Ascottu...

Všichni malí a střední podnikatelé sdílejí stejné radosti i strasti, ať jsou kdekoli. Víím, že dobrá myšlenka, dobrá vůle a pracovitost nestačí. To, co spojuje úspěšné podnikatele, je informovanost a dobré mezilidské vztahy – jak s klienty a dodavateli, tak se

zaměstnanci. A mnohdy je zapotřebí i té pověstné trošky štěstí.

Obávám se, že s tím štěstím vám mnoho nepomohu, ale pokud tato příručka zlepší informovanost malých a středních podnikatelů, a to zejména v té nejtěžší fázi, tedy na samém začátku cesty k finanční a osobní nezávislosti, splní svůj účel.

Přeji vám hodně štěstí, trpělivosti a úspěchů!

Michael Prokop

Michael Prokop se narodil roku 1949 v Praze. Po maturitě emigroval do Velké Británie, kde vystudoval ekonomii a marketing. V roce 1974 začal podnikat v oblasti podpory prodeje. Po sedmnácti letech svoji firmu prodal a poté se soustředil na investice do malých a středních podniků. Během posledních let poskytuje podnikatelům své zkušenosti s rozjezdem a rozvojem firmy až po její prodej. Pomáhal také nadnárodním firmám, které zakládaly své filiálky v Česku nebo na Slovensku. V současné době spolupracuje s ministerskými agenturami v oblasti problematiky malých a středních podniků a připravuje síť Business andělů – BANET.

Firmy, kde Michael Prokop působil jako poradce:

- Balirny Douwe Egberts
- United Distillers (dnes Diageo)
- Sara Lee Corporation
- Warner Music
- Citicorp
- Citibank
- Komerční banka
- eBanka

