

Interní podnikatelské prostředí

2. tutoriál



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Interní podnikatelské prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Interní prostředí podniku, nazývané často jako mikroprostředí, z pohledu podnikatelského prostředí představují schopnosti podniku, které by měla být zdůrazněny, vyzdviženy.
- Interní prostředí podniku můžeme označit jako organizační úroveň podnikatelského prostředí, jelikož se týká čistě podniku jako organizace.
- Faktory nebo také síly, které ovlivňují realizaci podnikatelských aktivit a směřují do prostředí podniku, můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na faktory strategické a faktory organizační. Všechny tyto faktory jsou plně pod kontrolou podniku a zájmových skupin.
- Samozřejmě, že významným a nepomíjitelným faktorem tohoto prostředí je finanční hospodaření podniku a celková ekonomika podniku. Ale vzhledem k tomu, že těmto stránkám podniku jsou věnovány jiné studijní materiály, které studují tuto problematiku do hloubky, tak se jim v tomto studijní text věnuje pouze okrajově.

Strategické faktory interního podnikatelského prostředí



- Ke strategickým faktorům patří především strategie podniku, organizační struktura podniku a konkurenceschopnost podniku.

Strategie

- Strategie podniku představuje způsob naplnění strategických cílů podniku. Strategie předurčuje budoucí činnost podniku, jejíž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.
- Strategie podniku je základním produktem strategického myšlení i rozhodování a stává se hlavním usměřovatelem všech podnikových aktivit v budoucnu.
- Každá podniková strategie se opírá o tři základní pilíře, které tvoří strategický záměr, analýza podniku i jeho okolí a vlastní implementace (zavedení do reálu) strategie. Jejich spojením pak vzniká jedinečný systém podnikatelského postupu, který je zaměřen do budoucnosti.



Organizační struktura podniku

- Pro úspěšnou implementaci zvolené strategie podniku je potřeba vytvořit odpovídající organizační strukturu a systém řízení.
- Volba adekvátní organizační struktury z velké míry závisí na manažerském stylu práce manažerů, konkrétní situaci v podniku a životním cyklem podnikatelského prostředí podniku a na současném stupni poznání v oblasti řízení podniku.
- Podle Dedouchové (2001) organizační uspořádání musí být navrženo tak, aby činnosti na jednotlivých funkčních úrovních byly řízeny společně a mohlo tak být dosaženo stanovených strategických cílů.



Konkurenceschopnost podniku

- Konkurenceschopnost podniku můžeme definovat jako schopnost podniku alespoň si udržet, případně zvyšovat svůj podíl na trhu.
- Se zvýšením konkurenceschopností podniku jsou velmi úzce specifické kompetence, které představují schopnosti podniku nasadit zdroje a vytvářet hodnotu.
- Jde tedy o využití takových dovedností a schopností podniku, které umožňují vytvářet minimálně srovnatelnou ne-li lepší produkci, která bude převyšovat produkci ostatních účastníků na trhu.

Organizační faktory interního podnikatelského prostředí



- Organizační faktory jsou úzce spojeny se specifickým charakterem každého podniku. K organizačním faktorům můžeme přiřadit tyto faktory: charakteristika manažerského týmu, zdroje podniku a podniková kultura.

Charakteristika manažerského týmu

- Při realizaci podnikatelských aktivit hrají znalosti manažerů a podnikatelů významnou roli.
- Obtížnost profese manažera vyplývá z mimořádné odpovědnosti a nezbytnosti soustředit veškerou energii do relativně krátkého okamžiku, v němž se projeví profesionalita, kvalita a intenzita přípravy, a to nejen u samotného obchodníka, ale i u všech odborníků, kteří tvoří jeho tým.
- Náročnost profese se projevuje v oblasti nároků kladených na kvalifikaci manažerů, ale také na jejich osobnost.

Organizační faktory interního podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Zdroje podniku

- Zdroje podniku zahrnují jak hmotné tak nehmotná aktiva, která podnik využívá k nalezení příležitostí a implementuje je do své strategie na trhu.
- Hmotné zdroje a kapacita podniku jsou více pozorovatelné a mohou být kvantifikovatelné.
- Hmotné zdroje podniku jsou tvořeny běžnými aktivy a unikátními aktivy. Především unikátní aktiva jsou významná svou schopností vytvářet a podporovat inovativní činnost podniku.
- K hmotným zdrojům a schopnostem patří finanční schopnost podniku (interní zdroje, cizí zdroje pro strategie podniku), fyzická schopnost (stroje a zařízení závody pro operativní aktivity), technologická schopnost (dovednosti, odbornost, patenty, značky, autorská práva k vytváření unikátních produktů a služeb) a organizační schopnost (lidé, struktura, formální kontrolní mechanismy).



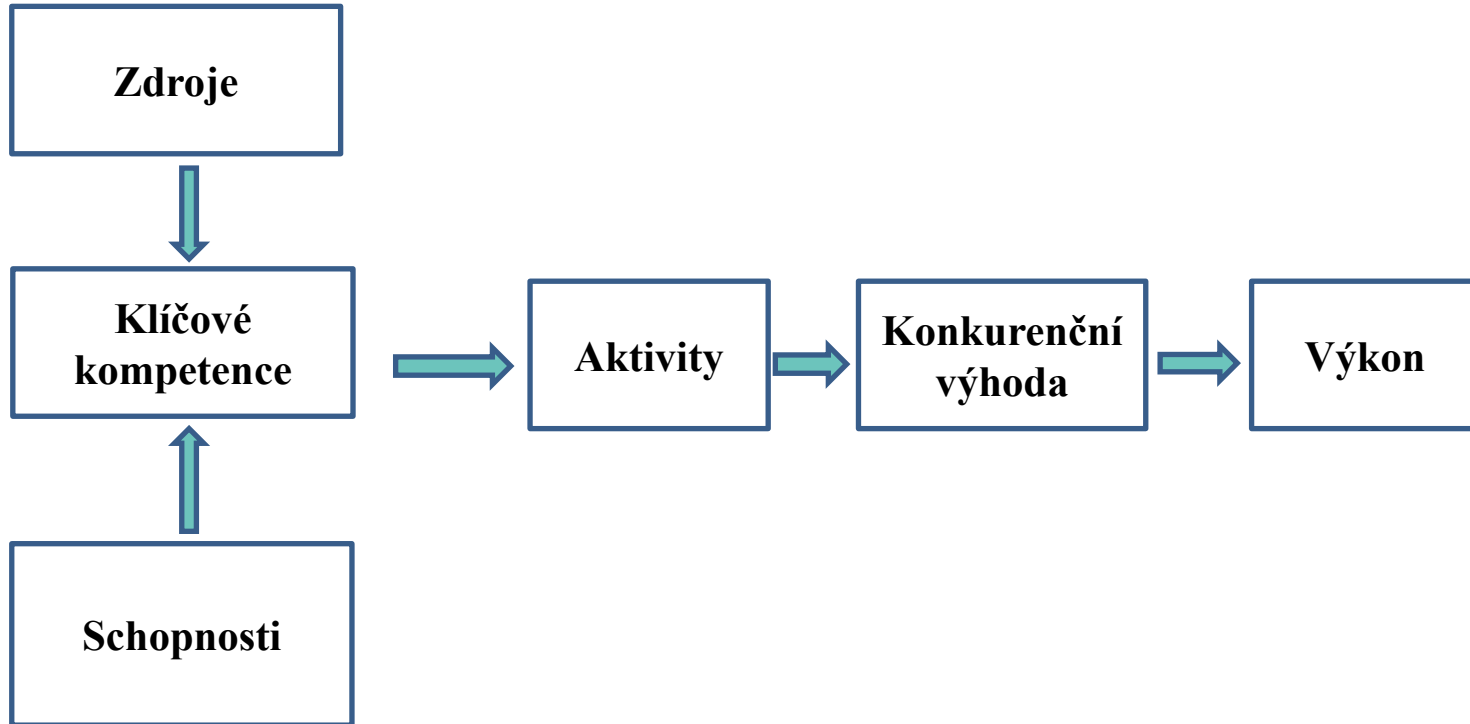
Zdroje podniku

- Nehmotné zdroje a schopnosti jsou méně viditelné a relativně hůře kvantifikovatelné, jako je organizační kultura, sdílení hodnot, leadership a manažerské schopnosti, vize, znalosti, informace, image a reputace podniku a morálka pracovníků, která kriticky ovlivňuje výkonnost podniku.
- K nehmotným zdrojům patří také zakladatel a jeho vize, řízení podniku, vztahové schopnosti, kulturní empatie a tržní inteligence.

Prvky interního prostředí podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



- **Hmotné zdroje** (viditelné, fyzické atributy)
 - Kapitál
 - Lidé,
 - Budovy, stroje, zařízení...

- **Nehmotné zdroje** (neviditelné, bez fyzických atributů)
 - Podniková kultura
 - Know-how
 - Znalosti
 - Reputace
 - Duševní vlastnictví (patenty, značky, design...)...



Podniková kultura

- Podniková kultura je jedním z významných prvků ovlivňujících celkovou efektivnost podniku.
- Podniková kultura plní v organizaci důležité funkce, čímž současně ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace, ale i chování organizace navenek, vůči svému konkurenčnímu prostředí. Podniková kultura nepůsobí izolovaně.
- Podle Lukášové a Nového (2004) působí podniková kultura ve vzájemných vztazích zejména s organizační strategií a organizační strukturou, přičemž právě strategie podniku je považována za faktor rozhodující o úspěchu nebo neúspěchu podnikatelské činnosti.

Metody analýzy interního prostředí



- Cílem analýz interního podnikatelského prostředí je nalezení silných stránek (výhod) a slabých stránek (nevýhod) podniku
- Informačními zdroji k analýze interního prostředí podniku je především informační systém podniku, rozbor a hodnocení podnikových aktivit, šetření v podniku aj.

- Analýza hodnototvorného řetězce
- Metoda 7S
- Metoda 6M
- Metoda VRIO
- Model EFQM a Model CAF
- Finanční analýza
- SWOT analýza
- Produktové analytické metody

Analýza hodnototvorného řetězce podle M. Portera



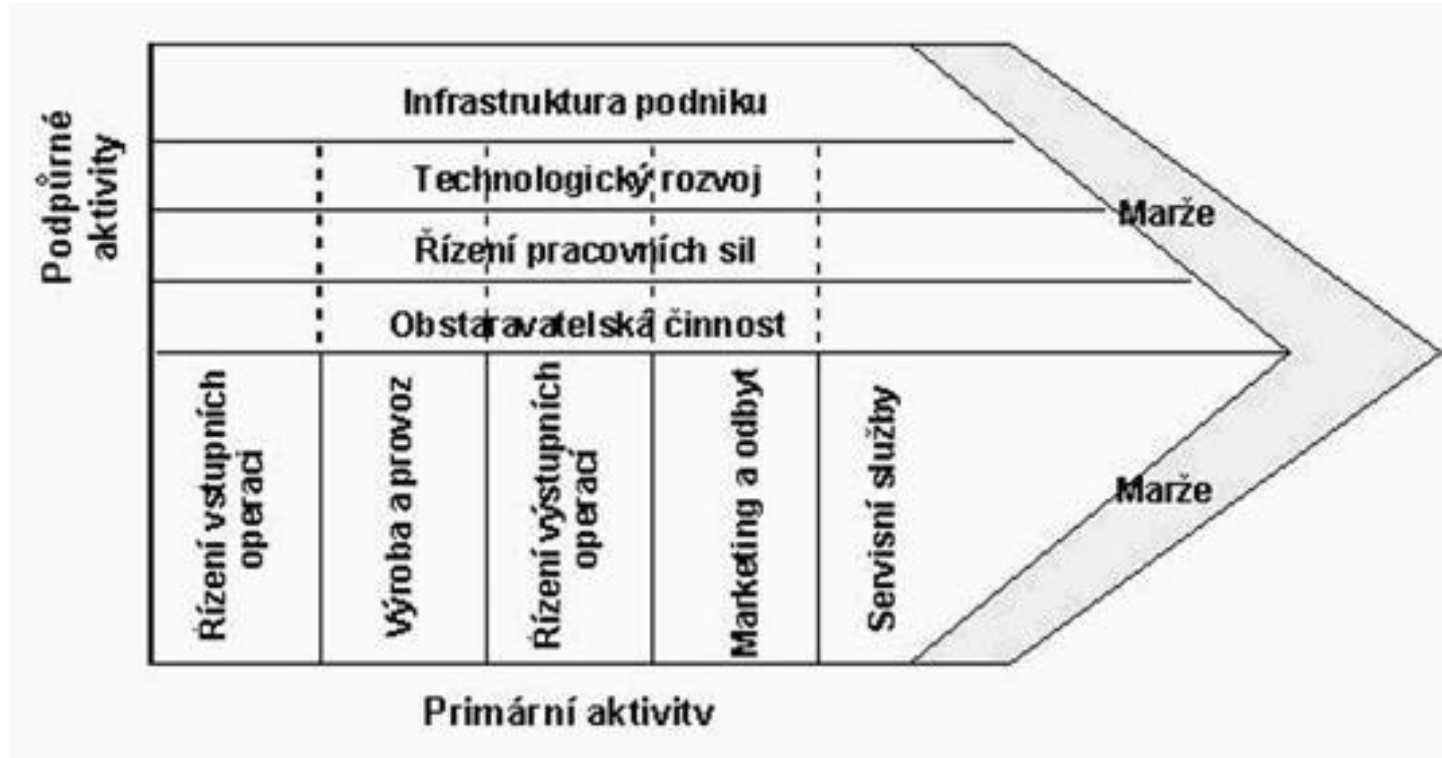
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Analýza hodnototvorných aktivit podniku** je analýza takových aktivit, které vytvářejí podnikový zisk a mohou se stát specifickou předností podniku – hodnototvorné aktivity.
- Při hodnocení těchto aktivit se podnikové aktivity člení na:
- *hlavní podnikové aktivity*, kam patří všechny aktivity podniku, které vytváří fyzickou podobu produktu (výrobku), podílí se na předání zákazníkovi a zajišťují jeho servis. Jedná se o tyto funkce (aktivity): řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt, servisní služby
- *podpůrné podnikové aktivity*, které zajišťují potřebné vstupy. Jmenovitě se jedná o následující podpůrné aktivity: řízení lidských zdrojů, technologický výzkum a vývoj, nákupní činnost, infrastruktura podniku.
- Při analýze hodnototvorných aktivit podniku se určuje přínos, přidaná hodnota každé podnikové aktivity konkurenčnímu postavení daného podnikatelského subjektu.

Hodnototvorný řetězec M. Portera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Metoda 7S

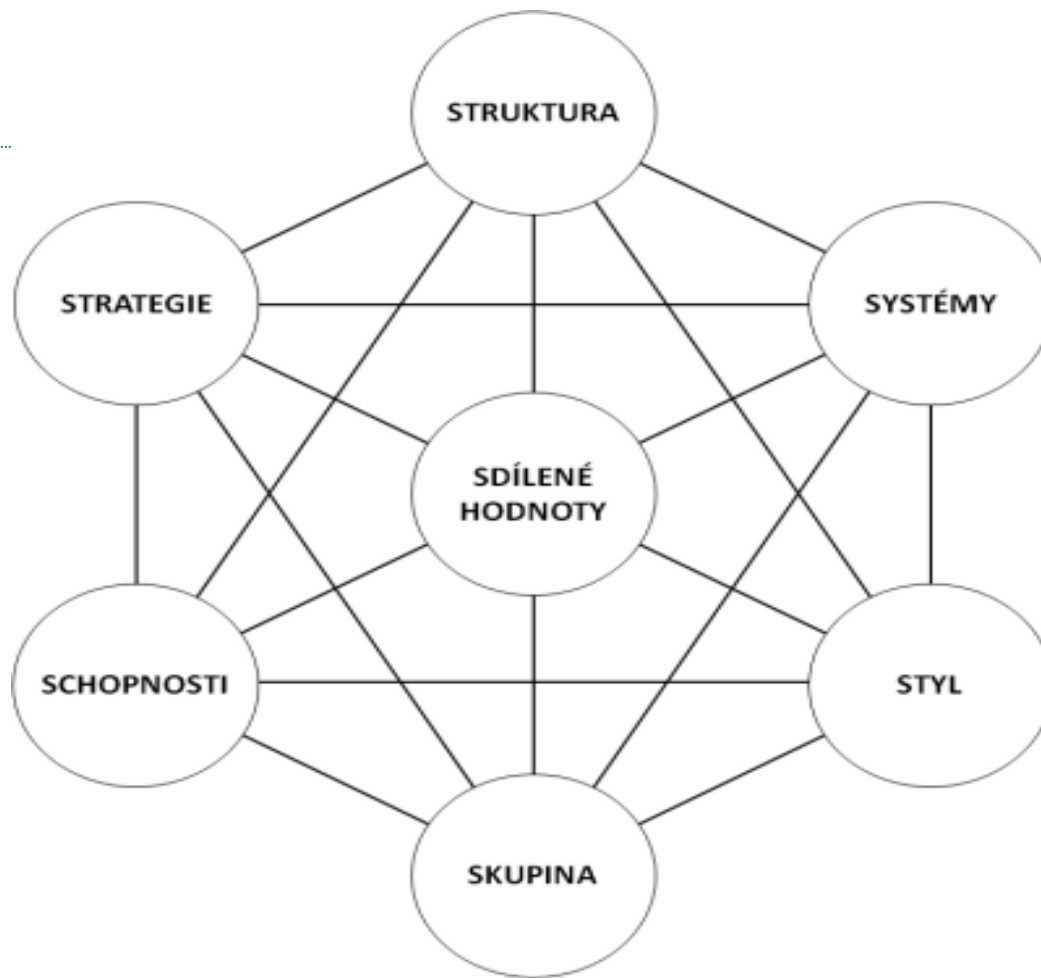


- Metoda 7S dává jednotlivé faktory interního prostředí do souvislostí a jednotlivé faktory spojovat s ostatními do jednoho celku, kde každý faktor má určitý vliv na některé další:
 - analýza dosavadní **strategie podniku** (Strategy);
 - analýza **struktury podniku** (Structure);
 - analýza **systemu řízení** (Systems);
 - analýza **stylu vedení, styl manažerské práce** (Style);
 - analýza **sdílených hodnot** (Shared Values);
 - analýza **dovedností** (Skills);
 - analýza **zaměstnanců** (Staff).
- Faktory můžeme rozdělit na měkké a tvrdé. Mezi **tvrdé S faktory** patří struktura, strategie podniku a systémy řízení. Mezi **měkké S faktory** patří zaměstnanci, styl manažerské práce, schopnosti a sdílené hodnoty.
- Je potřeba najít jednotlivé vazby a určit, o jaké faktory a vlivy se jedná, následně je pak podle potřeby pozměnit.

Metoda 7S



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



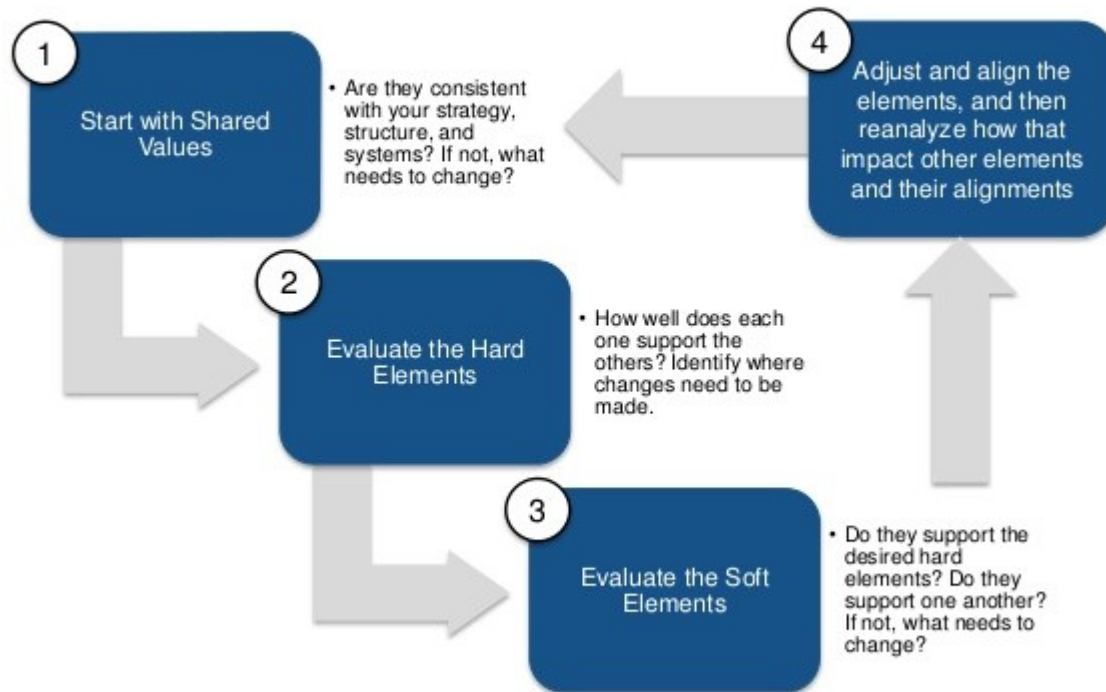
Prostor pro doplňující informace, poznámky

The Vectors of Contention is a useful tool to profile an organization with respect to the 7 factors



Factors	Vectors of Contention	
Strategy	Planned	←→ Opportunistic
Structure	Elitist	←→ Pluralist
Systems	Mandatory	←→ Discretionary
Shared values	Hard minds	←→ Soft hearts
Style	Managerial	←→ Transformational
Skills	Collegiality	←→ Individuality
Staff	Maximize	←→ 'Meta-mize'

When conducting a 7-S analysis, it is best to use an iterative approach starting with Shared Values, followed by hard S's and then soft S's



Source: Adapted from Mindtools

Postup:

- Začíná se hodnocením sdílených hodnot: Jsou konzistentní se strukturou, strategií a systémem? Jestliže ne, tak jaké změny je potřeba provést?
- Poté se provádí analýza tvrdých komponentů. Jak dobře podporují ostatní? Jaké změny je vhodné provést?
- Dále, hodnotíme měkké komponenty. Podporují požadované tvrdé komponenty? Podporují se navzájem? Jestliže ne, tak jaké změny je potřeba provést?
- Při nastavování a sladování prvků je nutné použít interaktivní (a často časově náročný) proces provádění úprav a následnou opětovnou analýzu toho, jak to ovlivní ostatní prvky a jejich sladění.

Current Situation (Point A)

	Shared Values	Strategy	Structure	Systems	Style	Staff	Skills
Shared Values							
Strategy							
Structure							
Systems							
Style							
Staff							
Skills							

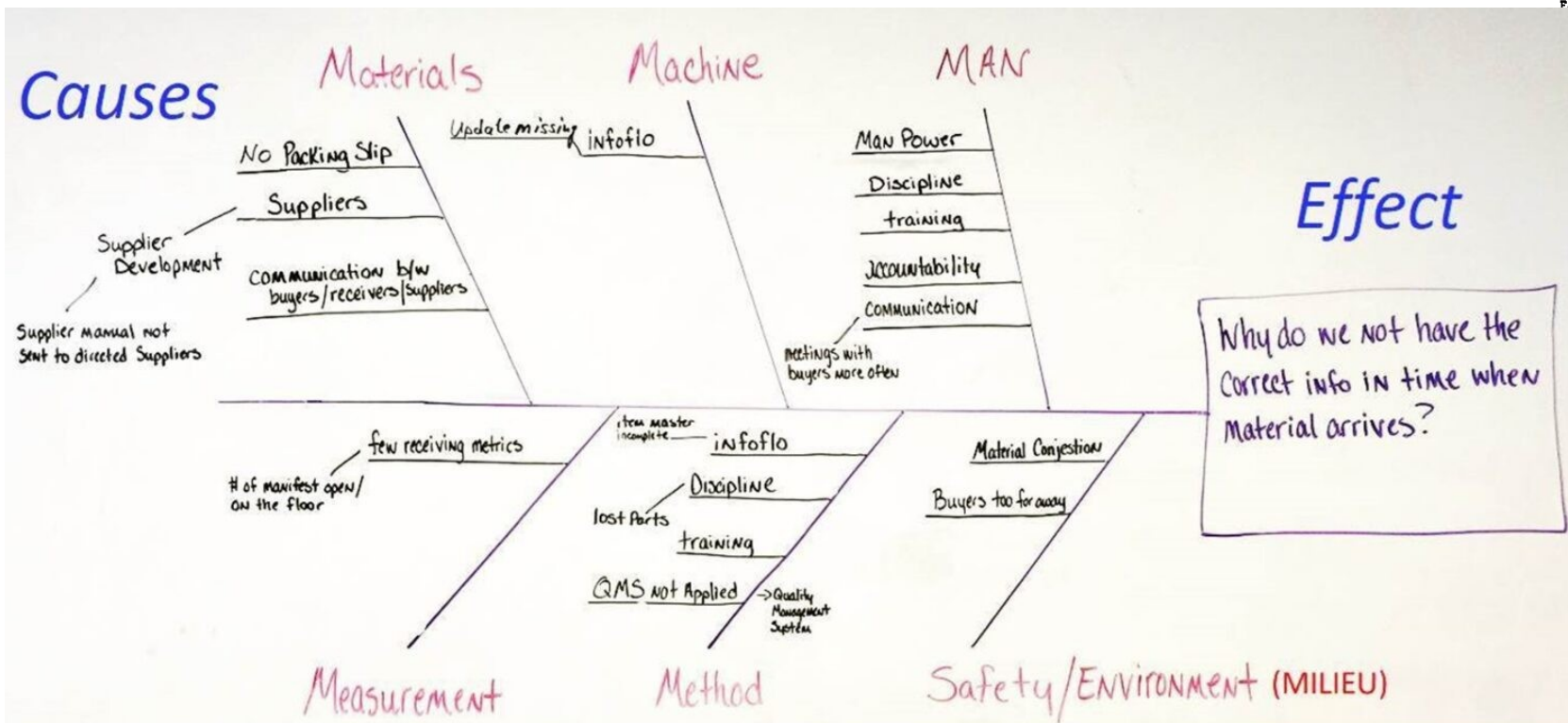
Future Situation (Point B)

	Shared Values	Strategy	Structure	Systems	Style	Staff	Skills
Shared Values							
Strategy							
Structure							
Systems							
Style							
Staff							
Skills							



- Po jednotlivých oblastech podnikových aktivit analyzuje vnitřní podmínky v podniku **metoda „6M“**, která má název odvozený od šesti slov začínajících v angličtině na „M“. Jedná se o následující složky analýzy:
- **Management** – analýza jednotlivých aktivit řízení podniku;
- **Machines** – analýzy technického vybavení podniku a využívaných technologií;
- **Men** – rozbor zaměstnaneckého obsazení podniku kvantitativně i kvalitativně;
- **Market** – analýza uplatnění produktů na trhu a zjištění jejich konkurenceschopnosti;
- **Materials** – zhodnocení surovinových vstupů, jejich kvality a nahraditelnosti;
- **Money** – analýza všech oblastí finančního hospodaření včetně návratnosti investic.

Metoda 6M



Metoda 6M



Table A

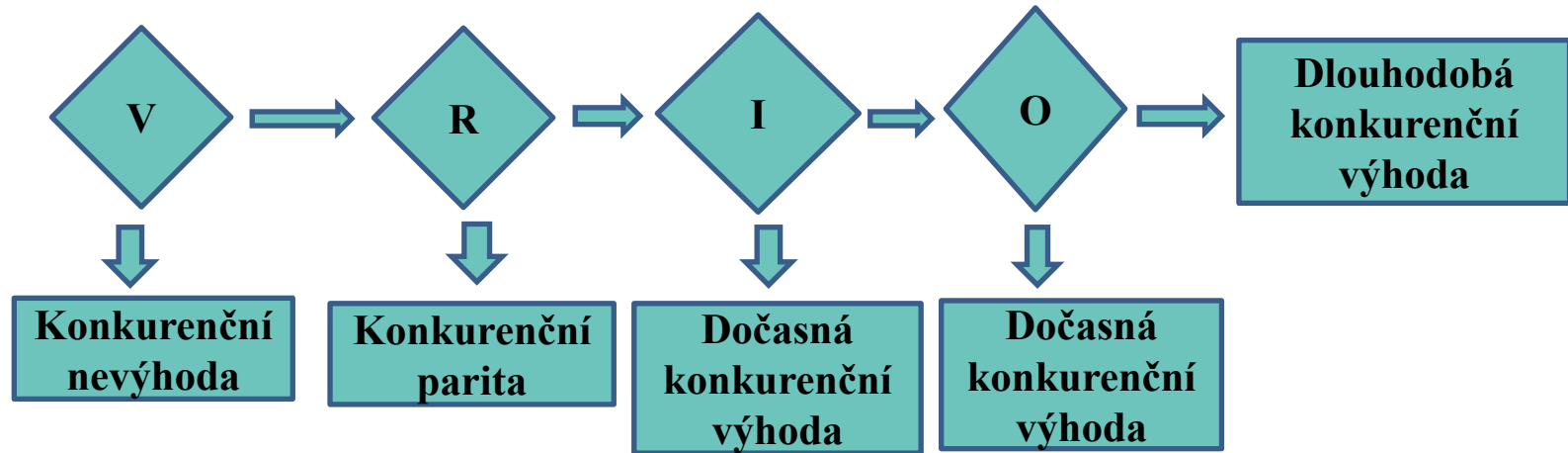
"M"-Characteristic	Description	Insights
Manpower	The operational and / or functional labor of people engaged in delivery a product and / or service.	This is an exceedingly rare "cause". Lean posits that "all labor is righteous labor". If "manpower" is identified as a cause resulting in an undesirable effect, it's more likely to be a factor of another of the 6M.
Method	Production processes and their applicable / contributing service delivery processes.	There are frequently processes found to have too many steps, too many signoffs, and integral activities that don't create value and for which a customer wouldn't pay known to be included.
Machine	Facilities, systems, tools and equipment employed for production.	Machines, tools and facilities with their underlying support systems are frequently mismanaged to achieve excellence or, due to technical misalignment, are simply incapable of delivering the intended output.
Material	Raw materials, components and consumables used to satisfy production and / or service delivery.	Materials, components and consumables are often incorrectly specified, mislabeled, stored improperly to conserve physical properties, are out of date, or otherwise could be organized and managed better.
Milieu	Environmental (ex: weather); "mother nature" (floods, earthquake, etc.); uncontrollable and / or unpredictable events.	Many predictable environmental factors can be considered and managed. There are rare, unavoidable causes of non-compliance beyond the influence of a production enterprise; ex.: tidal or seismic events.
Measurement	Inspection and other physical measurements (distance, volume, temperature, pressure, etc.) whether manual or automatic.	Sometimes, "measurement" can be inconsistent or incapable. As such, it's difficult to draw robust conclusions nor use the data to draw repeatable conclusions that intelligently inform business decisions.

Metoda VRIO



- Hodnocení zdrojů se používá pro zhodnocení situace podniku, jejích zdrojů a případného konkurenčního potenciálu nebo potenciálu zlepšení v dané oblasti nebo pro daný zdroj.
- Pomocí metody VRIO se posuzují tyto zdroje:
 - Lidské zdroje
 - Finanční zdroje
 - Hmotné zdroje
 - Nehmotné zdroje
- Jednotlivé zdroje jsou posuzovány z hlediska:
 - **V**alues – hodnota zdroje
 - **R**areness – vzácnost zdroje
 - **C**ostly to **I**mitate – napodobitelnost zdroje
 - **O**rganization – schopnost organizovat zdroj

Aplikace metody VRIO



Model EFQM



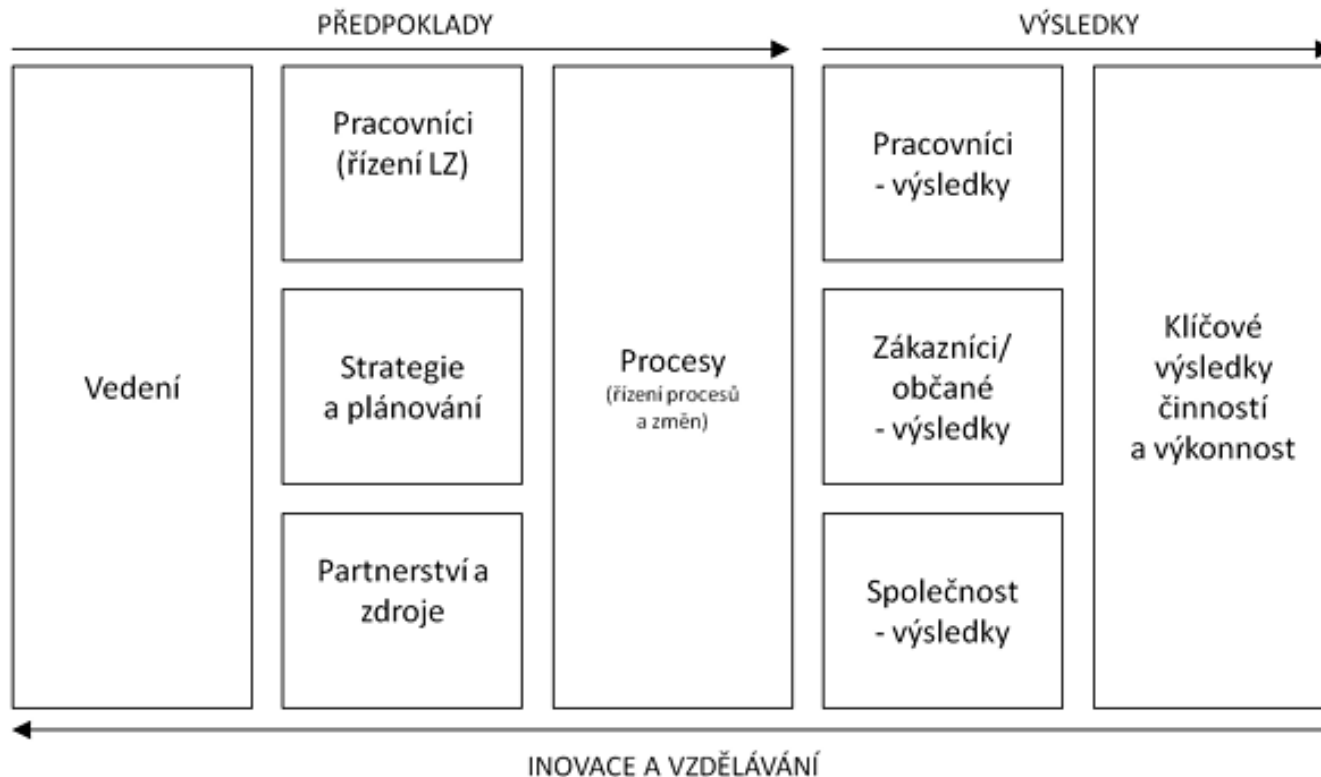
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- EFQM Model Excellence – sebehodnocení výkonnosti organizace na základě devíti kritérií.
- Účel modelu:
 - Sebehodnocení – určení silných stránek – zlepšování
 - Hledání směrů dalšího rozvoje a zdokonalování
 - Oceňování podniků – Evropská cena za jakost
 - Posuzování vývoje v čase
- Kritéria:
 - Vedení
 - Strategie a plánování
 - Zaměstnanci
 - Partnerství a zdroje
 - Výsledky zákazníci
 - Výsledky zaměstnanci
 - Výsledky společnost
 - Klíčové výsledky výkonnosti

Model EFQM



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



- CAF společný hodnotící rámec – zjednodušená verze EFQM určená pro organizace veřejného sektoru.
- Cíle modelu:
 - Seznámit veřejnou správu s principy TQM
 - Usnadňovat sebehodnocení organizace veřejného sektoru
 - Působit jako most pro různé modely řízení kvality
 - Usnadnit srovnání

- Velmi významná z pohledu interní analýzy je **finanční analýza**. Finanční analýza slouží k:
 - Rozhodování managementu
 - Spojení s účetnictvím a finančním řízením podniku
 - Poznat finanční zdraví podniku
 - Identifikace slabin vedoucích k možným problémům
 - Komplexní posouzení majetkové a finanční situace podniku
 - Zhodnocení finanční situace podniku
- **Finanční analýza** kde sledujeme především následující základní oblasti:
 - **oblast finanční stability** - (ukazatelé zadluženosti a dluhové schopnosti podniku);
 - **oblast rentability** – získání informovanosti o vývoji ziskovosti podniku;
 - **oblast řízení aktiv** – poskytnutí přehledu o efektivnosti hospodaření podniku se svými aktivy;
 - **oblast tržní hodnoty podniku** – přehled o tržním ocenění podniku a jeho vývoji.

- **Elementární metody FA**
 - *Analýza absolutních ukazatelů* – horizontální analýza, vertikální analýza
 - *Analýza poměrových ukazatelů* – rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity

- **Analýza soustavy ukazatelů**
 - *Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů* – Du Pont pyramidový rozklad
 - *Bankrotní (predikční) modely* – Altamonovo Z-skóre, Tafflerův model, model IN Index důvěryhodnosti, Beermanova diskriminační funkce
 - *Bonitní (diagnostické) modely* – Tamariho model, Kralickův Quicktest

SWOT analýza



SWOT analýza představuje univerzální analytickou metodu, která sleduje:

- silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku jako charakteristiky vnitřních poměrů
- charakteristiku okolí podniku v podobě příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats).
- Základní filosofická myšlenka této metody je v tom, že všechny jevy a procesy ovlivňující podnik mohou působit jak pozitivně (posun žádoucím směrem) tak negativně (oddálení od směru, kterým lze dosáhnout cíle).
- Její podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky **uvnitř**, tedy v čem je organizace (nebo její část) dobrá a v čem špatná. Stejně tak je důležité znát klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí **vně**, v okolí podniku.
- Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století.

Produktové (portfoliové) analytické metody



- Produktové (portfoliové) metody slouží k hodnocení portfolia nabízených produktů, značek, produktových řad apod.
- Cílem těchto metod je zhodnocení jednotlivých produktů z pohledu finančního a investičního a rozhodnutí o budoucích investicích/neinvesticích do jednotlivých produktů nebo značek.

K produktovým (portfoliovým) metodám bývají zařazovány nejčastěji tyto metody:

- Druckerova klasifikace produktů
- ABC analýza
- BCG matice
- GE matice

Druckerova klasifikace produktů



Produkty snadno hodnotitelné

- Dnešní živitelé mají nejvýznamnější podíl na produkci a zajišťují většinu podnikového zisku, nacházejí se v etapě zralosti.
- Zítřejší živitelé jsou už v současné době úspěšné, ale ještě nedosáhli hlavního růstu.
- Výnosné speciality jsou produkty s úzkým zaměřením přinášejícím vysoký zisk.
- Vývojové produkty jsou produkty v etapě vývoje nebo zavádění.
- Nezdary jsou produkty, o které nemá trh zájem.

Problémové produkty

- Včerejší živitelé jsou produkty s vysokým podílem na trhu a s malým přínosem zisku, náklady na jejich udržení jsou vysoké.
- Produkty vyžadující rekonstrukci jsou zajímavé produkty s určitým nedostatkem.
- Přespecializovaný produkt je produkt uspokojující speciální potřeby zvláštních zákazníků.
- Neoprávněná specialita je specialita, o kterou nikdo nemá zájem a zákazník nechce za ni platit.
- Ego – investice jsou vedením prosazené produkty, které nebyly úspěšné.
- Popelky jsou produkty, které mohou na trhu uspět, ale nedostaly příležitost se uplatnit

ABC analýza



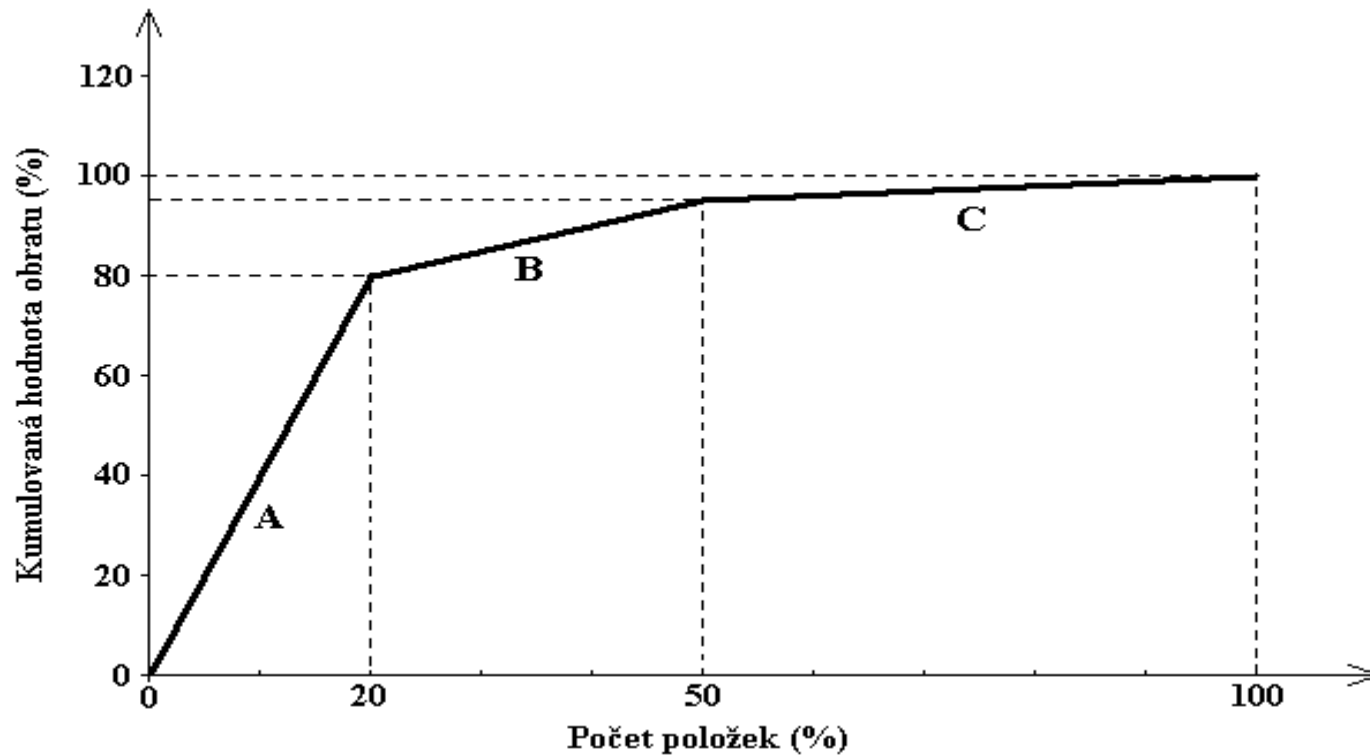
ABC analýza (nebo také P – Q analýza, Pareto analýza) klasifikuje produkty podle míry jejich příspěvku na celkovém zisku. Tato metoda vychází z Parettova principu 80/20. Jednotlivé produkty dělí do tří skupin:

- Produkty typu A – produkty velmi důležité, tvoří asi 15% sortimentu a podílejí se na zisku až 80%
- Produkty typu B – produkty důležité, tvoří asi 20% sortimentu a podílejí se na zisku 20%
- Produkty typu C – produkt méně důležité, tvoří asi 70% sortimentu a podílejí se na zisku asi 15 %.

ABC analýza



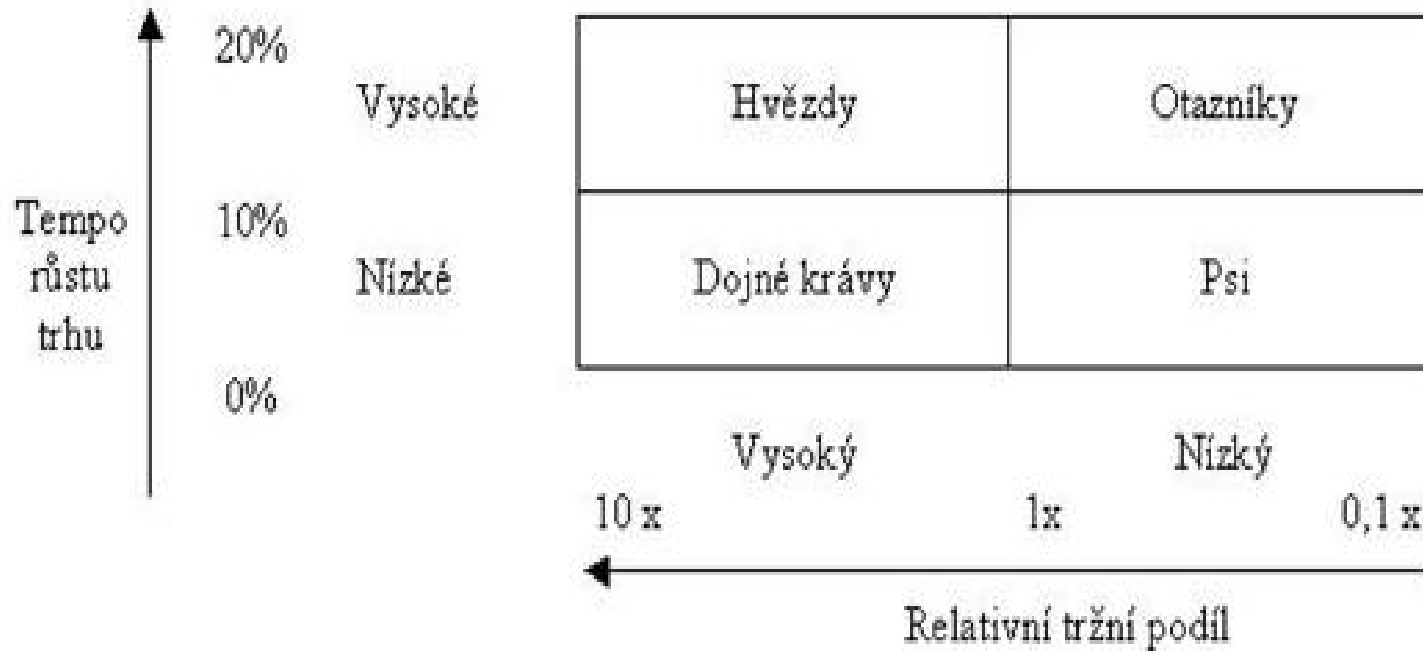
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

- **BCG matice** (matice společnosti Boston Consulting Group) rozděluje produkty do čtyř základních kategorií na základě:
 - *relativního podílu na trhu* (udává poměr tržeb podniku k tržbám nejvýznamnějšího konkurenta v odvětví, hranice mezi nízkým a vysokým podílem je 1)
 - *tempa růstu trhu* (měří v ročních přírůstcích tržby z prodeje daného produktu, hranice mezi nízkým a vysokým tempem je 10%)
- Matice podává přehled o prodejnosti produktů, úspěšnosti jednotlivých závodů – divizí nebo o podnikatelské vhodnosti jednotlivých územních celků (regionů, států). Lze rozhodnout o jejich osudu, neboť z jejich postavení (názu) je zřejmé, které lze vyřadit a které produkty, závody, územní celky je možné podržet v portfoliu, případně je rozvíjet.
- Tento model se používá pro dlouhodobé plánování investiční činnosti na 5 a více let s cílem optimalizace tvorby zisku ze sortimentu jako celku

BCG matice



BCG matice – typy produktů



- **Dojné krávy** jsou takové produkty, podnikové divize nebo územní celky, které mají vysoký podíl na pomalu rostoucích trzích a produkují stálý hotovostní tok.
- **Hvězdy** - mají vysoký relativní podíl na rychle rostoucích trzích, ale vyžadují stálou finanční dotaci, aby získaly silnou pozici na trhu. Tím by bylo dosaženo možnosti v budoucnu mít vysoké zisky.
- **Otazníky** (někdy označované jako **divoké kočky**) jsou charakteristické nízkým relativním uplatněním na rychle rostoucím trhu (nebo v rámci zisku podniku) a vyžadují pro svůj růst stálou finanční dotaci. Přitom není přesně jasno, zda budou, či nebudou přínosem.
- **Psi** (někdy označovaní jako **bídní psi**) jsou charakterizováni slabou soutěžní pozicí, ztrátou případně nízkými rostoucími přínosy, bez perspektivy. Při jejich ponechání v rámci podnikových aktivit se mohou stát finanční pastí kvůli své slabosti.

GE matice (Matice General Electric)

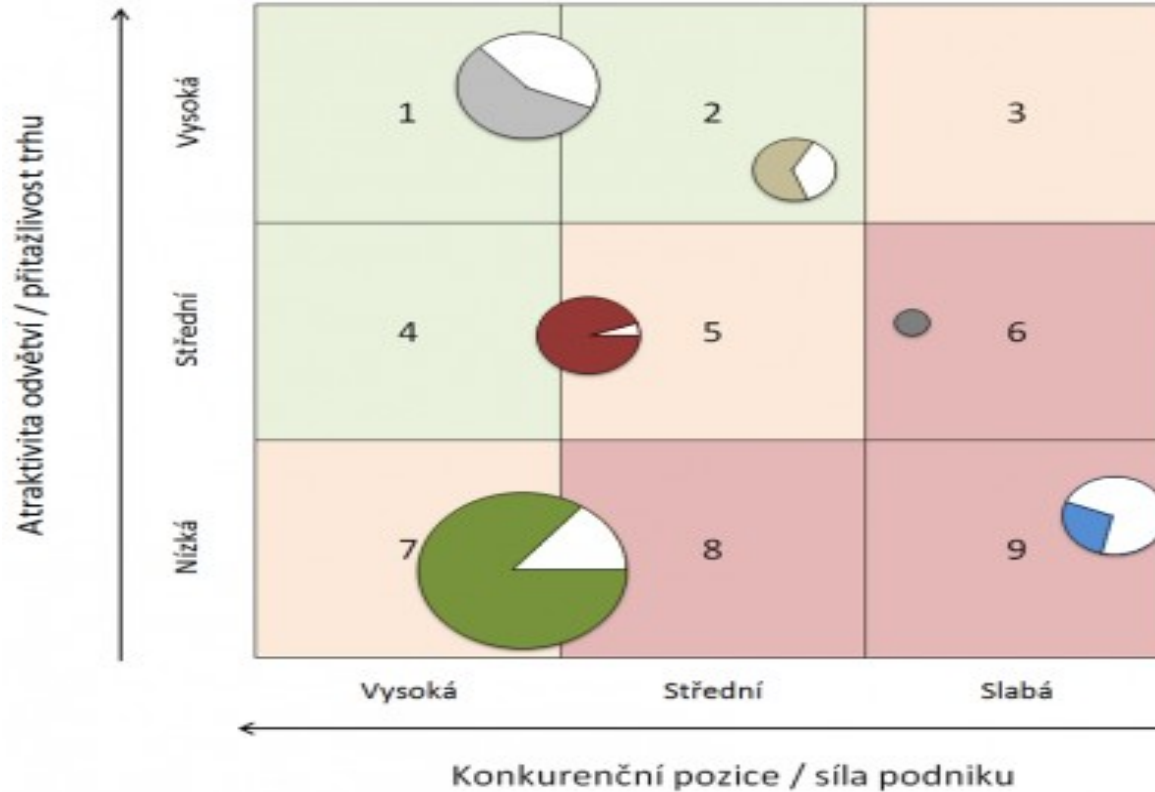


- GE matice je matice multikriteriálního charakteru.
- GE matice zhodnocuje produkty na základě souhrnných faktorů atraktivnosti trhu a konkurenční pozice. *Faktor atraktivnosti trhu* je vyjádřen dílčími faktory jako jsou tržní růst, velikost trhu, kvalita trhu, náročnost a dostupnost trhů, situace v okolí firmy a další. *Faktor konkurenční pozice* je vyjádřen faktory relativní tržní podíl, relativní výrobní kapacita, relativní schopnost managementu, relativní vývojový potenciál a další.
- Určitou modifikací matice GE je Hofferova matice, která srovnává pozici podniku na trhu s vývojovým stádiem produktu této firmy.
- Naopak Patel – Youngová matice využívá srovnání mezi konkurenční pozicí podniku a vývojovým stádiem oboru (zralosti oboru). Tato matice nám snadno umožňuje stanovit strategii podniku a tak usměrnit podnikovou aktivitu v daném oboru potřebným směrem.

GE matice (Matice General Electrics)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Dimenzi atraktivita trhu tvoří tyto faktory:

- velikost trhu a míra jeho růstu;
- očekávané a historické ziskové marže dosahované ve sledovaném odvětví;
- intenzita konkurence a charakter odběratelů (možnost vzniku úspor z rozsahu);
- bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj;
- požadavky na technologii a s ní spojený potřebný kapitál;
- příležitosti a ohrožení, která jsou spojena s daným odvětvím.

Dimenzi konkurenční pozice podniku (síla podniku) tvoří následující faktory:

- relativní podíl podniku na trhu;
- zisková marže podniku ve srovnání s konkurenty;
- schopnost podniku konkurovat v ceně a kvalitě;
- znalost trhu, zákazníků a technologické možnosti reagovat na jejich požadavky;
- kvalita podnikového managementu.

GE matice – jednotlivá pole



- 1 – chráněné postavení, chránit a udržovat pozice
- 2 – investovat a budovat, investovat výběrově do rozvoje
- 3 – budovat selektivně, investovat uváženě
- 4 – budovat selektivně, investovat selektivně
- 5 – výběrovost/aktivity směřovat k výnosům, výběrově investovat
- 6 – omezeně expandovat nebo sklízet, omezit rozvoj
- 7 – chránit a znovu se soustředit, chránit a přehodnocovat
- 8 – směřovat k výnosům, omezit rozvoj
- 9 – zbavovat se, sklízet

Model vymezuje tři *základní oblasti z pohledu výhodnosti investování*:

- Pole 1, 2, 4 jsou z pohledu dalších *investic výhodné a mají zelenou*. Trh je atraktivní a podnik má dostatek zdrojů pro získání výhodné postavení.
- Pole 6, 8, 9 jsou z pohledu *investic nevýhodné a spíše investice omezit*.
- Pole 3, 5, 7 tvoří produkty, u kterých se musí *pečlivě zvážit míra investic*.

Strategická analýza syntetického charakteru



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Metody syntetického charakteru



- Syntetické metody propojují vliv faktorů externího prostředí a vliv faktorů interní prostředí podniku. Cílem těchto metod je nalézt optimální směr činnosti podniku tak, aby podnik respektoval prostředí, ve kterém působí, a zároveň zdroje, které má k dispozici.
- Konfrontační SWOT analýza
- Matice IFE, EFE, IE
- Matice QSPM
- SPACE analýza
- Dynamická strategická rozvaha

Konfrontační SWOT analýza (TOWS, WOTS matice)



- **SWOT analýza** představuje analýzu, která sleduje silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku jako charakteristiky vnitřních poměrů a charakteristiku okolí podniku v podobě příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats).
- Konfrontací a kombinací těchto čtyř hodnocených faktorů je možno zobrazit čtyři základní strategické směry, které se stávají základem zvolené podnikové strategie.



Strategické přístupy konfrontační SWOT analýzy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategie WO** – „hledání“, která sleduje překonání slabých stránek prostřednictvím maximálního využití příležitostí. Tato strategie přitom představuje výrazné změny v chování podniku.
- **Strategie SO** – „využití“ je ofenzivní strategie, agresivně růstově orientovaná která představuje postup z pozice síly, neboť podnik je dostatečně silný k využití příležitostí.
- **Strategie ST** – „konfrontace“ představuje potřebu včas určit hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti nebo jejich vliv na podnik zmírnit.
- **Strategie WT** – „vyhýbání“ – má vždy charakter defenzivní, vycházející z realizace kompromisů a opuštění určitých pozic.

Problémy spojené s využitím SWOT analýzy



- Může být silně **subjektivní** ovlivněna svým tvůrcem. Proto je vhodné využít při její tvorbě kolektivní přístup.
- Plně **nerespektuje proměnlivost** současného světa. V tomto případě je nutno chápat rozdělení na kladné a záporné vlivy jako záležitost proměnlivou a proto rozdělení na „dobré, příznivé vlivy“ a „zlé, méně příznivé vlivy“ může být přechodné.
- Je **statická** neboť podává informace na klady a zápory dneška, případně, které přicházejí ze včerejška. Při tvorbě strategie je však nutno uvažovat o budoucnosti a v tomto směru není progresivní.
- Je ji možno považovat za **konservativní** (málo dynamickou), neboť vychází z toho, co v přítomnosti existuje a to se snaží zlepšit, zdokonalit, případně využít nebo odstranit. Primárně však nehledá nová řešení nebo hlubší inovaci řešitelských přístupů.

Matrice IFE (Internal Forces Evaluation)



- **Matrice IFE** se zaměřuje na hodnocení faktorů interního prostředí společnosti.
- Při sestavování Matrice IFE můžeme pracovat se stejnými faktory jako v případě SWOT analýzy.
- K sestavení matrice IFE je potřeba nejdříve přiřadit jednotlivým faktorům váhu (odpovídající významu daného faktoru) v rozsahu 0,0 – 1,0. Čím faktor získá vyšší váhu, tím je jeho význam vyšší.
- Poté je potřeba jednotlivé faktory ohodnotit pomocí čtyř stupňů: 4 (významná silná stránka), 3 (méně důležitá silná stránka), 2 (méně důležitá slabá stránka), 1 (významná slabá stránka).
- Konečné hodnocení je realizováno na základě součinu váhy a vlivu, čímž vzniká celkové vážené hodnocení interních faktorů.

Příklad matice IFE



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

		váha	vliv	výsledné hodnocení
Silné stránky	Moderní prostředí	0,05	4	0,2
	Výše školného	0,2	4	0,8
	Marketing školy	0,1	4	0,4
	Spolupráce se školami	0,05	3	0,15
	Celkem silné stránky	0,4		1,55
Slabé stránky	Fluktuace zaměstnanců	0,1	2	0,2
	Jméno školy	0,25	1	0,25
	Neexistence magisterského studia	0,2	1	0,2
	Všeobecná profilace	0,05	2	0,1
	Celkem slabé stránky	0,6		0,75
	Celkové váženého hodnocení	1,0		2,3

Prostor pro doplňující informace, poznámky

Matrice IFE (Internal Forces Evaluation)



- Zjištěné celkové vážené ohodnocení hodnotí interní pozici podniku vůči strategickému záměru.
- Silné interní pozici s vysokou nadějností splnění strategického záměru odpovídá ohodnocení 4.
- Slabou interní pozici vůči ambicím strategického záměru charakterizuje ohodnocení 1 a průměrné interní síle podniku odpovídá ohodnocení 2,5.
- Silná pozice znamená, že strategický záměr se může opřít o velmi silné interní prostředí, slabá interní pozice naopak znamená, že firma není připravena strategický záměr v celé šíři realizovat, resp. vzhledem k podstupovanému riziku je výhodnější zaměřit strategii primárně na posílení interního prostředí.

Matrice EFE (External Forces Evaluation)



- **Matrice EFE** se zabývá hodnocením externího prostředí podniku, tzn. hodnocením vlivu makroprostředí a tržního prostředí.
- Při sestavování Matrice EFE, stejně jako u Matrice IFE, můžeme pracovat se stejnými faktory jako v případě SWOT analýzy.
- Při sestavování matice EFE se postupuje obdobně jako u matice IFE s tím rozdílem, že stupně vlivu jsou následující: 4 (nejvyšší), 3 (nadprůměrný), 2 (střední), 1 (nízký).
- K sestavení matice EFE je potřeba nejdříve přiřadit jednotlivým faktorům váhu (odpovídající významu daného faktoru) v rozsahu 0,0 – 1,0. Čím faktor získá vyšší váhu, tím je jeho význam vyšší.
- Konečné hodnocení je realizováno na základě součinu váhy a vlivu, čímž vzniká celkové vážené hodnocení interních faktorů.

Příklad matice EFE



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

		váha	vliv	výsledné hodnocení
Příležitosti	Pozice školy v regionu	0,15	2	0,3
	Poptávka po vysokoškolském vzdělání	0,05	4	0,2
	Zlepšení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	2	0,2
	Možnost zapojení do projektů a grantů	0,05	1	0,05
	Celkem příležitosti	0,35		0,75
Hrozby	Nezájem o vysokoškolské vzdělání	0,05	4	0,2
	Zesílení konkurenčního tlaku	0,2	4	0,8
	Zhoršení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	2	0,2
	Zpřísnění legislativy	0,3	4	1,2
	Celkem hrozby	0,65		2,4
	Celkové váženého hodnocení	1,0		3,15

Matrice EFE (External Forces Evaluation)



- Smyslem matice hodnocení faktorů externí analýzy - EFE je dle Fotra a kolektivu
- (2012, s. 41) vybrat z poznaných příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr daného podniku a jejichž působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu. Většinou jsou identifikované faktory považovány za rizikové faktory, a to buď s kladným, nebo záporným vlivem na strategický záměr.
- Celkové vážené ohodnocení ukazuje celkovou citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. Největší citlivost indikuje ohodnocení 4, nízkou citlivost představuje 1, střední citlivost pak ohodnocení 2,5.
- Dosažené ohodnocení informuje firmu, zda je vhodné věnovat úsilí práci se
- scénáři (při vysoké citlivosti) nebo se spoléhat více na trendy ověřené v minulém období podnikatelské aktivity firmy bez významných odchylek od jeho základní verze (při nízké citlivosti).

- Matice IE = matice hodnocení interních a externích faktorů slouží k tomu, aby pomocí ní byla zvolena správná strategie, které bude vycházet a respektovat faktory zjištěné během analýzy prostředí.
- Po zanesení hodnot z matic IFE a EFE můžeme vidět výslednou pozici konkrétního podniku v Matici IE.
- Graf matice je sestaven z devíti dílčích polí, ze kterých vychází rozdělení strategií do 3 skupin:
 - Oblasti I, II, IV - „Stavěj a zajišťuj růst“
 - Oblasti III, V, VII - „Udržuj a potvrzuj“
 - Oblasti VI, VIII, IX - „Sklízej a zbavuj se“.

Příklad matice IE



Externí hodnocení (EFE)		4				
	vysoké	3	I	II	III	
		2	IV	V	VI	
	střední	1	VII	VIII	IX	
	nízké		4	3	2	1
			silné	střední	slabé	
			Interní hodnocení (IFE)			

Prostor pro doplňující informace, poznámky

SPACE analýza



- K vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho činnosti je využívána **metoda SPACE analýzy** (Strategic Position and Action Evaluation).

Srovnává dvě základní oblasti, jimiž jsou:

- **oblasti vnitřních sil podniku** (ukazatelé „finanční síla podniku“, „konkurenční výhody podniku“)
- **oblasti vnějšího prostředí podniku** kam patří ukazatelé „síla odvětví“ a „stabilita prostředí“.

- V rámci SPACE analýzy jsou zjištěné hodnoty jednotlivých ukazatelů zhodnoceny body a zobrazeny v grafu, který má rozmezí hodnot od +6 do -6 na obou osách .

Ukazatelé SPACE analýzy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Význam **stability prostředí** je nutno spojovat s **flexibilitou podniku**, kde v době vysoké turbulence podnikatelského prostředí musí podnik reagovat pružně a rychle na rozhodující změny.
- Naopak **síla odvětví** signalizuje nejen významnost této oblasti, ale i optimální využití zdrojů, růst a tím i přitažlivost pro investování.
- Současně finanční **síla podniku** představuje faktor důležitý za nestabilních situací, kdy potřebná finanční síla může umožnit podniku přejít do jiného odvětví nebo finančně agresivní akcí oslabit konkurenty ve vlastním odvětví.
- Ukazatel **konkurenční výhoda** slouží k zdůraznění síly podniku v boji o zákazníka a vytváří jedinečnou příležitost pro uplatnění svých produktů.

Strategické směry SPACE analýzy



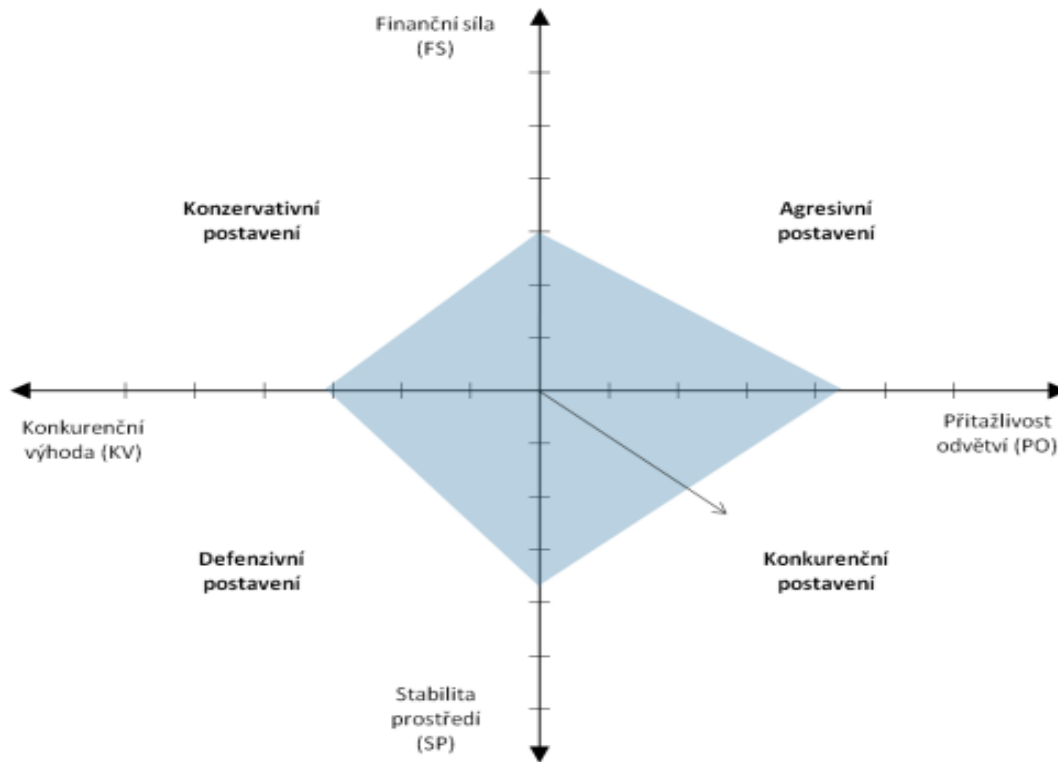
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Agresivní strategie** – typická pro atraktivní a relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu, které je schopen využít. Tato strategie umožňuje podniku posílit vlastní postavení na trhu, soustředit zdroje na produkty, které mají vysokou konkurenceschopnost.
 - **Konkurenční strategie**, která je využitelná pro atraktivní, ale nestabilní prostředí, kdy kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti, jak upevnit a posílit svou finanční pozici, vylepšovat své produkty, zavádět inovace, snižovat náklady.
 - **Konservativní strategie** – typická pro stabilní odvětví s nízkou mírou růstu při potřebné finanční stabilitě podniku. Kritickým faktorem této strategie je konkurenceschopnost výrobků..
 - **Defenzivní pozice** má převážně záchranný charakter a je typická pro neatraktivní odvětví, ve kterých se podnik nemá vhodné výrobky odolné vůči konkurenci ani potřebnou finanční sílu. Podnik by se měl proto připravovat na odchod z daného odvětví, snížit výrobní kapacity a orientovat se na jiné aktivity, které mu kvalifikace pracovníků a zdroje dovolují.
-

Zobrazení SPACE analýzy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Matrice QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Tato matice slouží k vyhodnocení jednotlivých strategií, tedy možných variant spadajících do daných strategií.
- Matice QSPM je založena na informacích získaných z analýzy prostředí, konkrétně navazuje na výstupy analýzy prostředí tedy na analýzy EFE a IFE.
- V rámci matice QSPM se stanovuje vliv/atraktivnost každého faktoru
- Vliv se označuje AS (Attractiveness Scores) a je hodnocen následovně: 1 – málo atraktivní, 2 – více atraktivní, 3 – průměrně atraktivní, 4 – velice atraktivní.
- Dále je vypočítán celkový koeficient vlivu TAS (Total Attractiveness Scores), který je součinem váhy a atraktivnosti daného faktoru na zvolenou strategii. Na konec je sestavena suma TAS pro jednotlivé varianty strategií a jako doporučená se zvolí ta s největší hodnotou

Matrice QSPM - postup



1. Výčet všech faktorů zvolených do analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.
 2. Přiřazení vah, které byly stanoveny při sestavování IFE a EFE analýz.
 3. Stanovení jednotlivých strategických variant.
 4. Stanovení koeficientu důležitosti (atraktivity) zvlášť pro každý faktor s návazností na dané strategické varianty
 5. Stanovení celkové důležitosti faktorů, vynásobením váhy a koeficientem důležitosti.
 6. Vyhodnocení každé varianty strategie, jako sumy celkových důležitostí faktorů.
- Varianta s nejvyšší celkovým hodnocením bude mít nejlepší uplatnění pro vnější i vnitřní prostředí podniku

Příklad matice QSPM



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

			Penetrace trhu		Rozvoj trhu		Rozvoj produktu	
		váha	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Silné stránky	Moderní prostředí	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15
	Výše školného	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
	Marketing školy	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
	Spolupráce se školami	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Slabé stránky	Fluktuace zaměstnanců	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
	Jméno školy	0,25	4	1	4	1	3	0,75
	Neexistence magisterského studia	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
	Všeobecná profilace	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Příležitosti	Pozice školy v regionu	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
	Poptávka po vysokoškolském vzdělání	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
	Zlepšení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
	Možnost zapojení do projektů a grantů	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2
Hrozby	Nezájem o vysokoškolské vzdělání	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
	Zesílení konkurenčního tlaku	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
	Zhoršení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
	Zpřísnění legislativy	0,3	2	0,6	3	0,9	4	1,2
celkem				6,95		7,2		7,3

Dynamická strategická rozvaha



- Metoda vychází z poznání, že budoucnost nelze mechanicky vykalkulovat, ale je nezbytné ji odhalovat i za obtížně redukovatelnosti nejistoty a neurčitosti.
- Základem této metody se proto stávají jednotlivé, **dílčí scénáře vývoje podstatných faktorů** budoucího vývoje oboru podnikání.
- Základním kamenem Dynamické strategické rozvahy je tvorba scénářů, přitom tento pojem převzalo řízení z divadelního a filmového prostředí. Přitom **scénář** využitelný při tvorbě strategie podniku představuje hodnocení a vývoj v určité situace během budoucnosti podle našich představ.
- Tato metoda analýzy vychází z možného vývojového principu, kdy lze konstatovat, že podnik v omezené míře může ovlivnit svoje okolí (vnější prostředí) a naopak velmi aktivně musí se zaměřit na odstranění svých slabých stránek a posílení naopak svých předností, které mu pomohou využít všech příležitostí, které mu nabízí jeho vnější prostředí.

Benchmarking



- V rámci analýzy podmínek, ve kterých působí strategie, jak se strategie vyvíjí a jaké rozhodující příčiny ovlivňují strategické chování i aktivity podniku, lze využívat řadu dalších metod, jako je třeba benchmarking.
- Jedná o tvůrčí napodobování a využívání poznatků nejlepších podniků, které získáme jejich systematickým pozorováním a srovnáváním s našimi postupy.
- Výhodou a velkou předností metody je její jednoduchost, široce uplatnitelné používání a obvykle nízká nákladnost.
- Benchmarking lze rozdělit do následujících základních typů:
 - **Vnitřní benchmarking** – týká se srovnávání různých částí a jejich vlastností (výkonnost, personál, přínos) v rámci jednoho podniku.
 - **Vnější benchmarking** – porovnání obdobné činnosti mezi vlastním podnikem a srovnávaným nejlepším podnikem v daném oboru (s konkurentem).
 - **Funkční benchmarking** – představuje srovnání stejné činnosti a přístupů mezi vlastním podnikem a cizím podnikem, který působí mimo náš obor.

Benchmarking - výhody



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Identifikuje a stanovuje rozdíl ve výkonnosti našeho podniku a možné nejlepší konkurence.
- Pomáhá stanovit strategii nebo její inovaci.
- Udržuje stimulaci podnikového vedení pro neustálé zlepšování.
- Ověřuje úspěšnost prováděných strategických opatření.
- Představuje panoramatický pohled na konkurenční počínání se srovnávaným podnikem, který nám poskytuje možnost revolučně pozměnit vlastní aktivity vhodně volenými a potřebnými inovacemi.
- Je efektivním způsobem jak zaměstnance přimět k hledání nových myšlenek a k nalézání skrytých možností vedoucích k zlepšení výkonnosti.
- Odhaluje klíčové kompetence, které tvoří vynikající výkonnost podniku jako jeho základní předpoklad úspěch na trhu.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Konkurenceschopnost



- **Konkurenceschopnost země** je dnes chápána systémově v intencích tzv. participativního modelu, ve kterém jsou konkurenční výhody dané země nebo regionu chápány jako výsledek multidimenzionálního spolupůsobení tržních a politických sil.
- V jeho rámci jsou procesy a faktory ovlivňující konkurenceschopnost posuzovány na čtyřech systémových úrovních: úrovni meta (rozvojová orientace společnosti), makro (stabilní rámec ekonomického rozvoje), mezo (politiky a podpůrné instituce orientované na posilování konkurenceschopnosti) a mikro (podniky a jejich seskupení).

Konkurenceschopnost



- V duchu tohoto systémového přístupu je pak regionální konkurenceschopnost chápána jako výsledek společného úsilí o co nejproduktivnější využívání vnitřních zdrojů v interakci s efektivním zapojováním vnějších zdrojů, cílené na trvale udržitelné zvyšování produkčního potenciálu regionů (stimulující tvorbu pozitivních a redukující tvorbu negativních externalit).
- Z věcného pohledu pak současné pojetí konkurenceschopnosti zdůrazňuje zejména význam vzdělanosti, inovací a informační a komunikační infrastruktury generujících dlouhodobé konkurenční výhody.

Konkurenceschopnost

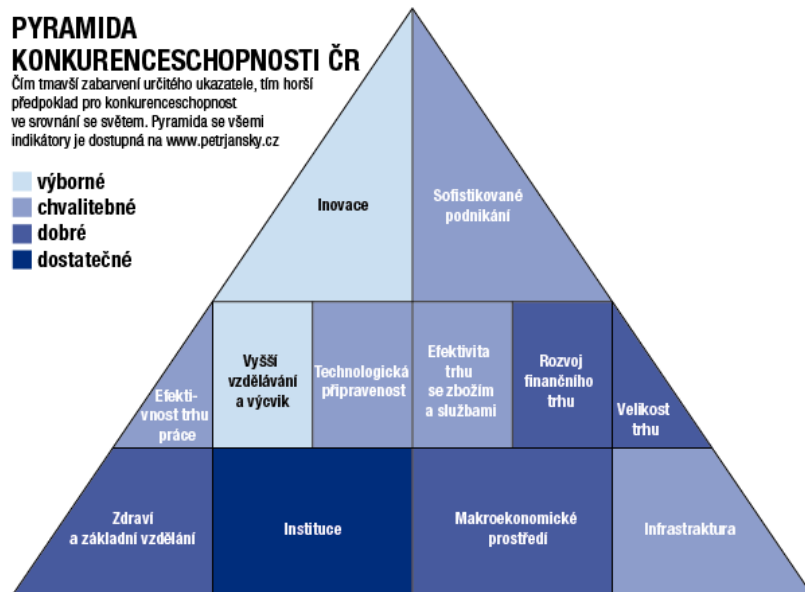


- Obecně je konkurenceschopnost chápána jako schopnost dané země nebo regionu generovat vysokou úroveň příjmů a zaměstnanost v daných podmínkách národní a mezinárodní konkurence v dlouhém období.
- Konkurenceschopnost daného regionu je založena na výkonnosti a kvalitě podniků a kvalitě podnikatelského prostředí v interakci s makroekonomickým, politickým, právním a sociálním vývojem rámcem ekonomického rozvoje.
- Atraktivita země/regionu je multidimenzionální pojem, což znamená, že výsledné hodnocení je dáno hodnocením široké škály faktorů, které se vztahují tržnímu potenciálu, velikosti trhu, investičním možnostem apod.

PYRAMIDA KONKURENCESCHOPNOSTI ČR

Čím tmavší zabarvení určitého ukazatele, tím horší předpoklad pro konkurenceschopnost ve srovnání se světem. Pyramida se všemi indikátory je dostupná na www.petrjansky.cz

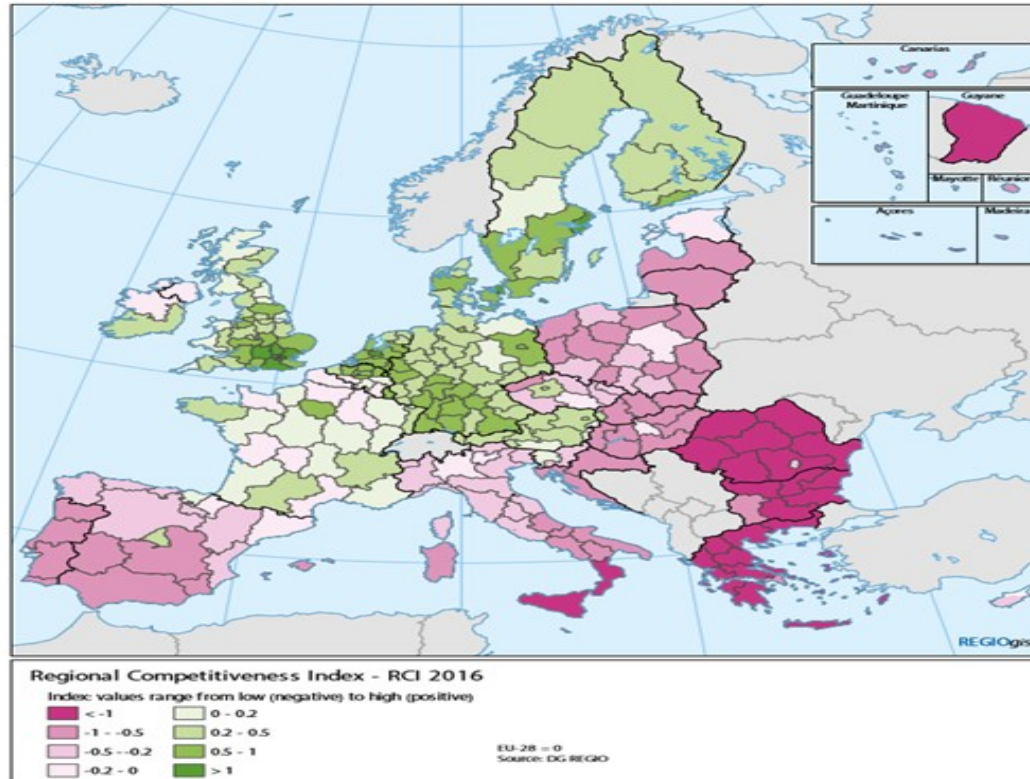
- výborné
- chvalitebné
- dobré
- dostatečné



Konkurenceschopnost regionů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Hodnocení kvality podnikatelského prostředí úzce souvisí s konkurenceschopností a atraktivitou země nebo regionu.
- Účelem hodnocení kvality podnikatelského prostředí je sledování, jak podnikatelské prostředí konkrétního národního státu přispívá k rozvoji aktivit podniků a ke zvyšování konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů.
- Výsledky hodnocení kvality podnikatelského prostředí se poté využívají v procesu výběru vhodné země nebo regionu.
- Podnikatelské prostředí svou kvalitou a atraktivitou schopnost subjektů úspěšně obstát na trhu a tak dojít k naplnění stanovených cílů podnikání. V souvislosti s kvalitou podnikatelského prostředí hovoříme o konkurenceschopnosti a atraktivnosti země, regionu.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí



- Politika každého státu se snaží o zlepšování kvality podnikatelského prostředí na dvou základních úrovních, a to na úrovni národní (úroveň státu) a na úrovni regionu (lokální úroveň).
- Kvalita se sleduje pomocí tzv. lokalizačních faktorů, které mají, vliv na lokalizační rozhodování podnikatelských subjektů.
- Kvalita podnikatelského prostředí prostřednictvím vymezených faktorů ovlivňuje produktivitu podniků, konkurenceschopnost jejich produkce v národním i globálním kontextu a zvyšuje primární atraktivitu vymezeného regionu.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí



Tyto faktory, které přispívají k popisu kvality podnikatelského prostředí, jsou rozděleny do čtyř obecných skupin:

- faktory vstupů (nabídka výrobních faktorů),
- faktory poptávky (zdůrazněn signální význam domácí poptávky),
- faktory generované přítomností příbuzných a podpůrných odvětví (vazby na dělbu práce a integraci ekonomiky)
- faktory generované strategiemi a charakterem konkurence podniků (vazby na investiční klima a místní politiky).

Váha a vnitřní struktura jednotlivých skupin faktorů se přirozeně mění s dosaženým stupněm rozvoje ekonomiky.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na národní úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Na národní úrovni je podnikatelské prostředí regulováno jednotným způsobem většinou pomocí legislativních, politických a ekonomických opatření. Na národní úrovni se řadí mezi lokalizační faktory makroekonomickou a politickou stabilitu země, stabilní cenovou úroveň a tzv. tržní potenciál. Mezi nejběžněji využívané studie k hodnocení obecného prostředí země patří tyto:

- **Analytická studie Doing Business Report** (www.doingbusiness.org), který publikuje Světová banka, hodnotí podmínky podnikání ve vybraných zemích pomocí deseti základních ukazatelů: zahájení podnikání, udělování povolení, regulace zaměstnanosti, registrace vlastnictví, získávání úvěrů, ochrana investorů, platba daní, zahraniční obchod, vynutitelnost smluv, ukončení podnikání. Hodnocení je založeno zejména na administrativní, finanční a časové náročnosti takto definovaných ukazatelů. Hodnocení je založeno zejména na administrativní, finanční a časové náročnosti takto definovaných ukazatelů. Výsledkem studie je pořadí zemí, podle stanovených kritérií, z hlediska „snadnosti“ realizace podnikatelská činnost.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na národní úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Global Competitiveness Report**, uveřejňovaný World Economic Forum (www.weforum.org), hodnotí 148 ekonomik světa pomocí dvanácti základních ukazatelů, tzv. 12 pilířů konkurenceschopnosti, které jsou seskupeny do tří skupin:
 - Skupina základních požadavků (instituce, infrastruktura, makroekonomické prostředí, zdravotnictví a základní školství) – faktory této skupiny jsou chápány jako „klíč pro faktorově řízenou ekonomiku“.
 - Skupina výkonnostních faktorů (vysoké školství a odborná příprava, výkonnost trhu zboží, výkonnost trhu práce, rozvoj finančních trhů, technologická připravenost, velikost trhu) – faktory této skupiny jsou chápány jako „klíč pro výkonnostně řízenou ekonomiku“.
 - Skupina inovačních a sofistikovaných faktorů (inovace, podnikatelská sofistikovanost) – faktory této skupiny jsou chápány jako „klíč pro inovativně řízenou ekonomiku“.
-

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na národní úrovni

- **World Competitiveness Yearbook**, vydávaný IMD Business School ve Švýcarsku (www.imd.org), hodnotí konkurenceschopnost zemí na základě jejich ekonomické výkonnosti, výkonnosti vlády, podnikatelské výkonnosti a infrastruktury. Každý z těchto faktorů je dále dekomponován do dalších asi 300 subfaktorů.



Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na národní úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Zpráva o konkurenceschopnosti států** obsahuje metodiku hodnocení konkurenceschopnosti národních ekonomik, jejíž součástí je i hodnocení podnikatelského prostředí chápaného jako předpoklad samotného hodnocení konkurenceschopnosti.
- Zmíněná studie vychází z definice konkurenceschopnosti, jež Schwab a Porter (2007) popisují jako soubor ustanovení, politik a faktorů, které determinují úroveň produktivity v zemi.
- Hodnocení konkurenceschopnosti je získáno prostřednictvím sledování dvou základních indexů GCI (Global Competitiveness Index) a NGCI (New Global Competitiveness Index).

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na národní úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- New Global Competitiveness Index (NGCI), vycházející z teorie konkurenceschopnosti Michaela E. Portera (1998), chápe zkoumané faktory podnikatelského prostředí jako tzv. faktory mikroekonomické konkurenceschopnosti.
- Výsledkem studie je pořadí hodnocených zemí dle souhrnného indexu GCI, pořadí zemí dle proměnných jednotlivých pilířů a postavení hodnocených ekonomik v rámci etap konkurenceschopného rozvoje.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na národní úrovni

- **Business Environment Rankings**, vytvořené oddělením Intelligence Unit časopisu The Economist (www.eiu.com), hodnotí země podle atraktivnosti jejich podnikatelského prostředí. Vytvořené pořadí zemí je realizováno na základě hodnocení 10 různých faktorů: politické prostředí, makroekonomické prostředí, tržní příležitosti, politika volného podnikání a konkurence, politika zahraničních investic, zahraniční trh a kontrola zahraniční směny, daně, financování, pracovní trh a infrastruktura. Tyto vybrané faktory byly hodnocené za minulých pět let a jsou predikovány na příštích pět let.



Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na regionální úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Regiony, v chápání podnikatelského prostředí, je možné charakterizovat především pomocí ukazatelů popisujících jejich ekonomický vývoj, inovační potenciál a vybavení regionů potřebnou infrastrukturou a kvalitou lidských zdrojů.
- Na regionální úrovni patří konkrétně mezi lokalizační faktory dostatek kvalifikovaných pracovních sil, dostatek pozemků, cenu pozemků, kvalitu infrastruktury, blízkost vědecké a výzkumné základny, kvalitu životního prostředí a možnosti dopravního spojení.
- Mezi studie hodnotící kvalitu regionálního podnikatelského prostředí patří studie Cambridge University Cambridge Econometrics a také práce českého autora Milana Viturky z Masarykovy univerzity v Brně.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na regionální úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Cambridge Econometrics, kde autoři studie definují klíčové faktory regionální konkurenceschopnosti v podobě faktoru infrastruktury a její dostupnosti, faktoru lidských zdrojů a faktoru produktivního prostředí.

- *Faktor infrastruktury a její dostupnosti* se skládá z ukazatele základní infrastruktury (možnosti silniční, železniční a letecké dopravy v jednotlivých regionech), ukazatele technologické infrastruktury, (přístup k informačním technologiím a internetu), ukazatele znalostní infrastruktura (institute primárního, sekundárního a terciárního vzdělávání v regionech), ukazatele kvality lokality (kvalita bydlení, životního a kulturního prostředí v lokalitě a její bezpečnost).

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na regionální úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- *Faktor lidských zdrojů* zahrnuje ukazatele demografického vývoje (hustota osídlení a migrace obyvatelstva) a ukazatele vysoce kvalifikované pracovní síly.
- *Faktor produktivního prostředí* zahrnuje ukazatele podnikatelské kultury (bariéry vstupu do odvětví), sektorové koncentrace, internacionalizace, inovačního potenciálu (počet patentů, úroveň vědy a výzkumu v regionech, přítomnost vědecké regionální základny, přítomnost univerzit), vlády, dostupnosti kapitálu a povahy konkurence.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na regionální úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Na základě vymezených determinant regionální konkurenceschopnosti byla vytvořena následující typologie regionů:

- *Regiony lokalizace produkce* využívají při dosahování svého ekonomického růstu výhod především levných faktorových vstupů, které podnikům lokalizovaným v takovýchto regionech umožňují dosahovat významných nákladových úspor. Za klíčové vstupy je tak především považována dostatečná vybavenost levnou pracovní silou a základní infrastrukturou.
- *Regiony jako zdroje* rostoucích výnosů využívají přirozených výhod aglomeračních efektů lokalizovaných podniků v daných regionech. Za klíčové faktory konkurenceschopnosti jsou považovány dostupnost kvalifikované pracovní síly, dělba práce mezi podniky, potenciál dodavatelů schopných uspokojit regionální poptávku a dostatečný tržní potenciál.

Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na regionální úrovni

- *Regiony jako centra znalostí* představuje regiony s vysokou hustotou osídlení a s vysokým tempem ekonomického růstu. Představují tedy zejména velké městské regiony otevřené zahraničním investorům, využívající potenciál kvalifikované pracovní síly, široké úrovně vědeckovýzkumné základny, podnikatelského prostředí umožňující existenci inovujících podnikatelských aktivit projevujících se např. v ukazatelích regionální patentové statistiky. Klíčovými faktory konkurenceschopnosti jsou tak schopnosti tvorby inovací, lidské zdroje a přístup k informacím a informačním technologiím



Hodnocení kvality podnikatelského prostředí na regionální úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Studie Milana Viturky, který ve své publikaci *Konkurenceschopnost regionů a možnosti jejího hodnocení* porovnává konkurenční potenciál regionů České republiky na základě kvality podnikatelského prostředí, využití lidských zdrojů a inovačního potenciálu firem.

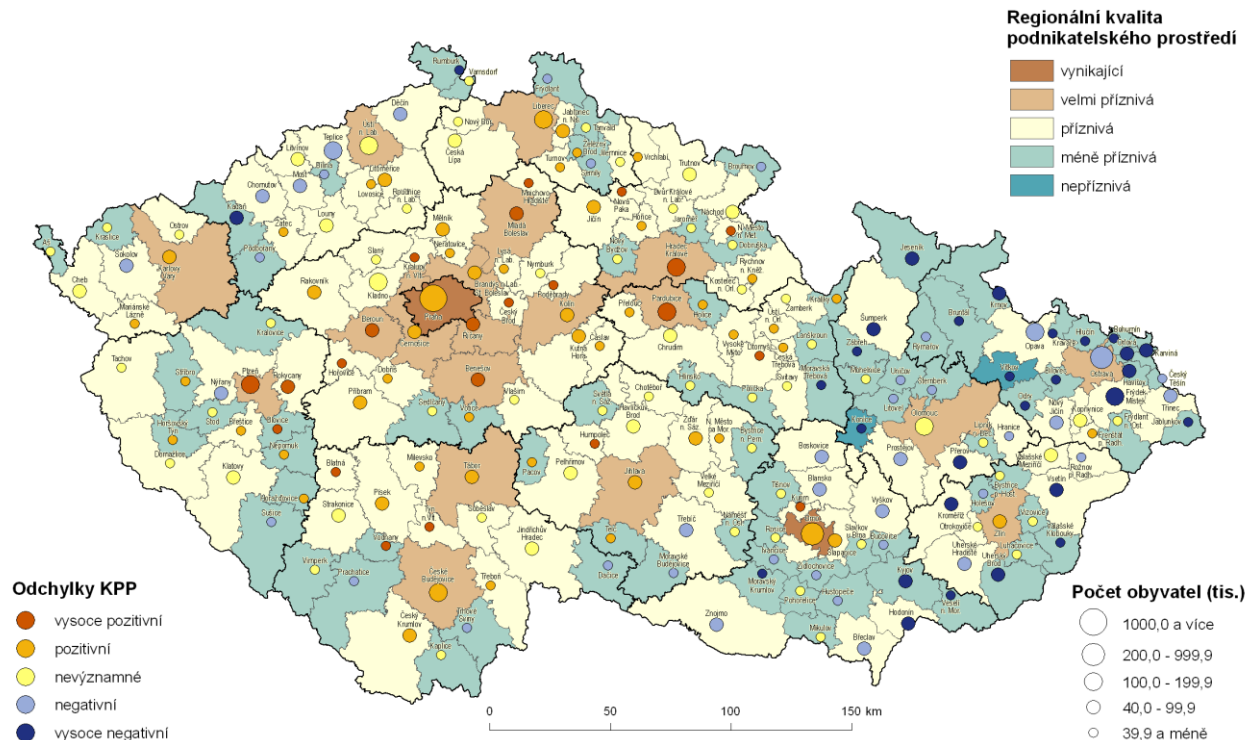
- Faktory kvality podnikatelského prostředí jsou autorem v textu členěny do následujících šesti skupin (obchodní faktory, pracovní faktory, regionální a lokální faktory, infrastrukturní faktory, cenové faktory a environmentální faktory). Zjištěné faktory tak poskytují informace o tržním prostředí regionů, o kvalitě pracovních sil v regionech, o rozvinutosti podnikatelské a znalostní báze, o dopravních a informačních sítích, o trhu práce a nemovitostí, o kvalitě života.

Kvalita podnikatelského prostředí na regionální úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

REGIONÁLNÍ KVALITA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ (KPP)

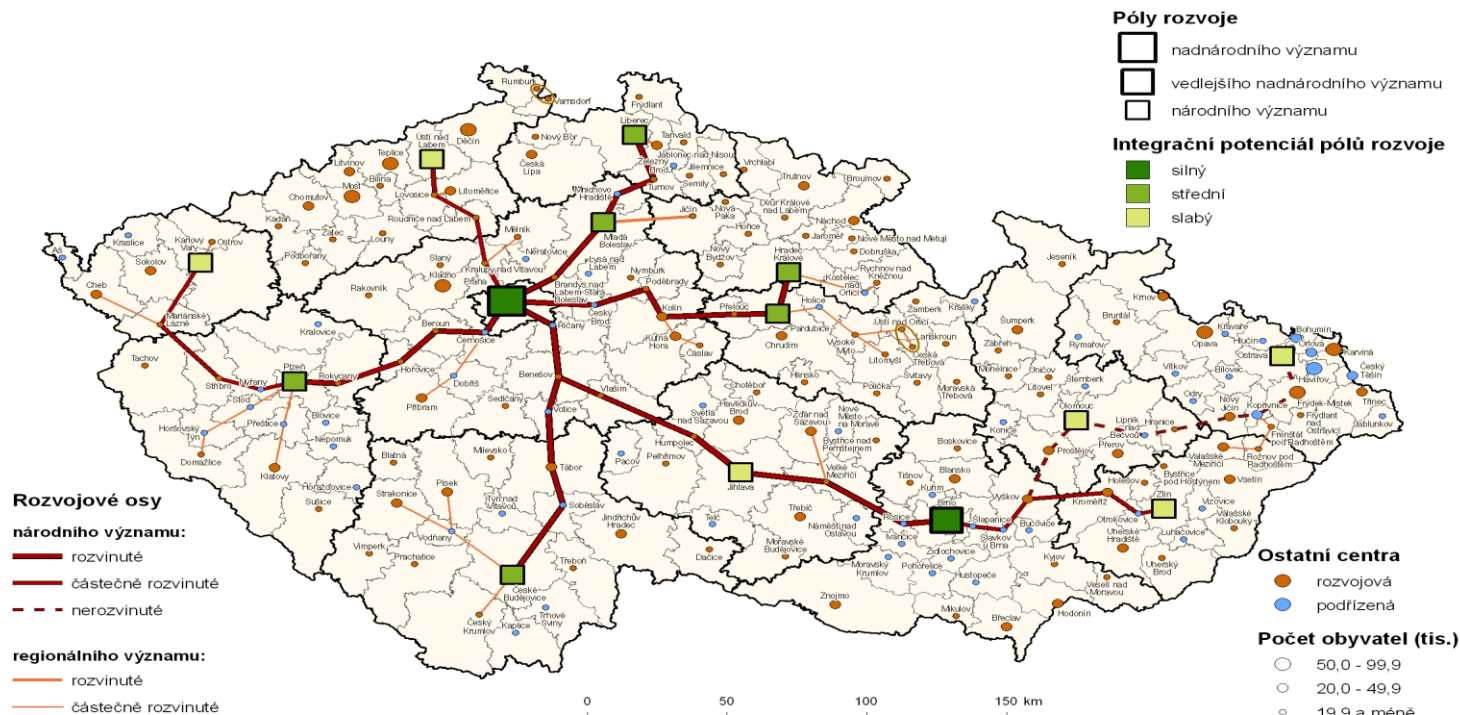


Kvalita podnikatelského prostředí na regionální úrovni



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

PROSTOROVÝ MODEL ROZVOJOVÉHO POTENCIÁLU REGIONŮ ČESKÉ REPUBLIKY



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Kvalita podnikatelského prostředí České republiky

Kvalita podnikatelského prostředí - Poslední hodnoty

Název ukazatele. Údaje ke dni 31.12.2019	Hodnota	Předchozí	Změna	Před rokem	Změna
UK1 Byrokracie - význam (1=žádný, 5=nejvyšší;	3.50	3.60	-2.78%	3.50	0.00
UK2 Úroveň legislativy - význam (1=žádný, 5=ne	3.50	3.50	0.00	3.50	0.00
UK3 Vymahatelnost práva - význam (1=žádný, 5	3.30	3.30	0.00	3.30	0.00
UK4 Korupce - význam (1=žádný, 5=nejvyšší; pr	2.70	2.70	0.00	2.80	-3.57%
UK5 Udržitelnost veřejných financí - význam (1=	2.50	2.50	0.00	2.60	-3.85%
UK6 Pracovní zákonodárství - význam (1=žádný	3.10	3.10	0.00	3.10	0.00
UK7 Dopravní infrastruktura - význam (1=žádný,	3.10	3.10	0.00	3.00	3.33%
UK8 Podpora exportu - význam (1=žádný, 5=nej	2.50	2.50	0.00	2.60	-3.85%
UK9 Strukturální fondy - význam (1=žádný, 5=ne	2.50	2.50	0.00	2.50	0.00
UK10 Podpora vědy a výzkumu - význam (1=žác	2.40	2.30	4.35%	2.40	0.00

Výběr země na základě konkurenceschopnosti a atraktivity



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Proces výběru země (nazývá se též jako screening), popř. regionu vhodného pro budoucí aktivity podniku probíhá na základě hodnocení atraktivity a kvality podnikatelského prostředí. Tento proces má několik zásadních fází:

- *Počáteční screening* – v této fázi dochází k první eliminaci těch zemí na základě nedostatečné poptávky, potřebných zdrojů nebo nepříznivého podnikatelského prostředí.
- *Posouzení celkového trhu a jeho potenciálu* – u vybraných zemí je posuzována především velikost trhu, růst trhu a kvalita poptávky, dále je hodnocena dostupnost a kvalita zdrojů pro produkční potřeby.

Výběr země na základě konkurenceschopnosti a atraktivity



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- *Posouzení celkového podnikatelského prostředí daného státu* – proces posouzení probíhá na základě vybrané analytické metody, nejčastěji se jedná o metodu PEST nebo její alternativy.
- *Posouzení specifických indikátorů odvětví* (konkurenti a konkurenční síly v odvětví, distribuční sítě, cla, tarify, místní standardy a regulace apod.) a posouzení náročnosti a složitosti realizace podnikatelských aktivit v dané zemi (regulace ohledně zahájení podnikání, fungující finanční a bankovní systém, investice a jejich garance, regulace ohledně trhu práce apod.).
- *Posouzení možných rizik z pohledu podnikání*, teritoriálních rizik (rizika spojená s konkrétní zemí a územím) a tržních rizik.
- *Výběr konkrétní země, trhu nebo segmentu trhu.*

Podnikatelské prostředí v České republice a v Evropské unii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Podnikatelské prostředí v České republice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Když se podíváme na Českou republiku jako ekonomický celek, tak lze říci, že se jedná o region vysoce příjmový (podle měřítek OECD) s GNP na osobu \$17,795.
- Z pohledu analýz Cambridge Econometrics se řadí Česká republika do tzv. regionů lokalizace produkce.
- Regiony lokalizace produkce patří mezi regiony, které využívají při dosahování svého ekonomického růstu výhod, jako jsou především levné faktorové vstupy, a to konkrétně levná pracovní síla a základní infrastruktura).
- Z pohledu celkového hodnocení podnikatelského prostředí Business Environment Ranking (2014) publikovaného The Economist Intelligence Unit zaujímala Česká republika v období 2009-2013, z celkového počtu 82 zemí světa, 28. místo. Tuto pozici, podle předpovědi analytiků, by si měla udržet v dalším období 2014-2018.

Kvalita podnikatelského prostředí v České republice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Kvalita podnikatelského prostředí v České republice vykazuje významnou závislost na populační velikosti regionálních center, přičemž nejvýznamnější rozdíly, podle Viturky (2006) byly zjištěny mezi regiony resp. centra s více než 200/100 tis. obyvateli (Praha) a regiony resp. centra s více než 100/50 tis. obyvateli.
- Naopak nejnižší rozdíly byly zaznamenány v případě regionů menších. Což znamená, že s rostoucí velikostí regionálních center roste kvalita podnikatelského prostředí.
- Čím jsou regionální centra menší, tím je kvalita podnikatelského prostředí horší.

Kvalita podnikatelského prostředí v České republice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Na základě hodnocení kvality podnikatelského prostředí, tzv. KPPI, byly hodnoceny jednotlivé kraje České republiky a zařazeny do skupin takto:

- *regiony s nadprůměrnou kvalitou podnikatelského prostředí – Praha;*
- *regiony s průměrnou kvalitou podnikatelského prostředí – Středočeský kraj, Jihočeský kraj, Plzeňský kraj, Liberecký kraj, Kraj Vysočina, Jihomoravský kraj, Olomoucký kraj, Královehradecký kraj;*
- *regiony s podprůměrnou kvalitou podnikatelského prostředí – Ústecký kraj, Zlínský kraj, Moravskoslezský kraj, Karlovarský kraj.*

Kvalita podnikatelského prostředí v České republice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Nejlepší kvalitou podnikatelského prostředí s adekvátními dopady na jejich globální konkurenceschopnost přirozeně disponují nejvýznamnější centra regionálního významu (Praha, Brno atd.), které v podmínkách České republiky většinou plní také administrativní funkci krajských center. T
- Tyto centrální regiony představují nejvýznamnější národní koncentrace socioekonomických aktivit.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- První, velice nesmělé, pokusy o podnikání v tehdejší Československé republice odstartovaly těsně před rokem 1989, kdy v roce 1988 došlo k nepatrnému uvolnění na trhu plně řízeném státem. Na základě žádosti mohl vydávat příslušný národní výbor v místě bydliště povolení k podnikání. Šlo především o drobné provozovny služeb a některá řemesla.
- Skutečným milníkem pro volnou a svobodnou podnikatelskou činnost byla listopadová revoluce v roce 1989 a především pak následující rok 1990, kdy se podnikatelské prostředí začalo bouřlivě transformovat – od řízené ekonomiky k běžným tržním mechanismům.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Bylo to však obtížné a nesystematické a ani jinak být nemohlo. S nadsázkou se dá říci, že podnikání ve svých začátcích bylo něco na způsob „hry bez pravidel“.
- Nadšení z nových možností bylo velké a byrokratická omezení buď nebyla, anebo byla nepoužitelná.
- Nové malé podnikatelské subjekty vznikaly jednak tzv. „na zelené louce“ (v panelákových bytech, garážích a sklepních prostorech) a jednak díky restitučnímu řízení, kdy se navrácením majetku obnovovaly staré rodinné podniky.
- Proto se někdy toto období označuje jako „extrémní liberalismus“.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Veškerá legislativa vztahující se k podnikání vznikala a byla přijímána postupně, přičemž docházelo, jak už to u něčeho nově vznikajícího bývá, k různým nepřesnostem a peripetiím (např. na aktuální vývoj reagovala legislativa velmi opožděně, nebyla ujasněna terminologie, pravidla pro legislativní proces byla nedokonalá, podnikatelské prostředí nebylo prakticky ani rámcově organizováno apod.).
 - Prvním podstatným legislativním zásahem do podnikání byl zákon s účinností od 1. května 1990, který přijalo tehdejší Federální shromáždění. Šlo o předchůdce Živnostenského zákona, který byl následně přijat v roce 1992 a od té doby mnohokrát novelizován, což samo o sobě charakterizuje „dramatický“ rozvoj podnikatelského prostředí.
-

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁROVINĚ

- Významným krokem vlády pak bylo v roce 1991 zahájení procesu tzv. „malé privatizace“. Ta byla zaměřena především na terciární sféru - obchody, restaurace, drobné dílny a ojediněle na menší výrobní podniky. Prováděla se výhradně za peníze metodou veřejné aukce.
 - Současně s malou privatizací byla spuštěna tzv. „privatizace velká“, která měla za úkol privatizovat střední a větší podniky všech odvětví, s výjimkou majetku, který byl z privatizace vyřazen (např. majetek státní správy, přírodní zdroje, vybraná zdravotnická a sociální zařízení, pošta). Metody používané ve velké privatizaci byly: dražba, veřejná soutěž, přímý prodej, bezúplatný převod a kuponová metoda. Velká privatizace probíhala ve 2 privatizačních vlnách a skončila v roce 1994.
-

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁROVINĚ

- Nová daňová soustava, která vstoupila v platnost v roce 1993, naprosto změnila procesní i hmotné daňové předpisy a byla dalším důležitým krokem ve vývoji podnikatelského prostředí. Zavedla např. pět spotřebních daní (z uhlovodíkových paliv a maziv, z piva, z vína, z lihu a lihovin a z tabáku a tabákových výrobků), daň z příjmů fyzických a právnických osob a daň silniční.
- Prvním větším zádrhelem byla měnová krize v roce 1997. Ta způsobila, že velká část podnikatelů nedosáhla na úvěry u bank. Toho využili, v horším případě zneužili, zahraniční podnikatelé, kteří se za relativně malé peníze snažili ovládnout dokonce i některá odvětví.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Jako největší překážku rozvoje podnikání v minulých letech však většina odborníků vidí nefunkčnost soudů. Tato skutečnost je ČR v pravidelných hodnotících zprávách vytýkána ze strany EU v podstatě dodnes.
- Nebylo nahodilé, že celá řada podniků zkrachovala ne kvůli špatnému podnikatelskému záměru, ale proto, že jejich kapitál zamrzl v nevymahatelných pohledávkách způsobených druhotnou platební neschopností. Jde o situaci, kdy dlužník není schopen splatit své dluhy řádně a včas, tzn. že není schopen dostát svým smluveným závazkům z důvodu insolvence svých odběratelů.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Jedním z neméně důležitých problémů českého podnikatelského prostředí bylo tzv. „tunelování“. Poprvé byl tento termín pravděpodobně použit v ČR v první polovině 90. let 20. století, odkud se pak rozšířil i mimo české prostředí. Vinou nedostatečně rozvinutého a ustáleného právního prostředí dosáhl tento jev v ČR značných rozměrů. Tunelováním se rozumí rozsáhlý finanční podvod, při kterém vedení z firmy ve velkém, avšak tehdy často i legálním způsobem, odčerpá její finanční prostředky do jiných firem, které jsou zpravidla vlastněny stejným managementem. Prostředky nejsou odčerpávány přímo, ale např. prostřednictvím pro tunelovanou firmu výrazně nevýhodných obchodů. V odborném textu se lze setkat s méně expresivním výrazem „vzdalování aktiv“ (anglicky *Asset stripping*).
-

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Druhá polovina 90. let a přelom tisíciletí pak pro ČR znamenala přípravy na vstup do EU. Předstupněm vstupu na jednotný vnitřní trh bylo v roce 1993 podepsání asociační dohody mezi ČR a Evropskými společenstvími.
- V lednu 1996 ČR podala oficiální přihlášku. To bylo však to „nejjednodušší“.
- Před samotným přijetím do EU v květnu 2004 musela ČR projít tzv. „přípravným obdobím“.
- Nejdůležitějším cílem bylo rozsáhlé přizpůsobení českého právního řádu evropskému právu (obnášelo jak úpravy stávajících předpisů, tak zavádění předpisů nových).

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vstup ČR do EU v květnu 2004 je historickým mezníkem nejen pro další vývoj ČR, ale logicky ovlivnil i další porovnávání českého podnikatelského prostředí, nyní ovšem v kontextu společného trhu.
- Jak bylo uvedeno výše, již deset let před vstupem platila pro ČR asociační smlouva s EU, která postupně uvolňovala trh a podmínky dovozu a vývozu pro obě strany. Z tohoto pohledu šlo tedy spíše o rozvoj procesu, který byl už nastartován a přinesl s sebou nejednu výhodu.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Největším plusem bylo postupné a úplné otevření trhu EU pro tuzemské firmy. ČR se také stala součástí silného ekonomického celku, který zastupuje zájmy členských zemí jak ve Světové obchodní organizaci (WTO), tak i vůči dalším silným ekonomikám (USA, Čína, Japonsko).
 - Dalším pozitivem tohoto období bylo podstatné snížení daně z příjmu fyzických, ale zejména právnických osob s výhledem dalšího snižování v následujících obdobích. Neustále se také zlepšuje úroveň jednání v obchodním styku z hlediska dodržování úmluv, poctivého a přímého jednání a solidnosti firem. Začala se zlepšovat „kultura“ podnikatelského prostředí, začala se projevovat jeho internacionalizace, začaly se vytvářet kvalitativně vyšší a efektivnější integrační celky.
-

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Součástí každé změny jsou mimo výhod i nevýhody. Ty v tomto období souvisely především s hektickým přijímáním nových zákonů a předpisů (tzv. legislativní smršť) a nejednotným výkladem těchto zákonných norem.
- Také přizpůsobování (implementace) tuzemské legislativy evropskému právu (tzv. *gold plated* = české zákony a předpisy bývaly totiž mnohdy přísnější než zákony evropské) bylo složité.
- České podnikatelské subjekty tak byly i jsou často vystavovány nadbytečné až masivní byrokratické zátěži. Nelze než doufat, že až časem dojde k úplnému sladění legislativ, budou tyto transparentnější a srozumitelnější.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Nadbytečná administrativní zátěž a zbytečná regulace se postupně staly vážnou brzdou rozvoje nejen českého, ale i celoevropského podnikání a znamenají pro podnikatele výraznou časovou a zejména finanční zátěž.
- Proto musela Evropská komise přistoupit k famózním programům jako „*Cutting Red Tape*“ (snižování nadbytečné administrativy) a „*Better Regulation*“ (snižování, zjednodušování a transparentnost regulace). Jde o velmi náročný, avšak zcela nevyhnutelný proces. Zkoumá se velké množství právních norem vzniklých za dobu existence Evropského společenství. Jako konkrétní případ lze uvést posouzení 8 evropských směrnic týkajících se ochrany spotřebitele s cílem vytvoření jediné normy.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Pokud jde o snižování administrativy, čímž je v českém prostředí pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu, i zde jde o dlouhodobý proces.
- Má však už první sympatické výsledky, za které lze např. považovat založení firmy „z jednoho místa“ (v ČR „CzechPoint“) či nový, velmi zjednodušený Živnostenský zákon. Více k těmto změnám je uvedeno v kapitole 2.
- V evropském kontextu jde příkladně o založení „evropského podniku“, kde jako kapitál postačuje 1 Euro. Přičemž podmínky pro jeho založení a fungování budou ve všech členských zemích stejné a podnikatelsky vstřícné.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- S financemi souvisí i přístup k tzv. rizikovému kapitálu (*venture capital*). Jde o financování soukromých podniků formou navýšení jejich základního jmění. Je to partnerství podnikatele a investora, jež je prostředkem pro financování zahájení činnosti společnosti, jejího rozvoje, expanze nebo odkupu.
- Investor rizikového kapitálu získává dohodnutý podíl základního kapitálu společnosti (akciový kapitál nebo kmenové akcie) na oplátku za poskytnutí potřebného kapitálu.
- Je vítanou pomocí především pro malé a střední podniky, které mají minimální šanci financovat svůj rozvoj bankovními úvěry.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Další brzdou podnikání je pro české podnikatele zvýhodňování zahraničních firem a investorů na českém trhu (např. formou pobídek, dotací, slev na daních).
- Největší podpora se navíc ze strany státu dostává velkým a nadnárodním podnikům, které jsou tak lépe schopné vyrovnat se s administrativními nároky, přičemž malé a střední firmy mají situaci velmi komplikovanou.
- Nemají oporu ve velkém nebo levějším zahraničním kapitálu, administrativní záležitosti řeší menší počet zaměstnanců, a s tím souvisí i méně zkušeností.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- V poslední době dochází také k přerozdělování stále větších finančních prostředků prostřednictvím veřejných rozpočtů.
- Takto nastavený systém však vytváří dostatek příležitostí pro korupční jednání.
- Dalšími faktory, které podnikatelské prostředí zhoršují, jsou např. zvyšující se minimální mzda, zvýšení základu pro platby zdravotního a sociálního pojištění a celková složitost daňového systému (zejména z pohledu malých a středních podniků) a jeho relativně vysoká administrativní náročnost či nepřiměřený růst cen energií.

Vývoj podnikatelského prostředí v České republice po roce 1989



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Nelze opomenout ani nízkou vymahatelnost práva – především s ohledem na vymáhání nezaplacených pohledávek a relativně štědrý sociální systém s nedostatečným tlakem na část obyvatelstva k zapojení se do pracovního procesu.
- Další z těžkostí, hlavně poslední doby, je způsob překladu zákonných norem a předpisů do jednotlivých evropských jazyků. Každý jazyk má své danosti, které nelze zcela transformovat do jazyka druhého¹. Zvláště pak např. v oblasti medicíny může při špatném překladu dojít k fatálním chybám.

Podnikatelské prostředí v Evropské unii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Enterprise Europe Network (sítě EEN) je největší evropská síť pro podporu podnikání a inovací, která MSP poskytuje integrované a vysoce kvalitní služby v podobě informací a obchodní spolupráce. V neposlední řadě zajišťuje i služby pro přenos inovací a technologií na podporu stávajících i nově založených MSP. Posláním sítě EEN je např.:

- informování podnikatelů o záležitostech týkajících se EU;
- pomoc podnikům při hledání nových obchodních partnerů (zejména v jiných zemích či regionech než daný podnik působí) včetně sjednávání různých (obchodních) setkání;
- pomoc MSP při vývoji nových výrobků a vstupu na nové trhy; poradenství v oblasti technických záležitostí (práva k duševnímu vlastnictví, normy a právní předpisy EU), inovací a získávání rizikového kapitálu;
- objasnění možností financování, které existují v rámci dotačních titulů EU.

Podnikatelské prostředí v Evropské unii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Síť EEN byla poprvé představena začátkem roku 2008 na konferenci v Bruselu.
- Kontaktní centra sítě se nacházejí ve 27 zemích EU a dalších evropských (např. Island) i neevropských zemích (např. Arménie, Izrael). V celkovém měřítku disponují více jak 500 kanceláři. V ČR pak působí 11 kontaktních center (např. Praha, Brno, Ostrava).

Podnikatelské prostředí v Evropské unii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Evropský podnikatelský konzultační panel (EBTP – European Business Test Panel)** navazuje na pilotní projekt „*Business Test Panel*“ a jeho snahou je zlepšování a rozvoj konzultačních vazeb s konkrétními podniky. Členství v Panelu je bezplatné, dobrovolné, trvající 3 roky a je iniciativou Evropské komise a členských států EU (národních koordinátorů EBTP). Panel může kontaktovat až 3.000 podniků sídlících na území EU a konzultovat s nimi jejich názory a stanoviska, kdykoli potřebuje posoudit významné legislativní návrhy nebo konkrétní dopady unijních politik na jejich podnikání. Panel EBTP funguje výhradně prostřednictvím internetu. Názory zúčastněných firem jsou tak zjišťovány a zaznamenávány on-line do elektronického dotazníku. Národním koordinátorem pro ČR se stalo MPO. Panel EBTP je součástí plánu EU tzv. „*Better Regulation*“, který byl zahájen v polovině roku 2002 a který je klíčovou složkou kampaně EU za přeměnu Evropy na nejdynamičtější ekonomiku s nejvyšší konkurenceschopností v celosvětovém měřítku.

Podnikatelské prostředí v Evropské unii

- **Evropská investiční banka (EIB - European Investment Bank)** je autonomní organizací, která poskytuje finanční kapitál k podpoře ekonomické politiky EU. Podporuje zejména projekty soustředující se na regionální rozvoj, ochranu životního prostředí nebo racionální využití zdrojů. Jde o neziskovou banku poskytující dlouhodobé úvěry na projekty kapitálových investic (především do dlouhodobých aktiv), avšak neposkytující dotace. Jejím vlastníkem jsou členské státy EU. Státy společně upisují kapitál banky na základě klíče, jenž odráží jejich hospodářský význam v Unii. EIB nevyužívá žádné prostředky z rozpočtu EU, nýbrž se samofinancuje prostřednictvím půjček na finančních trzích. Projekty, do kterých banka investuje, jsou pečlivě vybírány na základě 3 kritérií: musí přispívat k dosahování cílů EU; musí být ekonomicky, finančně a technicky smysluplné a šetrné k životnímu prostředí a měly by přitahovat další zdroje financování.



- **Evropská banka pro obnovu a rozvoj (EBRD - The European Bank for Reconstruction and Development)** pomáhá zemím střední a východní Evropy a zemím bývalého SSSR při jejich přechodu na tržní ekonomiku. Kromě evropských zemí jsou členy mj. USA, Austrálie, Egypt či Japonsko a z institucí pak Evropská investiční banka. Investice, které banka poskytuje obvykle společně s dalšími soukromými investory, jdou ze zhruba 70 % do soukromého sektoru a 30 % jde do sektoru veřejného (půjčky a investice např. na rozvoj soukromého podnikání, privatizaci či restrukturalizaci státních firem).