



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## **Malé a střední podnikání**

Distanční studijní text

**Jarmila Šebestová**

**Karviná 2019**

**Obor:** 0413 Management a správa.

**Klíčová slova:** Podnikání, podpora podnikání, podnikavost, osobnost podnikatele, podnikatelské procesy, založení podniku, Lean Canvas.

**Anotace:** Cílem této opory je seznámit studenta se základy podnikání. Studenti pochopí základy tvorby projektu vzniku podniku a budou schopni navrhnout jednoduchý podnikatelský model pomocí Lean Canvas. Budou seznámeni se základy podnikových činností, podporou podniků v prostředí České republiky. Tato opora je inovovaná a přepracovaná z vydání WAGNEROVÁ, E. a J. ŠEBESTOVÁ, 2007. *Podnikání v malé a střední firmě*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-441-6.

**Autor:** **doc. Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.**

## Obsah






ÚVODEM.....	6
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	7
1 PODNIKATEL, PODNIKÁNÍ A VÝKLAD ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	8
1.1 Vymezení podnikatele .....	10
1.2 Podnikání a jeho druhy .....	15
1.3 Podnikání jako proces .....	22
2 SPECIFIKA MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A JEJICH PODPORA.....	30
2.1 Význam MSP v ekonomice .....	31
2.2 Klasifikace MSP .....	34
2.2.1 Klasifikace dle počtu zaměstnanců.....	36
2.2.2 Další možné klasifikace .....	37
2.2.3 funkce MSP v ekonomice .....	37
2.3 Politika pro podporu podnikání .....	38
2.3.1 Legislativní rámec a Oblasti podpory v EU.....	42
2.4 Systém podpory MSP v České republice.....	47
2.4.1 Členění podpor malých a středních podniků .....	49
3 PROVOZNÍ MANAGEMENT MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKU.....	59
3.1 Plánování.....	60
3.2 Organizování.....	62
3.3 Operativní řízení .....	63
3.4 Kontrola .....	64
3.5 Průběžné a zabezpečovací funkce.....	64
3.5.1 Rozhodování .....	64
3.5.2 Koordinování a regulování .....	65
3.5.3 Vedení lidí, motivování .....	66
3.5.4 Komunikace .....	68
3.5.5 Zabezpečovací funkce.....	68
3.6 Strategické plánování a řízení.....	69
3.6.1 Tvorba mise, vize a cílů .....	71
3.7 Analýzy a prognózy .....	72
3.7.1 hodnocení vnějšího prostředí .....	73




3.7.2	Hodnocení vnitřního prostředí .....	75
3.7.3	výsledné analýzy .....	81
3.8	Strategie a její koncepce .....	82
3.8.1	Formulace strategie .....	83
3.8.2	Realizační plán a prováděcí metodika .....	84
3.8.3	Kontrola plnění strategie .....	84
3.8.4	Měření efektivnosti strategie .....	87
3.8.5	Ekonomické minimum .....	90
3.9	Personální procesy .....	91
3.10	Řízení krizových situací a management změn .....	96
3.10.1	Proces změny .....	99
4	SPECIFICKÉ SKUPINY MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ .....	103
4.1	Rodinné podnikání .....	103
4.1.1	Rodinné podniky v českých zemích .....	104
4.1.2	Typy rodinných podniků .....	106
4.1.3	Životní cyklus rodinných podniků .....	109
4.1.4	Generační obměna v rodinném podniku a problémy nástupnictví .....	116
4.1.5	plán nástupnictví .....	118
4.2	Inklusivní podnikání .....	120
4.2.1	Menšinové skupiny a jejich potřeby .....	122
4.3	Sociální podnikání .....	127
4.3.1	Sítě sociálních podniků .....	133
5	ROZVOJOVÉ TENDENCE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ .....	136
5.1	Vznik řetězců .....	138
5.2	Podnikatelské sítě – aliance .....	138
5.2.1	Principy organizování sítě .....	140
5.3	Klastry .....	143
5.3.1	Základní typy organizace klastrů .....	145
5.4	Franchising .....	148
5.5	Rozvoj podnikání pomocí inovací .....	148
5.5.1	Typologie inovací .....	150
5.5.2	Ochrana inovací .....	150
6	VLASTNÍ VSTUP DO PODNIKÁNÍ .....	153

6.1	Základní podnikatelská legislativa.....	154
6.1.1	Právní minimum.....	154
6.1.2	Kritéria volby typu podniku.....	155
6.2	Využití modelu CANVAS .....	160
6.2.1	Lean canvas.....	162
6.3	Rozsah a podmínky pro zpracování podnikatelských plánů.....	167
6.3.1	zásady pro tvorbu plánů.....	170
6.3.2	Zjednodušená struktura podnikatelského plánu.....	171
LITERATURA .....		185
SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY .....		191
PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....		192




## ÚVODEM

Studijní opora Malé a střední podnikání si klade za cíl seznámit studenty se základními pojmy z podnikání a nutných předpokladů k provozu podniku.

Nabyté znalosti budou následně kontrolovány prostřednictvím průběžných otázek  nebo samostatných úkolů . Odpovědi  najdete vždy na konci kapitol, které obsahují základní shrnutí hlavních myšlenek . Pro lepší orientaci v textu můžete využít průběžných shrnutí  či rozšiřujících zdrojů.

Pro lepší rozvržení časového plánu doporučujeme využívat značky náročnosti času  či průvodce studiem a textem  , který Vám může pomoci zjistit návaznost studované látky na další témata, obsažená v příslušných kapitolách.

Tento text je určen pro podporu motivace k podnikání a proto se předpokládají pouze základní znalosti z oblasti podnikání, práva a ekonomie.

Samotný text je doplněn o oddíly, které mohou zájemcům o hlubší studium přiblížit detailněji řešenou problematiku, jak z hlediska příkladů, tak z hlediska vhodných literárních zdrojů. Tyto pasáže jsou označeny  Další zdroje,  Pro zájemce a  Úkol k zamýšlení.

Přejeme Vám ve studiu a v podnikání hodně úspěchů!

*Autorka*

## **RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY**

Tento text je členěn do šesti kapitol, které postupně vysvětlují problematiku podnikání, jeho vývoje a současných podmínek. Má tyto základní prvky, které by měly přiblížit jak základní pojmy, tak specifika začínajícího podniku.

### **1. Podnikatel, podnikání a výklad základních pojmů**

Podnikatel a jeho definice. Vymezení podnikání. Vyhodnocení potenciálu pro podnikání. Metody podporující podnikavost.

### **2. Specifika malých a středních podniků a jejich podpora**

Definice malých a středních podniků dle platné legislativy. Podpora malých a středních podniků (MSP) v rámci EU. Ekosystémy podporující MSP (inkubátory, akcelerátory, coworkingová centra).

### **3. Provozní management malého a středního podniku**

Základní principy a odlišnosti v řízení podniku typu MSP v oblasti personální, finanční, provozní. Ekonomické minimum pro podnikatele. Krizové řízení související s životním cyklem podniku.

### **4. Specifické skupiny malých a středních podniků**

Rodinné podnikání a jeho výzvy, následnictví. Podnikání mladých, podnikání žen. Sociální podnikání.

### **5. Rozvojové tendence malých a středních podniků**

Tvorba sítí a aliancí v sektoru MSP. Inovace jako zdroj růstu a rozvoje MSP. Scale-up tendence v MSP.

### **6. Vlastní vstup do podnikání**

Zhodnocení vlastní myšlenky do podnikání. Využití Lean Canvas pro zhodnocení myšlenky. Základní struktura podnikatelského plánu. Analýza prostředí, analýza rizik takto připravených plánů.

# 1 PODNIKATEL, PODNIKÁNÍ A VÝKLAD ZÁKLADNÍCH POJMŮ



## RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole se blíže seznámíte se samotným pojmem podnikatel a jeho definice. Bude obecně vymezeno podnikání. Sami si budete schopni vyhodnotit potenciál pro budoucí podnikání. Nakonec budete seznámeni s metodami podporujícími podnikavost.

---



## CÍLE KAPITOLY

- Student pochopí pojem podnikatel a podnikání.
  - Student umí vysvětlit různá pojetí podnikavosti a podnikání.
- 



## ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Ke studiu budete potřebovat zhruba 120 minut.

---



## KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Podnikání, podnikavost, podnikatel, potenciál pro podnikání.

---

Více než 70 % lidí začíná v České republice podnikat proto, že vnímá dobrou příležitost, nikoli z nutnosti. Častějším motivem je dokonce získání větší nezávislosti než vyšší příjem. Ovšem pouze 24 % procent obyvatel vnímá dobré příležitosti pro zahájení podnikání (rok 2011), což je méně než v roce 2006.

Příležitost vnímají spíše muži, lidé mladší 35 let, s ukončeným magisterským vzděláním a z domácností s vysokým příjmem. Velmi velký rozdíl ve vnímání příležitosti je mezi muži a ženami, tento rozdíl je v České republice větší než v jiných zemích. Více příležitostí



je vnímáno v Praze a prohlubují se tak více rozdíly mezi regiony. Experti příležitosti vnímají optimističtěji než obyvatelstvo. Lidé totiž neumí nebo nechtějí příležitosti vyhledávat (Lukeš a Jakl 2011, s. 5).

*„Podnikatelé z celého světa se shodli na tom, že pro úspěšného podnikatele jsou dnes jeho rané podnikatelské zkušenosti, kulturní zázemí a vnější prostředí stejně důležité jako jeho charakterové vlastnosti. Zdá se, že pro formování podnikatelského způsobu myšlení je důležitější to, čím člověk v životě projde než to, s čím se narodil.“<sup>1</sup>*

**Podnikatel**

Mezi tři nejdůležitější vlastnosti úspěšného podnikatele patří podle tří čtvrtin oslovených:<sup>2</sup>

- vize,
- vášně,
- zaujetí pro věc (73 procent) a
- tah na branku (64 procent).

Čestnost, novátorství, schopnost jít do rizika či odolnost patří mezi další vlastnosti podnikatele, který se chce prosadit a mít úspěch. Naproti tomu podnikatelů, kteří uvedli flexibilitu (33 %), důraz na kvalitu (18 %) nebo loajalitu (14 %), bylo podstatně méně.

## DEFINICE



**Podnikavost** většinou chápeme jako vlastnost (předpoklady, dispozice člověka k podnikání).

**Podnikání** je možno charakterizovat jako individuální, plánovitou činnost podnikatele za účelem vytvoření nových zdrojů pro sebe i pro další rozvoj svých aktivit.

---

Je třeba si uvědomit postavení zisku, kde nelze jeho úlohu ani přeceňovat (je to zprostředkovaně měřena účinnost podnikání, prostředek k přerozdělování, ale je nutno zachovávat vazbu na účelnost), ani podceňovat (jako jsou obchodní vztahy, kooperace – musí vždy být i osobní zájem). Lze tedy říci, že podnikání nemůže existovat bez zisku, umožňuje tak další reprodukci podniku, ale důležitá je i míra zisku, kvalita vztahů v podniku atd.

<sup>1</sup>Pro úspěšné podnikání jsou klíčové [online]. [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/pro-uspesne-podnikani-jsou-klicove-zkusenosti-shoduji-se-podnikatele-1zo/podnikani.aspx?c=A110721\\_1622051\\_podnikani\\_zuk](http://finance.idnes.cz/pro-uspesne-podnikani-jsou-klicove-zkusenosti-shoduji-se-podnikatele-1zo/podnikani.aspx?c=A110721_1622051_podnikani_zuk)

<sup>2</sup>Pro úspěšné podnikání jsou klíčové zkušenosti [online]. [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: Dostupné z [http://finance.idnes.cz/pro-uspesne-podnikani-jsou-klicove-zkusenosti-shoduji-se-podnikatele-1zo/podnikani.aspx?c=A110721\\_1622051\\_podnikani\\_zuk](http://finance.idnes.cz/pro-uspesne-podnikani-jsou-klicove-zkusenosti-shoduji-se-podnikatele-1zo/podnikani.aspx?c=A110721_1622051_podnikani_zuk)

## 1.1 Vymezení podnikatele

Fillion (2011) se ukazuje na vznik a vývoj pojmu „podnikatel“, zejména ve významu ze 17. století, kdy se Richard Cantillon (1680-1734) jako první zmiňuje o podnikatelských funkcích a jejich vztahu k inovacím. Podnikatelé tedy existovali skrz celou historii. V různých časových úsecích se našli jednotlivci, kteří zahlédli příležitost a vytvořili patřičnou strukturu, která ji dovedla využít. Byly tak využívány prostředky, které byly účelně obchodovány nebo za ně bylo vyrobeno něco za účelem dosažení zisku (Rwigema, 2008).

**Prvky podnikatele**

Podnikatele bychom definoval z mnoha hledisek. Existují čtyři hlavní způsoby, jak se vypořádat s tímto fenoménem (Stokes a Wilson, 2010):

- **Ekonomové** defínují podnikatele jako toho, kdo přináší zdroje, práce, suroviny a další aktiva do kombinací, které zvyšují jejich hodnotu.
- **Psychologové** defínují podnikatele jako osobu, která je poháněna několika vnitřními silami, které vytvářejí touhu něco získat nebo dosáhnout něčeho.
- **Sociologové** v definici pojmu "podnikatel" vidí osobu, jejíž činnost by určit jejího sociální postavení a kteří přispívají k rozvoji společnosti.
- **Manažeři** v definici pojmu "podnikatel" vidí člověka, který má vizi a vytváří akční plán k jeho dosažení.

Podle těchto definic by měl model podnikatele obsahovat alespoň šest prvků (viz Obrázek 1, srovnej s tabulkou 1).

**Obrázek 1 Prvky podnikatele**



Zdroj: Fillion, 201, s.49

V dnešním světě plném obchodních nástrah, vysoké konkurence a nečekaných zvrátů je třeba, aby podnikatel splňoval alespoň základní předpoklady pro úspěšný chod podniku. Základem je především dobrý podnikatelský plán a jeho prosazení do praxe.

Úspěšný podnikatel by měl mít dispozice jako odborné znalosti, kompetence, schopnosti, vědomosti a dovednosti – rozumová inteligence, organizační schopnosti, komunikační znalosti, aplikace vědomostí při řešení konkrétních problémů. Dále by měl mít osobní vlastnosti typické pro podnikatele – mimo jiné bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, zásadovost, důslednost, cílevědomost, vytrvalost, vztah k práci. Pokud podnikatel tyto vlastnosti nesplňuje, tak samozřejmě může výkonné a schopné lidi zaměstnávat. Nese to v sobě ovšem rizika v podobě vyšších nákladů, menším přehledu o chodu podniku a ztrátě know how (Veber a Srpová 2012, s. 50–60).

**Podnikatelské rysy**

Pro podnikatele je důležitým momentem schopnost porozumět aktuálním příležitostem – je to časově a podmínečně příznivá chvíle pro realizace nějakého cíle. Tyto příležitosti netrvalí dlouho a podnikatel by je měl průběžně monitorovat (Veber a Srpová 2012, s. 54–56). Dalšími faktory, ovlivňující vstup do podnikání, mohou být rodina (rodinný podnik), vzdělání, finanční situace, aktuální příležitosti na trhu, zaměstnání (výpověď nebo nespokojenost v zaměstnání), změny v životě a mnoho dalších.

**Tabulka 1 Příklady podnikatelských vlastností (rysů)**

Oblast	Příklady vlastností
Vyhledávání příležitostí	zvědavost, hledač příležitostí, aktivní, potřeba něčeho dosáhnout
Nesoulad, nejistota	tolerance nejistoty, nezávislost, vlastní start, vnitřní sebekontrola, individualismus, sklonu k riziku, tvořivost, inovativní
Omezené zdroje	sítě, budování koalic, týmová práce, hrdinství, víra v osobní úspěch, zručnost, vytrvalost, odhodlání.
Dynamický, turbulentní	improvizace, empirický, pragmatický experimentální, odvážný

Zdroj: Pendergast, 2003, s.41

### **DEFINICE: ROLE PODNIKATELE**



**Role podnikatele** je většinou chápána jako určitý souhrn vzorců chování (s charakterem popisným, normativním), které vyjadřují potřebu nebo očekávání.

Z tohoto souhrnu pak lze vyčlenit i další role, a to:

- *rolí vlastnickou* (vztah podnikatele k majetku),
- *rolí správce* (zajišťování a udržování potřebných zdrojů dle požadavků vlastníka a potřeb podniku),
- *rolí manažera* (výkon činností k dosažení cílů),
- *rolí prodejce* (nejen vyrobit, ale zejména prodat).



## **SAMOSTATNÝ ÚKOL 1: POCHOPTĚ MÝTY O ÚSPĚŠNÝCH PODNIKATE- LÍCH**

Přečtěte si každý z následujících deseti výroků a na levé straně každého výroku vyjádřete svůj souhlas či nesouhlas. (Kuratko, 2009).

- Pokud plně souhlasíte s tvrzením, dejte 10 na řádku vlevo.
- Pokud absolutně nesouhlasíte, dejte jeden bod.
- Pokud máte tendenci souhlasit více než si nesouhlasit, dejte body mezi šesti a devíti v závislosti na tom, jak moc budete souhlasit.
- Pokud spíše nesouhlasíte, dejte body v rozmezí od dvou do pěti.

\_\_\_\_ 1. Úspěšní podnikatelé jsou často metodičtí a analytičtí jednotlivci, kteří pečlivě plánují, co se bude dělat a pak to udělají.

\_\_\_\_ 2. Nejúspěšnější podnikatelé se rodí se zvláštními vlastnostmi, jako je zručnost technické a charisma, a tyto vlastnosti jim dobře slouží v jejich podnikatelských aktivitách.

\_\_\_\_ 3. Mnoho z charakteristik potřebných pro úspěšné podnikatele se lze naučit studiem a zkušeností.

\_\_\_\_ 4. Nejúspěšnější podnikatelé jsou ti, kteří vymýšlejí jedinečný produkt nebo službu.

*Úspěšný  
podnikatel*

\_\_\_\_ 5. Velmi úspěšní podnikatelé mívají velmi malé formální vzdělání.

\_\_\_\_ 6. Nejúspěšnější podnikatelé říkají, že předčasné ukončování školní docházky byla nejlepší věc, kterou kdy udělali.

\_\_\_\_ 7. Vzhledem k tomu, že jsou to jedinečné a individualistické osobnosti v jejich přístupu k podnikání, nejúspěšnější podnikatelé se obtížně stýkají s ostatními.

\_\_\_\_ 8. Výzkum ukazuje, že i když je důležité mít k dispozici dostatečné finanční prostředky před zahájením podnikání, je často mnohem důležitější mít manažerské schopnosti a správné plánování.

\_\_\_\_ 9. Úspěšné podnikání je věc přípravy a touhy než štěstí.

\_\_\_\_ 10. Nejúspěšnější podnikatelé pracují dobře v jejich prvním podniku, který je vybízí, aby pracovali i nadále; chyby dělají později jako podnik roste.

***Vyhodnocení a komentář se dozvíte na konci kapitoly 1.***

---

Zdá se, že na začátku budete muset najít motivaci, pro nezávislost, schopnost řídit vlivy prostředí, rizika, přičemž sebedůvěra znamená, že víru ve schopnosti provést a dosáhnout nějakého konkrétního úkolu nebo činnosti (srovnej tabulku 1 a tabulku 2).

**Tabulka 2 Činnosti a charakteristiky podnikatelů**

1. Učení	zkušenosti z odvětví, ukládání informací, využití zpětné vazby.
2. Volba oboru	zájem, motivace, posouzení možného přínosu pro budoucnost
3. Identifikace výklenku.	péče, analytické kapacity, přesnost, cíl
4. Nalézt a rozvíjet podnikatelské příležitosti	Originalita, diferenciacie, tvořivost, intuice, iniciativa, kultura, že inovace má hodnotu.
5. Vizualizace cílů	Schopnost snít realisticky, koncepční dovednosti, systémové myšlení, očekávání, prozíravost, možnost nastavit cíle, vizionářství
6. Řízení rizik	šetrnost, bezpečnost, konzervatismus, schopnost snášet nejistotu a nejednoznačnost, nezávislost.
7. Projektování (produkty, služby, organizace)	Představitivost, řešení problémů.
8. Závazek k akci	Sebedůvěra v souvislosti s jasně definovanou identitou, dlouhodobý závazek, tvrdě pracující, energie, rozhodování, vášně, sebekontrola, stanovení, vytrvalost, houževnatost
9. Využívání zdrojů	koordinace, kontrola řízení.
10. Budování vztahů	Sítě dovedností, flexibilita, empatie, poslech a komunikační dovednosti, využití poradců, vize.
11. Řízení	prodej, jednání, lidé, delegování všestrannost, přizpůsobivost, schopnost navrhnout úkoly, schopnost věřit
12. Rozvoj	vedení, hledající výzvy

Zdroj: Fillion, 2011

Jak bylo zmíněno výše, podnikatel musí splňovat mnoho předpokladů, aby byl úspěšný, a navíc by měl splňovat tyto typické rysy pro úspěšný rozvoj svého podnikání: (Veber 2008, s. 62–63)

**Rysy podnikatele**

1. vytrvalost – podnikání je běh na dlouho trať a málokdy se výsledky podnikatelské činnosti projeví okamžitě, na výsledky je třeba vyčkat a případné nezdary nesmí podnikatele od jeho činnosti odradit
2. sebedůvěra – podnikatel musí mít důvěru ve své vlastní schopnosti
3. odpovědnost – podnikání je spojeno s odpovědností, a to nejen právní, ale i morální, podnikatel odpovídá za závazky dodavatelům, za dodržení smluvních podmínek, pracovních smluv, za placení daní, dodržování zákonů atd.
4. informovanost – je nutné si vybudovat a využívat co nejlepší informační kanály o zákaznících, konkurentech, situaci na trhu a vývoji ekonomické a politické situace
5. iniciativa – podnikatel by měl konat dříve, než je o to požádán nebo donucen okolnostmi, měl by být sám aktivní
6. monitoring a využití příležitostí a svých silných stránek – je třeba znát své přednosti a umět je využívat, neustále sledovat okolí a zkoumat, zda pro něj situace na trhu nepředstavuje nové možnosti a příležitosti
7. koncepce cena/kvalita/flexibilita – pokud chce být podnikatel úspěšný, musí za samozřejmé považovat základní konkurenční atributy cena/kvalita/flexibilita, musí nabídnout nejen co nejlepší cenu, ale i kvalitní produkty, a to přesně na míru zákazníkovi

8. úsilí o úspěch – podnikatel musí chtít dosáhnout jak subjektivního pocitu úspěchu (tak jak jej vnímá on), tak také objektivního (rozvoj podniku, dobré hospodářské výsledky, vyšší zisk)
9. racionální chování – u podnikání je třeba přemýšlet, zvažovat různé možnosti a varianty, rozhodovat o budoucnosti a nenechávat věci pouze sledu náhod a událostí
10. respektování okolní reality – sledovat dění v okolí, reagovat na změny a přizpůsobovat se jim – konkurence, právní a ekonomické prostředí, nové produkty a služby.



## DEFINICE: PODNIKATEL, NEZLETILÝ PODNIKATEL

### Podnikatel: Nový občanský zákoník (NOZ), § 420:

„(1) Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.

Definice  
podnika-  
tele

(2) Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“

### Nezletilý podnikatel

1) Nezletilá osoba, které zákonný zástupce s přivolením soudu udělil souhlas k samostatnému provozování obchodního závodu nebo jiné podobné výdělečné činnosti. (§ 33 NOZ) – je podnikatelem podle vymezení v § 420 odst. 1 NOZ, ale jeho schopnost samostatně vykonávat činnost podle § 420 vyplývá ze zvláštního postupu podle § 33.

2) Nezletilá osoba, které soud přiznal svéprávnost (prokázala schopnost se samostatně živit) - § 37 NOZ. Opět by šlo o podnikatele ve smyslu § 420 odst. 1 NOZ, ale opět tuto schopnost vykonávat činnost podle § 420 získává zvláštním postupem podle § 37 NOZ.



## PRŮVODCE TEXTEM

Pro účely ochrany spotřebitele se podle § 420 odst. 2 za podnikatele považuje i každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele. Podle této definice se pro to, aby byla osoba považována za podnikatele, nevyžaduje podnikatelské oprávnění. Rozhodujícím kritériem je, jak se osoba v právním styku fakticky chová, tedy skutečná povaha profesionální činnosti podnikatele. Podle § 421 nového Občanského zákoníku se za podnikatele považuje i osoba zapsaná v

obchodním rejstříku. **Podnikatelem je tedy nadále každá osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku bez ohledu na to, zda provozuje podnikatelskou činnost.**

---

Podnikatel je člověk, který využívá příležitosti k podnikání, má nápad, podnikatelské zdroje, které je schopen účelně kombinovat a je ochoten nést plnou odpovědnost a přiměřené riziko podnikání. Vlastnictví je nezbytnou podmínkou k podnikání. Proto je vhodné rozlišit:

- Vlastník užívané budovy (disponování vlastními administrativními a výrobními prostory).
- Nájemník užívaných prostor: vhodné pro začínající firmy, standardní nájemné podmínky.

## 1.2 Podnikání a jeho druhy

Moderní interpretace podnikání pochází z francouzského slovesa „entreprendre“, což znamená „provádět“. V tomto výkladu se podnikatel popisuje jako „vzít iniciativu“. Podnikání tak můžeme zjednodušit do procesu, v němž jednotlivec nebo skupina jednotlivců využívá příležitosti svou organizovanou snahu o vytváření hodnoty a růst na základě splnění potřeb prostřednictvím jedinečnosti výrobků nebo služeb. Proto lze říci, že podnikání je v první řadě o sledování trendů v oblasti životního stylu a změn, které nikdo jiný neviděl, nebo jim věnoval minimální pozornost.

*Druhy podnikání*

Podnikání je finálně proces vytváření něčeho nového, s novou hodnotou, které budeme věnovat nezbytný čas a úsilí, za předpokladu, že přijmeme účetní, psychická a sociální rizika a taktéž s očekáváním výsledných finančních odměn, osobní spokojenosti a nezávislosti (Hisrich a Peters, 2002).

Tato definice zdůrazňuje čtyři (4) základní pojmy z oblasti podnikání bez ohledu na pole působnosti na trhu:

- Podnikání zahrnuje *tvůrčí proces* s cílem vytvořit nové hodnoty. Výsledek musí mít hodnotu pro podnikatele a zákazníka, na nichž je proces založen.
- Podnikání *vyžaduje vynaložení potřebného času* s úsilím vytvořit něco nového a zajistit jeho provoz.
- Podnikáme za předpokladu, že *přijmeme potřebné riziko*. Tato rizika se soustředí na oblasti finanční, psychické a sociální.
- *Odměnou je být podnikatelem*. Nejdůležitějšími prioritami je nezávislost, osobní spokojenost a peněžní odměny.

## FORMY PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

Dle Pinchota a Pellmana (1999) existují dva hlavní druhy podnikatelské činnosti:

- *Intrapreneurship*. Je popisován jako inovační proces v rámci existujících organizací, které mohou to být soukromé nebo veřejné. Definice je tedy podobná jako u podnikání obecně, s výjimkou toho, že intrapreneurship probíhá v rámci organizace. Hlavním cílem je vytvořit nebo rozvíjet podnikatelského ducha v rámci podnikových hranic, což umožňuje prosperovat. Potřeba tohoto směru vznikla v reakci na rychle rostoucí počet naléhavých problémů, kterým organizace čelí, včetně rychle rostoucího počtu nových a sofistikovaných konkurentů, odchodu nejlepších a nejbystřejších lidí, kteří opouštějí podniky, aby se stali samostatnými podnikateli v kontextu zmenšování velkých korporací, a celková snaha zvýšit efektivitu a produktivitu. Konečně, tyto lidé jsou zaměstnanci, kteří jsou ochotni riskovat, inovovat a poskytovat otevřené příležitosti pro ostatní. Často je těžké být „podnikatelem“ v rámci organizace než podnikatel, který se může založit svůj vlastní malý podnik. „Intrapreneur“ je ten, který neriskuje jeho vlastní zdroje, ale ty, které patří do jeho organizace.

**Tabulka 3 Srovnání podnikání a Intrapreneurship činnosti**

Podnikání	Intrapreneurship
Provozuje a spravuje jednotlivce/vci, známý jako podnikatel	Vývoj je podle individuálních dovedností, známý jako intrapreneur.
Vyskytuje mimo formální zřízení (podniku), podnikatel vytváří nový subjekt.	Stává se to ve formálním procesu již existující jednotky. Například přichází s inovací ve firmě, která není jeho vlastní.
Podnikatel je spojen s nápadem nebo konceptem uvnitř i mimo provozovnu.	Osoba / intrapreneur o níž je známo, že je původce myšlenky, ale ne na veřejnosti.
Podnikatel má plnou kontrolu nad svou myšlenkou.	Intrapreneur nemá plnou kontrolu nad svými myšlenkami.
Podnikatel čerpá z výhod jeho iniciativ, ale na druhé straně podstupuje stejné riziko takového jednání.	Intrapreneur nemá plný užitek z rozvíjených iniciativ.

Zdroj: Pinchot, Pellman, 1999, Stokes, Wilson, 2008

### Podnikatelské činnosti

- *Extrapreneurship*. Jedná se o proces, kdy se zaměstnanci odváží vytvořit spin-off společnost z jejich výkonu práce k vytvoření doplňkového podnikání. Podnikání je tak založeno často na stejném principu jako pracovní místo, neboť tento jedinec již získal zkušenosti v tomto oboru z bývalého pracoviště.

Na závěr bychom mohli říci, že podnikání (P) je funkcí podnikatelů (p) (Rwigema, 2008, 7).

$$P = f(p) \quad (1)$$



## TYPY PODNIKÁNÍ

Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 22-23) můžeme definovat pět typů podnikání, podle motivace, která vedla zakladatele k jeho založení:

- **Životní styl.** Jsou to podnikatelé, kteří podnikají proto, že nechtějí být zaměstnáni. Schválně udržují podnikání v malém rozsahu, protože si váží své nezávislosti.
- **Zdrženlivé.** Jsou poněkud více úspěšní než první skupin, nicméně neopustí hranice regionu z několika důvodů – chybějící finanční prostředky nebo tlak konkurence, kterému se chtějí vyhnout.
- **Nadějně.** Patří mezi ty podnikatele, kteří si své kroky pečlivě naplánovali a na lokálním trhu chtějí být vůdci. Své podnikání chtějí neustále zlepšovat, ale vyhýbají se cizímu financování.
- **S potenciálem vysokého růstu.** Jsou to ti, kteří identifikovali dobrou příležitost a chytili ji za „ten správný konec.“. Tomu však předcházely důkladné analýzy a propočty. Výjimkou nejsou inovační produkty a služby vedoucí k revolučnímu podnikání.
- **Revoluční.** Tento typ se objeví jednou či dvakrát za deset let. Přejde s kompletně novým řešením pro nový trh a ze hry náhle vypadnou ostatní zavedení hráči na trhu.

## SAMOSTATNÝ ÚKOL 2



### TEST POTENCIÁLU PRO PODNIKÁNÍ<sup>3</sup>.

Odpovězte na následující otázky a za každou odpověď si přičtete body dle následujícího klíče:

- Odpověď ano - 1
  - Odpověď spíše ano - 2
  - Odpověď spíše ne - 3
  - Odpověď ne – 4
1. Jsem dobrý posluchač.
  2. Nesnáším odkládání věcí na později.
  3. Nejdříve řeším složitější úkoly, ty lehčí až později.
  4. Má rodina mě v rozhodnutí osamostatnit se podporuje.
  5. Jsem připraven pracovat celý den, každý den, pokud bude potřeba.
  6. Jsem disciplinovaný.
  7. Umím prodávat.
  8. Rád prodávám.
  9. Rozhoduji se pečlivě.
  10. Dokážu se vypořádat se stresem.

Potenciál  
podnikání

<sup>3</sup> LANGDON, K., 2005. *Jak začít úspěšně podnikat*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0797-3.

11. Učím se z chyb.
12. Nechám si poradit.
13. Umím motivovat ostatní.
14. Dokážu myslet v dlouhodobém horizontu.
15. Rád pracuji sám.
16. Nesnáším, když firemní praktiky jdou proti firemním cílům.
17. Obejdu se bez léček velkých společností, např. výstupních pohovorů, předávání vyznamenání, sponzorských akcí a večírků.
18. Rád mám vše pod kontrolou.
19. Raději dosahuji cílů, než provádím úkoly.
  20. Chápu risk spojený s osamostatněním se.

### Vyhodnocení:

Sečtěte si jednotlivé body, kterých jste dosáhli. Výsledek testu naleznete na konci kapitoly.

---

## MOTIVACE K PODNIKÁNÍ

### Motivace

V podnikání je také výrazným faktorem motivace. Motivy jsou podněty lidského chování a integrují psychickou a fyzickou sílu člověka směrem k vytyčenému cíli. Motivace je vázána na vnitřní potřeby člověka – představy, tužby, zájmy, a hlavně neuspokojené potřeby. Musí existovat důvod k tomu, aby podnikatel začal podnikat. Mějte na paměti, že podnikatelé myslí jinak než nepodnikatelé. Mohlo by to být vidět z práce Stokesa a Wilsona (2010), kteří uvádějí dva zdroje motivace k zahájení vlastního podnikání:

- **tlak (push)** – člověk musí svojí situaci řešit, důvody jsou silnější, ale o to rychleji vyhasínají, většinou nevedou k mimořádným výsledkům, motto: „Negativní externí síly, které mě do podnikání tlačí.“
  - nadbytečnost,
  - hrozba nezaměstnanosti,
  - nesouhlas s předchozím zaměstnavatelem.
- **tah (pull)** – využití příležitosti je významným prostředkem k uspokojení podnikatelských potřeb, důvody jsou trvalejší a málokdy vyhasínají, motto: „Podnikat chci, jsem vnitřně motivován.“ Příkladem mohou být:
  - touha po nezávislosti,
  - touha využít příležitost,
  - otáčení hobby nebo předchozí pracovní zkušenosti v podnikání,
  - finanční pobídky.

## K ZAPAMATOVÁNÍ



**Podnikáním podle Živnostenského zákona § 2** se rozumí soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených Živnostenským zákonem.

---

## PRŮVODCE STUDIEM



### Obchodní závod versus podnik.

**Definice obchodního závodu** je dle občanského zákoníku (zákon č. 502/2012 Sb., § 502) je následovná „*Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti.*“ Obchodní závod je subjekt, který produkuje určité výstupy (např. služby, výrobky). Obchodní závod zakládá podnikatel. Jeho součástí jsou všechny věci, které podnikatel využívá k jeho podnikání a zároveň i jeho dluhy.

**Pro definici podniku je pak třeba použít vymezení podniku ve smyslu definice evropského práva**, konkrétně Nařízení Komise 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES prohlašují určité kategorie za slučitelné se společným trhem (obecné nařízení o blokových výjimkách), (dále jen „Nařízení Komise“):

*„Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.“*

**Definice podniku**

Nová právní úprava, platná od ledna 2014 přinesla v oblasti korporátního práva i některou další terminologii. Obchodní společnosti a družstva jsou souhrnně nazývány „obchodními korporacemi“. Pojem „závod“ nahrazuje a zpřesňuje dosavadní pojem „podnik“ a termín „pobočka“ nahrazuje dosavadní pojem organizační složka podniku. Pobočka zapsaná v obchodním rejstříku se nadále bude nazývat odštěpným závodem.

*Avšak pro účely tohoto studijního textu a pojetí „podniku“ z hlediska hospodářské činnosti bude tato jednotka dále takto nazývána.*

---



### SAMOSTATNÝ ÚKOL 3

#### TEST ZÁKLADNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO PODNIKÁNÍ

Označte odpovědi, které jsou podle Vás správné, a poté je porovnejte s odpověďmi, které vplynuly z primárního empirického výzkumu autorů testu<sup>4</sup>.

#### 1. Podnikatel nejčastěji bývá.....dítětem v rodině:

- a) Nejstarším
- b) Prostředním
- c) Nejmladším
- d) Není podstatné

#### 2. Podnikatel nejčastěji bývá:

- a) Ženatý
- b) Ovdovělý
- c) Svobodný
- d) Rozvedený

#### 3. Podnikatelem nejčastěji bývá:

- a) Muž
- b) Žena
- c) Jak kdy

#### 4. Člověk začíná poprvé seriózně podnikat obvykle:

- a) Do 20 let
- b) Po dvacítce
- c) Po třicítce
- d) Po čtyřicítce
- e) Po padesátce

#### 5. Podnikatelské tendence se u lidí obvykle projeví ve věku:

- a) Do 20 let
- b) Po dvacítce
- c) Po třicítce
- d) Po čtyřicítce
- e) Po padesátce

Test před-  
pokladů

<sup>4</sup> HISRIC, R. D. a M.P. PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.

**6. Podnikatel se do svého prvního seriózního podnikání obvykle pouští po dosažení:**

- a) Nižšího než středoškolského vzdělání
- b) Středoškolského vzdělání
- c) Vyššího středoškolského vzdělání (Bc.)
- d) Vysokoškolského vzdělání
- e) Doktorátu

**7. Primární motivace podnikatele k založení společnosti je touha:**

- a) Po penězích
- b) Po nezávislosti
- c) Po slávě
- d) Po zajištěném zaměstnání
- e) Po moci

**8. Primární motivací podnikatele k vyššímu stupni seberealizace a potřebě úspěchu se zakládá na vztahu:**

- a) K manželskému partnerovi
- b) K matce
- c) K otci
- d) K dětem

**9. K úspěchu vašeho podniku potřebujete:**

- a) Peníze
- b) Štěstí
- c) Tvrdě pracovat
- d) Dobrý nápad
- e) Vše výše uvedené společně

**10. Podnikatel a spekulativní specialista (poskytovatel rizikového kapitálu):**

- a) Spolu dobře vycházejí
- b) Jsou nejlepšími přáteli
- c) Jsou přáteli ze slušnosti
- d) Jsou ve střetu zájmů

*Test před-  
pokladů-  
pokračo-  
vání*

**11. Úspěšný podnikatel se, pokud potřebuje důležitou radu v manažerské oblasti, spoléhá:**

- a) Na interní manažerský tým
- b) Na externí manažery – odborníky
- c) Na poskytovatele zdrojů
- d) Na nikoho

**12. Podnikatelé jsou nejlepšími:**

- a) Manažery
- b) Spekulativními kapitalisty
- c) Plánovači
- d) Muži činu

**13. Podnikatelé:**

- a) Vysoce riskují
- b) Umírněně riskují
- c) Málo riskují
- d) Se v riskování liší

**14. Podnikatelé:**

- a) Jsou duší společnosti
- b) Jsou nudnými patrony ve společnosti
- c) Nechodí do společnosti
- d) Přesně zapadají do společnosti

**15. Podnikatelé mají tendence zamilovávat se:**

- a) Do nových nápadů
- b) Do nových zaměstnanců
- c) Do nových finančních plánů
- d) Do všeho najednou

**16. Podnikatelé obvykle zakládají:**

- a) Podniky služeb
- b) Výrobní společnosti
- c) Stavební společnosti
- d) Nejružnější podniky

*Řešení testu najdete na konci kapitoly.*

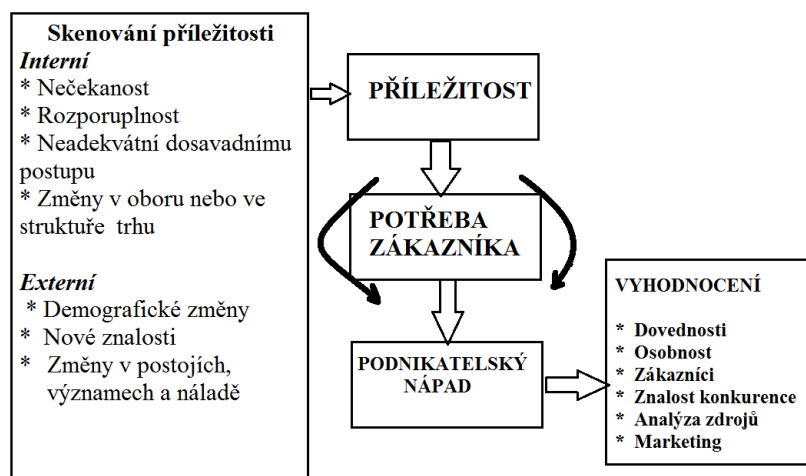
---

## 1.3 Podnikání jako proces

**Podnikatelský proces**

Nejlepší způsob, jak pochopit počátek podnikání, je chápat ho jako proces. Tento proces zahrnuje hledání, rozvíjení a vyhodnocování možností (na základě požadavků zákazníka), které by mohly přinést vytvoření něčeho nového.

**Obrázek 2 Podnikatelské rozhodnutí**



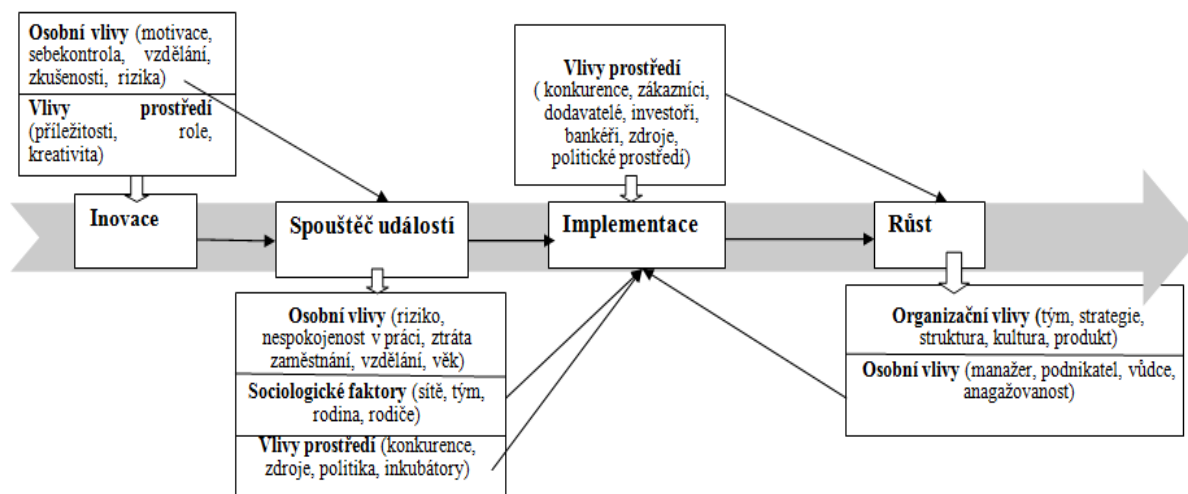
Zdroj: Hisrich a Peters, 2002

Hisrich a Peters (2002) vysvětlují podnikatelský proces (obr. 2) takto:

- **Identifikace a hodnocení příležitostí.** Podnikatelé používají formální i neformální mechanismy pro identifikaci obchodních příležitostí, zatímco formální mechanismus, se běžně vyskytuje u zavedených společností, většina podnikatelů se snaží využít neformální zdroje pro své nápady. Toto chování je citlivé na stížnosti a komentáře od přátel a rodiny nabízející hodnotit příležitost.
- **Rozvoj podnikatelského plánu.** Dobrý plán musí být vypracován tak, aby se využila podnikatelská příležitost, proto není důležitý pouze při vytváření příležitostí, ale je také důležitý při určování potřebných zdrojů, získávání těchto zdrojů a úspěšnému řízení.
- **Analýza zdrojů.** Zdroje potřebné pro každou činnost musí být posouzeny. Tento proces začíná hodnocením stávajících zdrojů podnikatele. Pak všechny zdroje, které jsou kritické, musí být odlišeny od těch, které jsou jen užitečné. Je třeba dbát na to, aby se podceňovalo potřebné množství a rozmanitost zdrojů. Skrytá rizika jsou také spojena s nedostatečnými prostředky.
- **Správa podniku.** Poté, co jsou získány zdroje, musí podnikatel realizovat podnikatelský plán. Provozní problémy rostoucího podniku se musí řešit. Jedná se o implementaci stylu a struktury řízení, jakož i stanovení faktorů, které budou rozhodující veličinou pro úspěch. systém řízení musí být propracován tak, aby mohly být všechny problémové oblasti pečlivě sledovány.

**Struktura  
procesu**

Obrázek 3 Podnikatelský proces



Zdroj: Hisrich a Peters, 2002, s.48

Podle těchto poznatků jsme schopni spojit podnikatelský proces s reálným životním cyklem (viz obr. 3). Pokud se budeme trochu blíže zaměřovat na definici podnikání, můžeme identifikovat tři charakteristiky podnikatelské činnosti bez které podnikání nemůže existovat (Dollinger, 2003):

- **Inovace.** Podnikání obecně znamená nabízet nový produkt, použití nové techniky nebo technologie, otevření nového trhu, nebo vývoj nové formy organizace za účelem výroby nebo zlepšení výrobku.
- **Provozování podniku.** Je to z hlediska podnikatele optimální kombinace zdrojů pro výrobu nebo služby. Podnikáním se rozumí zakládání podniků, tak aby přinášely zisk.
- **Snášení rizika.** Pojem riziko znamená, že výsledek podnikatelského podniku není znám. Podnikatelé proto se vždy pracují pod určitou mírou nejistoty a nemohou znát výsledky mnoha rozhodnutí, která musí učinit.

Etapy uvedené v obrázku nahoře jsou čtyři hlavní cihly, které musíte pochopit, abyste úspěšně mohli začít podnikat. V první fázi jde o invence a inovace, tedy o vytvoření nápadu, identifikaci příležitostí na trhu, vyhledávání informačních zdrojů, rozvoj energie pro zboží nebo služby, na ní navazuje motivace k zahájení podnikání, která je aktivním spouštěčem. V rámci implementace nastavíte svůj obchodní model a strategii, kdy později, v rámci růstu podnikatelské jednotky můžete zvážit jiné druhy podnikání či jiné zdroje pro možnost maximalizace zisku.





## MÝTY O PODNIKÁNÍ

V průběhu let se objevilo mnoho mýtů o podnikání (viz samostatný úkol 2). Tyto mýty jsou důsledkem nedostatků ve výzkumu podnikání. Deset z nejpozoruhodnějších mýtů s vysvětlením je uvedeno níže. (Kuratko 2009, s. 30-32)

- **Mýtus 1: Podnikatelé jsou činitelé a ne myslitelé.** I když je pravda, že podnikatelé mají tendenci k akci, jsou také myslitelé. Ve skutečnosti jsou často velmi metodičtí lidé, kteří plánují velice opatrně. Důraz na vytvoření jasných a kompletních obchodních plánů je známkou toho, že „myslíci“ podnikatelé jsou stejně důležití jako „akční“ podnikatelé.
- **Mýtus 2: Podnikatelem se narodil, nelze se tomu naučit.** Představa, že znaky podnikatelů nelze naučit, že jsou jen vrozené, existuje delší dobu. Tyto vlastnosti zahrnují agresivitu, iniciativu, potřebu řídit, ochotu riskovat, analytické schopnosti a dovednosti v oblasti lidských vztahů. Jako u všech disciplín, podnikání má své modely, procesy, které umožňují toto téma nastudovat a získat znalosti, které mají chyby.
- **Mýtus 3: Podnikatelé jsou vždy vynálezci.** Představa, že podnikatelé jsou vždy vynálezci je výsledkem zúženého vidění. Ačkoli mnoho vynálezců jsou také podnikatelé. Moderní chápání podnikání zahrnuje více než jen vynález. To vyžaduje úplné pochopení inovačního chování ve všech formách.
- **Mýtus 4: Podnikatelé jsou akademicky a sociálně ztracené existence.** Víra, že podnikatelé jsou akademicky a společensky neefektivní je výsledkem některých podnikatelů, kteří začali úspěšné podniky po odchodu ze školy nebo ukončení zaměstnání. V mnoha případech ovšem neodpovídá profilu typického podnikatele. Ve skutečnosti využívá příležitostí podnikového vzdělávání, je považován za profesionála a musí se rozvíjet jak sociálně, ekonomicky i akademicky.
- **Mýtus 5: Podnikatelé se musí odpovídat „profilu“.** Ač bylo publikováno spousty studií o podnikatelích, každý z nich je jedinečný. Je jasné, že standardní podnikatelský profil je těžké sestavit. Prostředí, podnik sám o sobě, a podnikatel má interaktivní efekty, které mají za následek mnoho různých typů profilů.
- **Mýtus 6: Všichni podnikatelé potřebují peníze.** Je pravda, že podnik potřebuje kapitál potřebný k přežití, je také pravda, že velký počet podniků selhává z nedostatku přiměřeného financování. Selhání kvůli nedostatku řádného financování je často ukazatelem dalších problémů: manažerské neschopnosti, nedostatku finanční gramotnosti či špatných investice.
- **Mýtus 7: Vše, co podnikatelé potřebují je štěstí.** Být na „správném místě ve správný čas“, je vždy výhodou. Ale štěstí přeje připraveným. Z toho vyplývá, že tito podnikatelé umí řešit některé situace výhodněji a umí je přeměnit v úspěch. Proto se zdá, že za tímto „štěstím“ stojí příprava, touha, znalosti a inovativnost.

*Mýty o podnikání*

*Mýty-pokračování*

- **Mýtus 8: Nevědomost je pro podnikatele výhodná.** Mýtus, že příliš mnoho plánování a hodnocení vede k neustálým problémům, nemá na dnešním konkurenčním trhu co dělat. Pečlivé plánování se stává značkou a vizitkou toho, že podnikatel ví, čeho chce vlastně dosáhnout.
- **Mýtus 9: Podnikatelé, co mají úspěch, nedělají chyby.** Bohužel je pravda, že mnoho podnikatelů udělá spoustu chyb před tím, než jsou úspěšné. Ve skutečnosti, může selhání mnohému naučit na ty, kteří chtějí se učit a často vede k budoucím úspěchům.
- **Mýtus 10: Podnikatelé berou na sebe extrémní sebe riziko (Gamblers).** Riziko je významným prvkem v podnikatelské činnosti. Faktem je, že podnikatel obvykle pracuje na střední nebo ve vypočtené míře rizika. Nejúspěšnější podnikatelé tvrdě pracují prostřednictvím plánování a přípravy, aby se minimalizovalo riziko.

Těchto deset mýtů ukazuje současný pohled na podnikání a může pomoci zamyslet se nad existujícími teoriemi a procesy v podnikání. byly předloženy poskytnout zázemí pro dnešní současného myšlení.



## NÁMĚT NA TUTORIÁL

Zamyslete se nad tímto příkladem začínajícího podnikatele a diskutujte na tutoriále o těchto otázkách:

- Měl by být Pavel vynálezce nebo být efektivní podnikatel?
- Jak důležité je, že Pavel potřebuje spoustu peněz, když doufá, že bude podnikatel?
- Co je s celkovým myšlením Pavla špatně?

### Případová studie

Pavel byl vždy velmi spolehlivý a pracovitý. Posledních osm let Pavel pracuje ve velké servisní garáži. Během této doby, Pavel navrhl majiteli mnoho nových služeb, které by mohly být poskytovány zákazníkům. Jedna z nich se jmenuje „rychlé mazání“. Když chtějí zákazníci službu využít, skoro nemusí opustit auto. Obvykle služba trvá 10 minut, nejdéle 25 minut od okamžiku, kdy dorazí. Tato služba, která se stala velmi populární u zákazníků, vedla ke zvýšení celkového zisku ve výši 5 procent v loňském roce.

A co více, i Pavlova žena věří, že má velké množství nápadů, které by se mohly ukázat jako ziskové. „Měl by ses odtrhnout a otevřít si vlastní dílnu,“ řekla mu.

Avšak Pavel se stále zdráhá, a proto začal vysvětlovat: „Pokud chci být úspěšný podnikatel, musím být myslitel, ne „konatel“. Já jsem konatel. Myšlení mě nudí. Nechtěl bych být podnikatelem. Za druhé, ti lidé, kteří nejlépe vycházejí jako podnikatelé mají tendenci vynálezců. Já nejsem vynálezce. Kdyby nic jiného, myslím, jsem spíš myslitel než vynálezce a za třetí, musíte mít štěstí. Za čtvrté, musíte mít hodně peněz, stejně jako podnikatel.

Nemám moc peněz a pochybuji o tom, zda by mi 200 000 Kč na dílnu stačilo ....“ (Zpracováno na základě Kuřátka, 2009).

## SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole jsme se naučili, jak je možno definovat podnikatelskou činnost, kdo je považován za podnikatele a jaké motivační prvky mohou vést k tomu, že se někdo podnikatelem skutečně stane (externí a interní prvky). Dále jsme si vymezili z hlediska českého práva, jak je podnikatel definován, stejně tak, jaká je úloha statusu nezletilého podnikatele. Podnikatelský proces v sobě skýtá riziko, které lze eliminovat jak vhodně zvolenou činností, tak potenciálem, který v sobě každý z nich má.

## ODPOVĚDI



### SAMOSTATNÝ ÚKOL 1:

Dejte své odpovědi na následující seznam tímto způsobem:

- Zadejte odpovědi na čísla 1, 3, 8, a 9, tak jak jste odpovídali a
- u otázek označených hvězdičkou \* upravte odpověď tak, že u odpovědi na otázky č. 2,4,5,6,7 a 10 odečtete skutečnou hodnotu od 11 před zapsáním výsledku<sup>5</sup>.
- Poté vyplňte oba sloupce odpovědí a zadejte celkem na příslušném řádku.

\_\_\_ 1    \_\_\_ 6 \*

\_\_\_ 2 \*    \_\_\_ 7 \*

\_\_\_ 3    \_\_\_ 8

\_\_\_ 4 \*    \_\_\_ 9

\_\_\_ 5 \*    \_\_\_ 10 \*

\_\_\_ Celkem

Komentář: Toto cvičení mělo přispět k odhalení toho, co je mýtus a co je pravda o podnikání. Čísla otázek 1, 3, 8, a 9 jsou přesná fakta; čísla 2, 4, 5, 6, 7, a 10 jsou nepřesná prohlášení, neboli mýty. Zde je bodovací klíč:

<sup>5</sup> Takže, pokud jste dali odpověď na otázku číslo 1 osm bodů, запиšte ji na volné místo před číslem 1. Nicméně pokud jste dali 7 bodů otázce číslo 2, запиšte výsledek 4 před číslo 2 (tj. 11-7).

- 80 - 100 bodů. Excelentní výsledek. Znáte většinu faktů o podnikatelích.
- 61 - 79 bodů. Dobrý výsledek, ale stále věříte v několik mýtů.
- 41 - 60 bodů. Průměrný výsledek. Je třeba, abyste v kapitole našli materiál o mýtech podnikání.
- 0- 40 bodů. Musíte si přečíst více materiálů o možných nástrahách a mýtech podnikání.

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL 2:**

Sečtěte si jednotlivé body, kterých jste dosáhli.

- Skóre 80 – 100. Super, běžte do toho, co tu ještě děláte!!! Příležitost jistě vidíte, jen ji chyťte za pačesy.
- Skóre 70 – 80. Nejste vhodný typ pro to, abyste se osamostatnili a vrhli se do podnikání na vlastní pěst.
- Skóre 50 – 70. Potenciál v sobě máte, ale zkuste se soustředit na oblasti, ve kterých jste získali 3 nebo 4 body, pak se zamyslete, jestli byste se v nich mohli tréninkem zlepšit. Pokud je vaše odpověď ano, pak se do podnikání vrhněte, ale připravte se na pár bezesných nocí.

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL 3:**

Vyhodnocení tohoto testu není jednoduché. Je založeno na porovnání Vašich odpovědí s výsledky, ke kterým došli autoři testu provedením primárního empirického výzkumu. Test má za cíl ověřit, jakým způsobem vnímáte charakteristiky a charakterové rysy podnikatele.

#### **Odpovědi:**

1. **Nejstarší.** Ačkoli podnikatel může být kterýmkoliv dítětem v pořadí, lze vypozařovat nevýraznou tendenci, podle níž se do podnikání pouštějí častěji nejstarší děti, jež měly možnost pobývat nějaký čas s rodiči samy, bez sourozenců.
2. **Ženatý / vdaná.** I když tato skutečnost nebyla zatím statisticky vyhodnocena, většina podnikatelů, zakládajících svůj první solidní podnik, jsou ženatí muži nebo vdané ženy. Jejich partneři hrají významnou podpůrnou úlohu, což platí zvláště pro manžele podnikatelek.
3. **Muž.** I když muži tvoří doposud absolutní většinu podnikatelů, ženy dnes zakládají nové podniky dvakrát až třikrát častěji než muži.
4. **Po třicítce.** I když lidé zakládají podniky v každém věku, muži obvykle první solidní firmu zakládají krátce po třicítce, zatímco ženy krátce před čtyřicítkou.
5. **Do dvaceti let.** Osobní schopnosti potřebné ke zvládnutí problémů, touha po nezávislosti a tvořivost se jako důležité povahové rysy podnikatele projevují velmi brzy.
6. **Po dosažení bakalariátu (bakaláře).** I když se i dnes může zopakovat situace Horatia Algera, většina podnikatelů má za sebou vyšší střední školu, stejně jako většina průměrných Američanů. Podnikatelky jsou obvykle ještě vzdělanější, a větší část z nich

dosáhla titulu magistra, Toto vzdělání je zvláště důležité pro zajištění zdrojů a pro rozběh výrobních podniků.

7. **Touha po nezávislosti.** Potřeba nezávislosti /neschopnost pracovat pro někoho jiného/ je motorem, který pohání podnikatele, aby s cílem vybudování nového podniku pracoval bez ohledu na čas.
  8. **Otec.** Bez ohledu na to, zda jde o lásku či nenávisť, podnikatelé uvádějí silný vztah k rodičům, obvykle k otci. Tato silná vazba na otce je zvláště důležitá u žen podnikatelek.
  9. **Štěstí.** Tvrdá práce, peníze a dobrý nápad jsou ke zdaru podnikání nutné, nikoliv však dostačující. K vybudování podniku je rovněž zapotřebí, aby měl podnikatel „šťěstí“, to znamená, aby byl v pravý čas na pravém místě.
  10. **Jsou ve střetu.** Poskytovatel rizikového kapitálu a podnikatel mají rozdílné cíle. Prvnímú jde o to, aby vydělal peníze a do 5 let z podniku odešel. Cílem podnikatele je nezávislost na základě přežití podniku.
  11. **Na externí manažery – odborníky.** Jejich poradenské služby často připomínají výuku anebo alespoň systémové školení. Využívání těchto odborníků poněkud kompenzuje osamocenost plynoucí z toho, že je někdo podnikatelem.
  12. **Muži činu.** Podnikatelé čerpají hrdost z tvorby a práce. Rozhodně nejsou ani manažery, ani plánovači, kteří tvoří příslušnou část podnikatelského kontinua, jen zřídka z nich bývají dobří poskytovatelé kapitálu.
  13. **Riskují umírněně.** Mýtus o tom, že podnikatelé vysoce riskují, není ničím jiným než právě mýtem. Rozhodování, vycházející z kalkulace, podle níž riskovat ve všem může znamenat naprostý konec, připouští jen malou míru rizika.
  14. **Zapadá do společnosti.** Pokud byste nevěděli, zda ta či ona osoba je podnikatelem, podle zevnějšku ji od manažera nerozpoznáte.
  15. **Do všeho najednou.** Vše nové přitahuje podnikatele jako magnet, neboť implikuje tvůrčí schopnosti a vytváření podniku, což je stimulem každého podnikatele.
  16. **Nejrůznější podniky.** Podnikatelé zakládají celou škálu podniků v závislosti na svých zkušenostech a přípravě. Avšak ženy se jako podnikatelky přednostně zaměřují na sektor služeb.
-

## 2 SPECIFIKA MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A JEJICH PODPORA



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole se seznámíte s veřejně uznávanými definicemi malých a středních podniků dle platné legislativy. Kapitola dále nabízí seznámení se podporou malých a středních podniků. Kapitola je ukončena popisem nejvyužívanějších ekosystémů podporujících MSP (inkubátory, akcelerátory, coworkingová centra).



### CÍLE KAPITOLY

- Naučit se definice rolí a vymezení malých a středních podniků.
- Pochopit legislativní podmínky podpory podnikání.
- Zapamatovat si používané formy přímé a nepřímé podpory v oblasti podnikání.



### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

K nastudování specifík podnikání a podpory budete potřebovat asi 150 minut.



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Podpora podnikání, Lisabonská dohoda, inkubátory, akcelerátory, přímá a nepřímá podpora.

Na jaře roku 2000 přijala Evropská rada tzv. Lisabonskou strategii, nazvanou podle místa, kde byl tento strategický cíl všemi patnácti členskými zeměmi schválen. Tato strategie byla formulována na období 2000-2010 v tomto znění:

*„Unie se má stát „nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností“.<sup>6</sup>*

Jedním z prostředků, jak tohoto cíle dosáhnout, je v závěrech summitu v Lisabonu stanovena potřeba vytvořit co nejlepší možné prostředí pro podnikání, obzvláště pro malé a střední podniky, které jsou považovány za hybné síly inovace a zaměstnanosti.

<sup>6</sup> Lisabonská strategie. [online] [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanky/politiky-eu/lisabonska-strategie/1000521/9599/>

*"Mikro, malé a střední podniky (dále jen MSP) jsou motorem evropské ekonomiky. Jsou základním zdrojem pracovních míst, vytvořit podnikatelský duch a inovace v EU a jsou proto zásadní význam pro podporu konkurenceschopnosti a zaměstnanosti" (Evropská Komise, 2005).*

Malé a střední podniky (MSP) chápeme jako samostatné hospodářské jednotky, které přispívají ke stabilizaci ekonomiky státu, podílejí se podstatně na vytváření nových pracovních míst v dané lokalitě a vytvářejí i její kulturu. Tyto podniky mají větší schopnost rychlejšího přizpůsobení změně ekonomických podmínek formou vlastní změny struktury, aplikacemi inovací, které vyplývají se zajišťování diferencované nabídky zboží pro individuální potřeby. Ve spojení s velkými podniky mohou uskutečňovat rozšiřování sortimentu různými subdodávkami pro hromadnou výrobu. Zvláště regionálně přispívají k vyrovnání poměrů v nabídce a ke zlepšení infrastruktury a další místo tvoří otázka podpory inovací. V rozšířené Evropské unii z 28 zemí, existuje přibližně 23 milionů malých a středních podniků, které poskytují přibližně 75 milionů pracovních míst a představují zhruba 99 % všech podniků v každé zemi. Proč se vlastně liší? Burns (2007) vysvětluje, že všechno jejich „kouzlo“, pochází z:

**Specifika  
MSP**

- osobnosti vlastníka-vedoucího pracovníka,
- jejich přístupu k riziku a nejistotě,
- závislosti na jednotném trhu,
- závislosti na malém počtu zákazníků,
- vliv jejich osobního přístupu na ekonomické rozhodování.

## 2.1 Význam MSP v ekonomice

Malé a střední podniky hrají rozhodující úlohu při vytváření nových pracovních míst a působí jako faktor stability a ekonomického rozvoje. Podíl počtu MSP na celkovém počtu podnikatelských subjektů, jejich podíl na zaměstnanosti i na ekonomických výsledcích celého hospodářství se přibližuje standardu zemí EU. Pro MSP není typické, aby byly vlastněny zahraničními subjekty, ale jedná se většinou o podniky, které reprezentují místní kapitál, místní vlastnické poměry, kdy efekty z podnikání zůstávají v daném regionu. Obecně můžeme pro MSP stanovit tyto charakteristiky:

- nezávislé vedením firmy, kde jde s spojení vedení (řízení) s vlastnictvím,
- relativně omezená členitost produkce a technologií,
- kapitál je vlastněn 1 nebo několika málo vlastníky,
- zaměření na lokální trhy a region,
- jednoduchý systém řízení a organizace
- firma je malá ve srovnání s konkurenty v daném oboru či odvětví co do počtu pracovníků, ročního obrátu a majetku firmy.

MSP jsou nejen významným zdrojem inovací, ale vytvářejí více pracovních příležitostí než podniky velké, jsou pružnější na změny na trhu a dovedou se lépe přizpůsobovat. Sektor MSP disponuje ve srovnání s velkými firmami jak řadou výhod a předností, tak i nedostatků. Ty vyplývají zejména i ze samotných kvalitativních charakteristik MSP.

Mezi kvalitativní charakteristiky (kromě výše uvedených) zahrnujeme:

### **1. Role vlastníka**

- v malém podniku splývá role vlastníka s manažerskou a profesní,
- ve velkém podniku jsou tyto role zcela odděleny,
- ve středních podnicích se odděluje profesní role od spojené vědecko-manažerské role.

### **2. Substituce produktivních faktorů**

- v malém podniku je nadřazena substituce sociálně–pracovní substituci kapitálově–technologické (tzn. „podnikáš, abys pracoval a pracuješ, abys žil“),
- u velkých podniků je to naopak (tzn. „žiješ, abys podnikal, příp. nemusíš pracovat),
- ve středních podnicích se sociální kritérium odděluje a pracovní substituce se kombinuje s technologickou substitucí.

### **3. Finanční optimalizace**

- v malých podnicích se optimalizuje zejména Cash-flow,
- ve velkých podnicích je základem optimalizace portfolia kapitálu,
- ve středních podnicích se kombinují obě kritéria.



## **K ZAPAMATOVÁNÍ**

Většina lidí poprvé vstoupila do světa obchodu tím, že pracuje pro malé a střední podniky. Tyto podniky jsou neustále vytvářejí pracovní místa a poskytují příležitosti pro obrovský počet zaměstnanců. V průběhu let se MSP zařadily na seznam důležitých inovací např. defibrilátor, čtečku DNA otisků, vynález antikoncepce, holicí strojek, LED světla či zip. Vlastníci malých podniků často motivováni k tomu, jak nalézt nové způsoby, jak dělat staré věci.

Dle velikosti můžeme podniky vidět v odlišnostech dle cílů a jiných charakteristikách (obr. 4).



Obrázek 4 Odlišnosti podniků dle velikosti

	MALÉ	STŘEDNÍ	VELKÉ
<b>CÍLE</b>	tržně orientované, intuitivní, improvizované	tržně orientované intuitivní, improvizované	dominantní, strategické, systematické
<b>ŘÍZENÍ</b>	autoritativní, přímé	osobní konzultace, malé týmy specialistů, externí	týmové, velké týmy, liniově-štabní a funkční struktura
<b>PLÁNOVÁNÍ</b>	minimální	krátkodobé, nepravidelné, dlouhodobé	dlouhodobé
<b>PRODUKT</b>	bez výzkumu trhu	nepravidelný výzkum trhu	rozsáhlý výzkum trhu
<b>FINANCOVÁNÍ</b>	vlastní zdroje, minimální bankovní úvěry	vlastní zdroje, bankovní úvěry	vlastní zdroje, bankovní úvěry, otevřený finančnímu trhu
<b>VZTAHY NA PRACOVIŠTI</b>	jednodušší motivace, osobní vztahy k vedoucím, vysoké pracovní nasazení	obtížnější motivace, kooperační vazby, méně osobních vazeb	obtížná motivace, skupinová kooperace, neosobní vztahy

Zdroj: Wagnerová a Šebestová, 2007, s.11

Vlastnictví malého podniku umožňuje jednotlivcům, včetně žen a různých menšin na trhu práce k dosažení finančního úspěchu, což vede k hrdosti na jejich úspěchy. Malé podniky doplňují velké podniky mnoha způsoby:

- **Dodávají potřebné služby a komponenty** velkým společnostem, například poskytují účetní, právní služby a pojištění. Mnoho malých podniků poskytuje outsourcingové služby pro velké podniky – to znamená, že jsou najímány na speciální projekty nebo zpracovávají určité obchodní funkce, např. velké společnosti mohou uzavřít smlouvu s malou IT společností, aby spravovala její webové stránky nebo dohlížela na upgradu softwaru.
- Malé společnosti poskytují další cenné služby pro velké společnosti tím, že **vystupují jako obchodní zástupci pro jejich výrobky**. Automobiloví dealeri, kteří jsou obvykle jako malé a střední podniky prodávají vozidla pro velké automobilky nebo místní sportovní obchody prodávají sportovní boty ze strany průmyslových gigantů, jako jsou třeba Adidas a Nike (Collins, 2008).

### SAMOSTATNÝ ÚKOL



Zkuste zjistit, jak některé velké podniky outsourcují služby pomocí malých a středních podniků. Příklad si připravte na tutoriál nebo bude zadán jako korespondenční úkol.

## 2.2 Klasifikace MSP

**Klasifikace** Kategorie mikropodniků, malých a středních podniků (MSP) je tvořen podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR, nebo roční bilanční suma nepřesahuje 43 milionů euro. Použití definice je pro členské státy dobrovolná, ale je všeobecně doporučena v oblastech regionálního rozvoje a financování v rámci projektů financovaných EU nebo v rámci společných statistických výkazů. Pomocí tohoto pokynu se definovala kritéria týkající se kapitálu a vazby mezi podniky, která tak řeší problémy s jednotnou definicí a limitem kapitálu v rámci EU.



### DEFINICE PODNIK DLE EU DEFINICE

**Podnik je každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu (Evropská Komise, 2005, p.12).**

Chcete-li pracovat s údaji o podnicích, nejprve musíte zjistit, **zda je podnik autonomní nebo propojený. Dále je důležitým ukazatelem počet zaměstnanců, obrat a velikost aktiv.**



### DEFINICE NEZÁVISLÝ PODNIK

Podnik je nezávislý (autonomní), pokud nemá kapitálového partnera nebo spojení na jiný podnik nebo mají podíl na jiného podniku větší než 25 %. To v praxi znamená, že:

- nevlastní žádné podíly v jiných podnicích a žádné jeho podíly nejsou vlastněny jiným podnikem, nebo
- vlastní méně než 25% podílu v jedné nebo ve více podnicích a ostatní podniky vlastní celkově méně než 25 % jeho podílu a není s nimi nijak provázaný, nebo
- vlastní méně než 25% podílu v provázaných podnicích a ony zároveň vlastní méně než 25 % z jeho podílu.

#### **POZOR!**

**Ostatní podniky, každý z nich vlastní mezi 25 % a 50% jeho podílu, nejsou navzájem propojeny a mají tuto právní formu:**

- veřejné investiční společnosti, společnosti venture capital, nebo „business angels“ s podílem menším než 1.25 milionů €,
- university nebo nezisková výzkumná centra,
- institucionální investoři, včetně regionálních rozvojových fondů,
- nezávislá místní správa s ročním rozpočtem nižším než 10 milionů € a méně než 5 000 obyvateli.

**DEFINICE PROPOJENÉ PODNIKY**

Propojené (linked) podniky představují formu, když skupiny podniků jsou propojeny prostřednictvím přímé nebo nepřímé kontroly většiny hlasovacích práv nebo jiným způsobem dominantního vlivu na podnik. Takové případy jsou, tedy, méně časté než předchozí typy. Typickým příkladem propojeného podniku je plně vlastněná dceřiná společnost.

*Propojení podnikatelé mohou mít tyto vztahy:*

- podnikatel má většinu hlasovacích práv akcionářů, společníků nebo členů jiného podnikatele,
- podnikatel má právo jmenovat nebo odvolávat většinu členů správního, řídicího nebo dozorčího orgánu jiného podnikatele,
- podnikatel má právo uplatňovat dominantní vliv nad jiným podnikatelem podle smlouvy uzavřené s tímto podnikatelem nebo podle ustanovení v jeho zakladatelské listině nebo zakladatelské smlouvě,
- podnikatel, který je majitelem akcií nebo členem jiného podnikatele, sám kontroluje podle dohody s ostatními akcionáři, společníky nebo členy uvedeného podnikatele většinu hlasovacích práv akcionářů, společníků nebo členů v uvedeném podnikateli.

Pokoušíme-li se charakterizovat podnik co nejpřesněji, jistě musíme vycházet z charakteru jeho předmětu činnosti (odvětvového či oborového začlenění), jeho velikosti, organizačně právní formy a velmi dobré je uvést jeho specifika např. s ohledem na jeho umístění v regionu. Pro malý a střední podnik je charakteristické, že je nezávisle vlastněn a řízen. Nemá dominantní postavení na trhu v oblasti svého působení. Je samostatnou podnikatelskou jednotkou, většinou v rukou jednoho nebo několika podnikatelů s omezeným počtem pracovníků a s relativně malým výrobním kapitálem a ročním obrátem.

**Tabulka 4 Rozdělení MSP dle velikosti, obratu a aktiv**

	počet zaměstnanců	maximální roční obrat	Maximální hodnota aktiv
<b>Mikropodnik</b>	1 - 9	nedosahuje hodnot ,nedefinováno, po r. 2003 úprava na : € 2 mil.	€ 2 mil.
<b>Malé podniky</b>	10 - 49	€ 10 000 000 (do r. 2003: 7 mil.)	€ 10 000 000 (do r.2003 5 mil.)
<b>Střední podnik</b>	50 - 249	€ 50 000 000 (do r.2003: 40 mil.)	€ 43 000 000 (dor.2003:27 mil.)
<b>Velké podniky</b>	přesahuje hodnoty pro střední podnik		

Zdroj: Evropská Komise, 2005

## 2.2.1 KLASIFIKACE DLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ

**Klasifikace** Některé členské státy EU ( i nečlenské státy ) používají ve svých statistikách odlišnou klasifikaci podniků, založenou na počtu zaměstnanců. OECD používá tyto velikostní třídy (zaměstnaní včetně majitele): 1, 1-19, 20-99, 100-499, 500+.

### POJETÍ MSP v USA

Podnikání v sektoru MSP ve Spojených státech a jeho definice má delší historii a je spjato se založením úřadu The U.S. Small Business Administration (SBA) v roce 1953. Ve znění Small Business Act je MSP definováno jako subjekt, který je nezávisle vlastněn a spravován a není dominantní ve svém oboru podnikání (Blackford, 2003, s. 4). Stejně jako dle definice EU je využíváno kritérium velikosti dle počtu zaměstnanců a také výše jejich obratu. Z hlediska velikosti subjektu je rozlišováno několik forem:

- neformální podniky – podniky samostatně podnikajících fyzických osob v legálních, ale neregulovaných předmětech podnikání, s dominantou barteru či hotovosti jako prostředku směny,
- mikro podnik – podnik s méně než 5 zaměstnanci, se základním kapitálem nižším než \$35,000 s nevýhodnou pozicí pro získání bankovního úvěru,
- malý podnik – nezávislý, zapsaný v registru s méně než 500 zaměstnanci.



### PRO ZÁJEMCE

V současné době z SBA omezuje malé podniky na 250 zaměstnanců pro průmyslové organizace a její platnost závisí na North American Industry Classification System (NAICS). Přestože SBA definuje 500 zaměstnanců jako limit pro většinu průmyslových podniků a příjmy ve výši 7 milionů dolarů za většinu služeb, maloobchodu a stavební firmy, existují různé hodnoty pro některá odvětví (Cadden, Lueder, 2008, p.31). Pro srovnání byla vybrána data pro EU, USA a Austrálii.

Typ podniku	Austrálie	USA	EU
Mikropodnik	1-2	1-6	<10
Malý podnik	<15	<250	<50
Střední podnik	<200	<500	<250
Velký podnik	<500	<1000	<1000
„podnik“	>500	>1000	>1000

## 2.2.2 DALŠÍ MOŽNÉ KLASIFIKACE

Podniky můžeme klasifikovat *dle sektorů a hospodářských odvětví* takto:

- veřejný, soukromý, smíšený,
- *primární* (zemědělství, lesnictví, těžební průmysl), *sekundární* (podniky druhovýroby, které zpracovávají produkty prvovýroby na výrobní prostředky nebo spotřební předměty, strojírenství, textilní průmysl,..), *terciální* (služby: obchod, doprava, telekomunikace, banky)
- patří zde rovněž Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) - odvětvová klasifikace ekonomických, činností, metodika používaná Českým statistickým úřadem (ČSÚ).

**Sektory a odvětví**

Klasifikace podniků podle typu výroby může vypadat takto:

- výroba hromadná (elektrárny, lihovary, pivovary),
- výroba vázaná (kromě hlavního produktu ještě vedlejší produkt: výroba koksu a vedlejší koksárenský plyn, čpavek),
- výroba druhová (jeden druh výrobků, ale v různých tvarech a rozměrech, např. cihelny, válcovny),
- výroba sériová (nejednou výroba řady stejných výrobků: strojírenství, konfekce),
- výroba plynulá (aplikace u výroby sériové nebo hromadné),
- výroba kusová (různé druhy výrobků v malém množství),

## 2.2.3 FUNKCE MSP V EKONOMICE

V rámci ekonomiky státu plní MSP množství významných funkcí. Jejich vliv na ekonomiku může být kladný, ale i záporný. Proto je důležité si vyjmenovat alespoň základní klady a zápory, týkající se postavení a funkcí MSP v rámci národní ekonomiky. Mezi pozitivní MSP pro národní ekonomiku:

- přispívají k pluralistickému uspořádání společnosti,
- dávají šanci ke svobodné podnikatelské činnosti a tím zároveň umožňují seberealizaci občanů v ekonomické oblasti,
- jsou důležitým předpokladem společenské svobody a stability,
- umožňují odborný růst lidských zdrojů,
- jsou projevem využití domácího kapitálu,
- posilují podnikatelské myšlení a aktivity v tržní ekonomice,
- jsou zdrojem a často tvůrcem technických a technologických inovací,
- mají významný městotvorný účinek a regionotvorný účinek,
- posilují obchodní a platební bilanci státu svým podílem na exportu,
- uspokojují diferencované, variabilní, individualizované potřeby společnosti,

**Funkce podniků**

- vytvářejí konkurenční prostředí, působí proti monopolním tendencím,
- jsou prvkem protikrizové prevence, stabilizátorem vývoje,
- diverzifikují rizika podnikání, poskytují větší prostor pro inovace výrobků i procesů, pracovní příležitosti,
- jsou často subdodavateli pro velké podniky, dále jako spolupracující jednotky se podílejí na doplňování potřebným sortimentem nebo službami či pracemi na tvorbě nových hodnot v širším než regionálním měřítku.

Negativa MSP pro ekonomiku:

- menší kapitálová (ekonomická) síla a obtížnější přístup k cizím zdrojům,
- slabší pozice na trhu, zejména ve veřejných soutěžích,
- jsou často závislé jako dodavatelé na velkých podnicích, mnohem výrazněji se jich dotýkají výkyvy v ekonomice, v regionu,
- zapojování se do nelegální "šedé" ekonomiky, což se zajisté netýká jen kategorie malých a středních podniků, ale právě zde se nejčastěji objevuje. Jedná se např. o řadu nešvarů, jako jsou: porušování pravidel a předpisů, krácení daní, nelegální zaměstnávání osob atp., porušování nebo nedodržování předpisů v oblasti bezpečnosti práce, hygienických norem, tvorby a ochrany životního prostředí, horší sociální podmínky a často i nižší odměna za vykonanou práci.
- nedostatek kapitálu či zdrojů pro rozvoj, ale i pro rozvoj vzdělanosti a určité specializace pracovníků,
- v porovnání s ostatními subjekty na trhu je současný stav managementu v MSP na horší kvalitativní úrovni (např. nemohou si dovolit špičkové manažery, vědce, obchodníky, právníky),
- rostoucí počet a stálé změny legislativy ohrožuje jejich funkci a klade na podnikatele a administrativu zvýšené nároky,
- obtížnější přístup k novým informacím o nových technologiích, potenciálních trzích, změnách...

Z uvedených pozitiv a negativ zřetelně vyplývá význam MSP pro ekonomický rozvoj každé země, daného regionu, pro sociální stabilitu a zajištění zaměstnanosti. Nevýhodu mnoho představitelů MSP spatřuje ve zvýšené konkurenci a nutnosti vyrovnat se s řadou nových nároků (např. přísné ekologické normy, bezpečnost a ochrana zaměstnanců, nové předpisy na ochranu spotřebitele, pracovně právní vztahy atd.).

## **2.3 Politika pro podporu podnikání**

Politika pro podporu podnikání je zaměřena především na vytváření prostředí a systém podpory, který bude podporovat vznik nových podnikatelů a start-up a rané fázi růstu nových firem.

Lundstrom a Stevenson (2005) ukázali, že musí být rozdíl mezi politikou podpory MSP a podpory podnikání všeobecně. Nástroje politiky malých a středních podniků jsou zaměřeny na stávající podniky, takže zahrnují půjčky a granty nebo podnikatelské poradenství pro zvýšení schopnosti využít příležitosti. V tomto smyslu je politika podpory malých a středních podniků více konvenční, kdežto politika podpory podnikání je zaměřena na růst počtu podnikatelů (Obrázek 5).

**Obrázek 5 Rozdíly v podpoře podnikatelů**



Zdroj: Burns 2007

Politika na podporu podnikání je zaměřena na ovlivňuje vznik nových subjektů, je tedy zaměřena na jednotlivce nebo skupiny osob. Příkladem může být organizace osvětových programů ve školách, vysokých školách či univerzitách. To také zahrnuje poskytování informací a rad pro ty, kteří uvažují o zahájení podnikání, často se zaměřením na skupiny mladých lidí, ženy nebo etnické menšiny.

Rozdíl mezi politikami MSP a podporou podnikání je sice důležitý, důvody pro existenci obou politik musí být založena na důkazech o selhání trhu. Rozdíl mezi politikou je jasně uveden v tabulce 5 níže (Storey, 2008).

**Tabulka 5 Vztah mezi politikou podpory MSP a podpory podnikání**

Priority politiky	Politika podpory MSP	Politika podpory podnikání
	Omezení byrokracie a administrativy	Omezení byrokracie a administrativy
	Přístup ke kapitálu a financování	Přístup k mikroúvěrům and rizikovému kapitálu
	Zprostředkování informačních služeb	Podnikatelské vzdělávání
	Služby pro marketing a export	Usnadnění služeb pro kontakty
	Zprostředkování konzultací a vzdělávání	Zprostředkování informací o start-up
	Transfer technologií	Vyzdvížení podnikatelů jako rolí ve společnosti

Zdroj: Storey, 2008

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že řada prvků je společná pro obě, například minimalizace byrokratické a papírové pracovní zátěže, i když přesná povaha těchto břemen liší u start-upu a zavedené firmy. Kromě toho byrokratické překážky při založení společnosti s ručením omezeným se značně liší od jedné země do druhé. Podle to si můžeme definovat čtyři hlavní pozice malých a středních podniků v ekonomice.

**Obrázek 6 Typologie politiky a postavení malých a středních podniků**

<i>Postavení MSP na trhu</i>		
<i>Nízká přímá podpora</i>	<b>OMEZENÉ</b> Rozvíjející se země	<b>KONKURENČNÍ</b> USA
<i>Vysoká přímá podpora</i>	<b>KOMPENZUJÍCÍ</b> Evropská unie	<b>PEČUJÍCÍ</b> US menšiny
	<i>Vysoké překážky</i>	<i>Nízké překážky</i>

Zdroj: Storey, 2008

**Typologie podpory**

Není překvapením, že různé země mohou volit různé politiky na snížení zátěže a podpory malých a středních podniků. Většina zemí EU může mít poměrně vysoké překážky pro zahájení podnikání, a proto věnují značné částky z veřejných peněz na podporu MSP, jako kompenzaci za překážky. Z tohoto důvodu je toto políčko označené „kompenzace“. Zdá se, že tyto země rovněž relativně větší důraz na politiku malých a středních podniků, spíše než podnikání.

Přístup v USA je velmi odlišný. Tam je nízká přímá pomoc, ale také jsou nízké překážky pro zahájení podnikání. Konkurence je tedy vnímána jako zaměření politiky USA a toto políčko nese i stejný název. V USA najdeme i určité výjimky, jako programy na podporu technologicky založených firem a v podpoře menšin. V tomto případě jsou bariéry nízké, ale existuje vysoká míra přímé poskytované podpory. To je zobrazeno v poli označeném "pečující". Konečně existuje mnoho zemí, kde jsou vysoké překážky pro zahájení podnikání, ale kde je zároveň nízká míra veřejné pomoci. Toto políčko je označeno jako "omezení", čehož dosahuje velký počet méně rozvinutých zemí v Africe, Jižní Americe a některých bývalých komunistických zemí.

Z toho vyplývá, že každá politika podpory podnikání musí obsahovat oblast motivace k podnikání, soubor vyhodnocovacích nástrojů a oblast pro rozvoj podnikatelských dovedností.





### IDEÁLNÍ POLITIKA PODPORY PODNIKÁNÍ

Podle Lundstrom et al. (2008) by ideální politika podpora podnikání měla obsahovat:

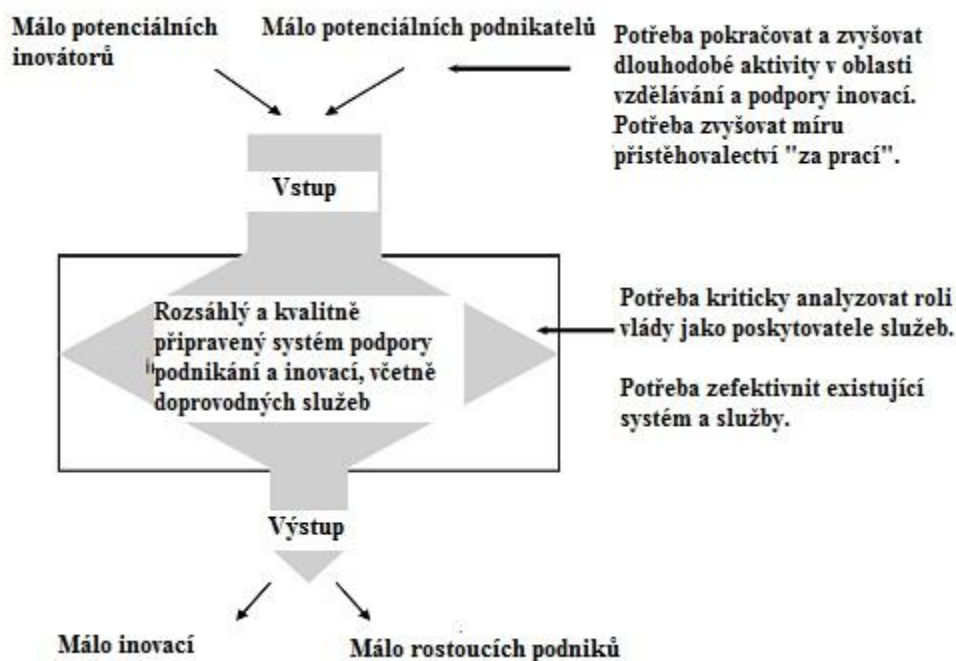
- **Propagace podnikání.** To znamená vládní pobídky na podporu podnikání, politika směrnic pro zvýšení povědomí o podnikání, programy ocenění pro podnikatele, vláda spolupracuje s hromadnými sdělovacími prostředky na podporu podnikavosti a je vynakládáno úsilí o sledování postojů obyvatelstva k podnikavosti.
- **Vzdělávání.** Tento oddíl se týká úlohy podnikání ve vzdělávacího systému. Je například otázkou, zda je podnikání součástí národních vzdělávacích osnov – jako plán na podporu výuky podnikání v rámci finanční podpory pro podnikatelské aktivity.
- **Administrativní překážky.** Tato část politiky musí sloužit k posuzování vlády k usnadnění procesu zahájení podnikání. Je cílem uvedené politiky k usnadnění tohoto procesu? Byla zjednodušena registrace pro nové firmy? Nebo další možné úlevy pro začínající podnikatele.
- **Financování.** Tato sekce obsahuje otázky týkající se rozsahu přístupu k zahájení činnosti a financování začínajících podnikatelů. Téměř každá země má za cíl zvýšit financování aktivit, podporu sítě business angels nebo k vytvoření databází mezi podnikateli a neformálních investorů.
- **Poradenství a informace.** V této podoblasti by měly být zahrnuty všechny položky, které se vztahují k využití webových portálů, využití mentorů či dalších aktivit.

*Ideální politika*

---

Z těchto oblastí politiky lze identifikovat hlavní možné faktory, které mají vliv na start-up, jako jsou politická stabilita, bezpečnost, přístup k financím, volný tok informací a kvalitní regulace na trhu. Na základě toho lze ovlivnit počet rostoucích a inovativních podniků. (obrázek 7).

Obrázek 7 Model výsledků podpory podnikání a inovace



Zdroj: Lundström, Almerud, Stevenson, 2008, s.56

### 2.3.1 LEGISLATIVNÍ RÁMEC A OBLASTI PODPORY V EU

#### Legislativa

Podpora malého a středního podnikání ve vybraných zemích EU a v ČR, faktory ovlivňující úspěšný vstup na trh. Politika Evropské unie pro podporu malého a středního podnikání se poprvé datuje k prvnímu „Společnému akčnímu programu“ který byl speciálně vytvořen a následně schválen v roce 1983, který byl nato vyhlášen jako „Evropský rok malých a středních podniků a živnostenského podnikání“. Druhý podobný podpůrný program byl vyhlášen v roce 1987.

Evropská komise iniciovala práci na dalším dokumentu, který byl prezentován v roce 1993 jako „Bílá kniha“ a zastřešoval integrovaný program pro rozvoj MSP a živnostenského podnikání obecně. Tímto bylo založeno Generální ředitelství pro podnikání, zkrácený název DG Enterprise. Jeho hlavními cíli je podpora podnikání jakožto:

- cenné životní zkušenosti,
- prostředí pro rozvoj inovací,
- prvku růstu konkurenceschopnosti.

Třetím krokem byl několikaletý program podpory MSP (1997-2000), který zahrnoval potřebné iniciativy a byl podporován v kontextu Amsterdamské dohody, jejíž pasáž zní: "Úkolem Společenství je ... podporovat harmonický, vyvážený a trvale udržitelný rozvoj hospodářského života, vysokou úroveň zaměstnanosti a sociální ochrany, rovné zacházení

s muži a ženami, ... zvyšování životní úrovně a kvality života, hospodářskou a sociální soudržnost a solidaritu mezi členskými státy." (Smlouva o EU (Amsterdamská čl. 2/ex-čl. B Cíle)

V červnu 2000 byl schválen ve Fiera (Portugalsko) Evropskou Radou dokument „Evropská Charta pro malé podniky“. Tato Charta vyzývá členské státy Evropské unie a Evropskou Komisi, aby zajistili podporu a pomoc malým podnikům v deseti klíčových oblastech. Oblasti podpory zahrnují vzdělávání a rozvoj podnikavosti, levnější a rychlejší začátek podnikání díky zlepšení legislativy a regulace trhu, daňová a finanční oblast, posilování technických kapacit malých podniků. Každý rok proto Evropská komise vydává zprávu o implementaci přijaté strategie členskými státy. Schválená Evropská charta z roku 2000 obsahuje těchto deset základních bodů:

*Charta pro  
malé pod-  
niky*

1. **Vzdělání a praktické kurzy pro podnikatele.** Hlavním úkolem je podpora podnikatelského ducha od raného věku, který ovlivňuje touhu po znalostech z oblasti podnikání, zejména ve středních školách a na univerzitách a zároveň tak povzbuzovat mladé lidi k uskutečnění svých snů a iniciativ a podporovat vzdělávací programy pro malé podnikatele
2. **Levnější a rychlejší zahájení podnikání.** Důraz je kladen na vytvoření on-line aplikací pro zaregistrování podnikatele včetně vyřízení dalších nezbytných formalit. Po pěti letech implementace tohoto bodu Charty lze konstatovat, že procedura založení živnosti je zkrácena na jeden až dva dny v Belgii, Německu, Řecku, Španělsku, Itálii, Nizozemsku, Rakousku a Velké Británii.
3. **Zlepšení legislativy a regulace trhu** Snahou je potlačovat negativní dopady národních předpisů ohledně bankrotů podniků a nová regulační pravidla pro malé podniky. Cílem se tak stává zprůhlednění a zjednodušení přístupu k daným dokumentům, včetně jejich aplikace. Dalším bodem je zjednodušení administrativní zátěže malých a středních podniků a snížení režijních nákladů spojených s najímáním nových pracovníků a zjednodušení předpisů umožňující přechod na nezávislou činnost.
4. **Dostupnost poradenských informací** Zřízená poradenská centra by měla zajišťovat a předávat zkušenosti a dovednosti týkající se řízení malého podniku a měla by provádět celoživotní vzdělávání a konzultace. Síť poradenských a podnikatelských center v EU byly zřízeny Evropskou komisí, jejich hlavním posláním je pomáhat Evropským podnikům, zejména malému a střednímu podnikání, aby se mohlo lépe zapojit do Evropských hospodářských struktur.
5. **Zlepšení on-line služeb** Veřejné instituce jsou vyzývány, aby pracovaly a vyvíjely on-line aplikace, které by zrychlily a zjednodušily vzájemnou komunikaci. Vyplývá z to i z výsledku podpory přístupu MSP k internetu: 70 % mikrofirem a 81 % malých firem v EU je připojeno k internetu. Malé a střední podniky, které si chtějí v jiném členském státě otevřít dceřinou společnost, musí stále čelit mnoha byrokratickým překážkám. Tyto nové služby tak mohou omezit byrokracii a mohou tak dopomoci k většímu otevření dveří k volnému pohybu lidí, zboží a služeb po Evropě. K dosažení tohoto ambiciózního cíle zbývá ještě leccos vyřešit, byl již představen plán budoucí technické infrastruktury eGovernmentu. Evropská komise také představila nový program IDABC,

který má zvýšit efektivitu veřejné správy. Prvním krokem k nové generaci služeb eGovernmentu bylo otevření portálu Your Europe<sup>7</sup>, který již nyní nabízí snadno dostupné informace a služby podnikům a občanům, kteří chtějí plně využívat svá evropská práva.

*Charta pro malé podniky – pokračování*

6. **Maximalizace užítku podnikatelů z jednotného trhu.** Ve spolupráci s členskými státy a Evropskou komisí dokončit vytvoření jednotného trhu, aby podniky z této situace mohly vyzískat maximální výhody. To zahrnuje úpravu národní a společné politiky a předpisů regulace trhu a konkurence.
7. **Daňové a finanční otázky.** Zjednodušení daňového systému a přístupu k finančním prostředkům pro rozvoj podnikání, což zahrnuje přístup k rizikovému kapitálu a podpor ze strukturálních fondů. Nižší daně totiž přilákají více zahraničních investorů, stejně tak množství investičních pobídek a dotací, které reálně zaplacenou daň snižují.
8. **Posílení technických kapacit malých podniků.** Podpora by měla zahrnovat oblast poskytování nových technologií, zjednodušit přístup k novým aplikacím, které jsou zaměřeny na podnikatelské účely pro podporu kooperace s vyššími odbornými školami a výzkumnými centry. Mezi ně můžeme zmínit programy podpory přenosu technologií, vědecké spolupráce nebo zaměstnávání expertů v MSP ve většině členských zemí EU, dále projekty partnerství veřejného a soukromého sektoru na podporu mladých inovativních nebo high-tech firem v Nizozemsku nebo Program podpory inovací, šíření nových technik a postupů v Rakousku.
9. **Úspěšné e-business modely a podpora podnikatelů.** Podnikatele je stále nutno motivovat k využívání nejnovějších technologií k jejich rozvoji, jako prostředku na přežití na vysoce konkurenčním trhu. Pro podporu těchto cílů byly zvoleny tyto metody:
  - Programy výuky elektronického obchodování pro malopodnikatele ve Španělsku, Rakousku, Švédsku.
  - Systém šíření dobrých příkladů využití elektronického obchodu MSP ve Finsku a Irsku.
  - Síť excelentních center elektronického obchodu otevřených MSP v Německu.
  - Programy “mentorů” MSP v elektronickém obchodování v Belgii, Španělsku, Irsku, Finsku, Švédsku, Velké Británii.
10. **Ustanovit silnější, efektivnější reprezentaci hájící zájmy MSP.** Zřídit agentury pro rozvoj podnikání, které pak bude spravovat a kontrolovat Evropská Unie. Národní a společná politika bude tak lépe koordinována a každoroční hodnocení může přispět k lepšímu seznámení se s podstatou MSP. Zároveň se ustavuje, že každoroční správa o implementaci zmíněných bodů bude vždy na jaře každého roku.

---

<sup>7</sup> Your Europe [online]. [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: [http://europa.eu.int/youreurope/index\\_cs.html](http://europa.eu.int/youreurope/index_cs.html)

## IMPLEMENTACE BODŮ EVROPSKÉ CHARTY

Víceletý program pro podporu podnikání schválený 20.12.2000, pod dokumentem č.2000/819/EC, aktualizován rozhodnutím č.1776/2005/EC Evropského parlamentu a rady z 28.9.2005 s důrazem kladeným na malé a střední podniky, měl naplnit tyto cíle:

- podpořit růst konkurenceschopnosti podnikání v ekonomice založené na znalostech v mezinárodním prostředí,
- propagace podnikání,
- zjednodušení a zlepšení administrativy, regulačních opatření pro podporu inovací a zakládání podniků,
- zlepšení systému financování MSP,
- zlepšení přístupu podnikatelů ke službám společenství, týkajících se programů, sítí a koordinace činností.
- dále zlepšovat 10 bodů přijaté Charty.

**Tyto cíle jsou naplňovány těmito nástroji:**

1. **Sít' Euro Info Center (EIC).** První EIC bylo založeno v roce 1987, jejich sít' neustále roste, z počátečních 39 na více než 300. Hlavním posláním je oznamovat MSP se záležitostmi týkajícími se podnikání, změn předpisů a požadavků. Jejich role však stoupá, a tak EIC má následující oblasti působení:
  - poskytování informací: EIC zabezpečuje informovanosti pomocí seminářů, konferencí, propagačních materiálů, internetových stránek, specializovaných brožur a projektů. Většina těchto aktivit je úzce specializována a informace jsou předkládány v několika jazycích. Mezi hlavní body patří podpora spolupráce mezi jednotlivými MSP, fondy EU a jejich podpůrnými programy a potřebami Evropského společenství,
  - poradenská činnost: EIC se specializuje na oblasti jako smlouvy o spolupráci s veřejným sektorem, spolupráce mezi jednotlivými firmami, zdroje financování, průzkumy trhu a legislativní odlišnosti v jednotlivých členských zemích. Část těchto informací je dostupná z internetových stránek nebo informačních brožur.
  - Zabezpečení podpory: díky smlouvám mezi jednotlivými členy poradenské sítě EIC je schopno pomoci najít potenciální partnery nebo trhy pro všechny obory a podnikatelské projekty. Rovněž zabezpečuje účast MSP ve veřejných zakázkách nebo specifických projektech.
  - Spolupráce s Evropskou komisí (EK): EIC zprostředkovává informace o potřebách problémech MSP a konzultuje je přímo s evropskou komisí. EIC je členem projektu "Interactive Policy Making Initiative" (Interaktivní politikou vzbudit iniciativu – IPM), který sbírá a následně analyzuje reakce a pohledy z podnikatelské sféry na určitá opatření či změny v legislativě či omezení v podnikatelském prostředí na úrovni EU.

- EIC dále spolupracuje s místními, regionálními a národními organizacemi, které byly vybrány na základě kvality jejich propojenosti s místními podnikateli, dostupnosti finančních a logistických zdrojů, přístupnosti jejich služeb a dokumentace. EIC má užitek z privilegovaného partnerství s EK. Tato spolupráce zajišťuje efektivitu práce díky účasti v odborných seminářích a dalším vzdělávání. Komise také podporuje tuto iniciativu i finančně. EIC každoročně podléhá externímu auditu.
2. **Finanční nástroje.** Jednotlivá finanční schémata spravuje Evropský Investiční fond (EIF), který se specializuje na zlepšení finančního prostředí pro podnikatele, zejména MSP, aby vytvořil jakýsi most, který otevírá jiné možnosti financování:
- Start-up Scheme of the European Technology Facility (ETF). Propaguje zejména ekonomický růst a růst zaměstnanosti v EU díky investování do fondů nabízejících risk kapitál malým subjektům,
  - SME Guarantee Facility (Záruky). Podporuje zvyšování dostupnosti úvěrů pro malé podniky s perspektivou rozšiřování pracovních míst.
  - Rozvojový kapitál – je speciálně určen pro vytváření podniků s inovačním potenciálem pomocí dlouhodobých projektů na podporu inkubátorů či podobných aktivit.
3. **Rozvoj politiky podpory** Evropská komise v koordinaci se členskými státy analyzuje jak zlepšit podnikatelské prostředí a zjednodušit jej. Systém funguje na základě porovnávání jednotlivých výsledků a vybírá z něj nové poznatky a zlepšení aplikovatelné v dalších zemích Unie. Při přípravě programů Komise úzce spolupracuje s Enterprise Programme Management Committee (EPMC), který je složen ze zástupců členských států. Tento víceletý projekt nezahrnoval přímou podporu podnikání. Podporu lze získat dle podmínek grantového schématu či účasti v tendru vyhlášeného Evropským společenstvím.

### **SMALL BUSINESS ACT**

V roce 2008 Evropská rada vyjádřila silnou podporu iniciativě pro další posílení udržitelného růstu a konkurenceschopnosti malých a středních podniků nazvané „*Small Business Act*“ (SBA).

#### **Small Business Act**

Základní vizi evropského SBA je přesvědčení, že dosažení nejlepších možných rámcových podmínek pro malé a střední podniky závisí především na společenském uznání podnikatelů. Úkolem by mělo vést jednotlivce k tomu, aby možnost zahájení vlastního podnikání považovali za atraktivní, a mělo by uznávat, že malé a střední podniky přispívají podstatně k hospodářské prosperitě a zaměstnanosti. Vytváření příznivých podmínek pro tyto subjekty by mělo být základní politikou založenou na přesvědčení o tom, že předpisy musí respektovat většinu těch, kdo je budou využívat v souladu se zásadou „zelenou malým a středním podnikům“. Touto zásadou se SBA snaží podporovat růst malých a středních podniků tím, že jim pomůže zvládnout přetrvávající obtíže, které brání jejich rozvoji. Vytváří tak nový politický rámec, který integruje stávající nástroje politiky podnikání.

SBA obsahuje 10 zásad platných pro přípravu a provádění politik na úrovni EU i členských států:

1. Vytvořit prostředí, ve kterém budou podnikatelé a rodinné podniky moci vzkvétat, bude odměňováno.
2. Zajistit, aby čestní podnikatelé, kteří čelili úpadku, dostali rychle druhou šanci.
3. Navrhnout pravidla v duchu zásady „zelenou malým a středním podnikům“.
4. Přimět státní správy, aby reagovaly na potřeby malých a středních podniků.
5. Přizpůsobit nástroje veřejné politiky potřebám malých a středních podniků: usnadnit účast malých a středních podniků na veřejných zakázkách a lépe využívat možnosti státní podpory pro malé a střední podniky.
6. Usnadnit přístup malých a středních podniků k financování a rozvinout právní a podnikatelské prostředí podporující včasné úhrady v obchodních transakcích.
7. Pomoci malým a středním podnikům více těžit z příležitostí, které nabízí jednotný trh.
8. Podporovat zvyšování kvalifikace v malých a středních podnicích a všechny formy inovací.
9. Umožnit malým a středním podnikům, aby výzvy ochrany životního prostředí přeměnily na příležitosti.
10. Povzbuzovat a podporovat malé a střední podniky při využívání výhod růstu trhů.<sup>8</sup>

Základem dokumentu byla především Evropská charta pro malé podniky a moderní politika malých a středních podniků. Tato náročná agenda požaduje skutečné politické partnerství EU a členských států respektující zásady subsidiarity a proporcionality. Pokroky v jednotlivých oblastech SBA jsou každoročně vyhodnocovány.

## 2.4 Systém podpory MSP v České republice

Jednou z priorit vlády ČR je podpora konkurenceschopnosti MSP. Systém podpory malého a středního podnikání je v České republice tvořen dvěma základními pilíři: legislativním a institucionálním rámcem.

*Legislativa*

**Legislativa** zaměřená na podporu malého a středního podnikání stanovuje pravidla podpory malých a středních podniků z prostředků státního rozpočtu:

- zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání v aktuálním znění,
- zákon č. 215/2004 Sb. o úpravě některých vztahů v oblasti veřejné podpory,
- zákon č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách, oba v aktuálním znění

Tyto předpisy harmonizují příslušný právní rámec České republiky s legislativou Evropské unie vztahující se k podpoře malých a středních podniků (Doporučení Komise Evropských společenství 96/280/EC z 3. 4. 1996 týkající se definice sektoru malého a středního podnikání a Směrnice Evropských společenství 96/C 213/04 ze dne 23.7.1996, o státní

<sup>8</sup> Small Business Act pro Evropu. *Businessinfo.cz* [online]. [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/small-business-act-pro-evropu-3858.html>

podpoře malých a středních podniků) je harmonizována s legislativou ČR v rámci novely zákona č. 299/1992 Sb. Pravidla Evropské unie týkající se podpory malých a středních podniků jsou v podmínkách programů podpory tohoto sektoru uplatňována v plném rozsahu od roku 2000.

**Institucionální rámec.** Systém podpory malého a středního podnikání rozděluje kompetence zpravování tohoto sektoru mezi Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) a Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR) a je realizován soustavou vzájemně se doplňujících institucí s přesně vymezenými kompetencemi.

Pro rozvoj malých a středních podniků, nacházejících se v jednotlivých regionech České republiky, je důležitá jednak podpora od vlády ČR, ale i od Evropské unie. Ta se snaží podporovat podnikání a zvyšovat životní úroveň ve všech svých členských státech. Pro dosažení těchto cílů zřizuje EU potřebné instituce, které poskytují zájemcům dotační programy či vypracovává strategie.



## PRŮVODCE TEXTEM

### STRATEGIE EVROPA 2020

#### Strategie

Jedná se o desetiletou strategii Evropské unie, která byla uvedena v roce 2010 a zaměřuje se na vytváření nových pracovních míst a na stabilní hospodářský růst. Je navržena tak, aby odstranila nedostatky jednotlivých členských států a napomáhala ke zlepšení hospodářské krize v Evropské unii. V rámci strategie je uvedeno 5 hlavních cílů, jichž by měla Evropská unie do roku 2020 dosáhnout. Jedná se o tyto cíle:

- „zvýšit zaměstnanost v kategorii 20–64 let na 75 %;
- investovat do výzkumu a vývoje 3 % HDP;
- v oblasti klimatu a energie by mělo být dosaženo cílů „20-20-20“ (tzn. zvýšit energetickou účinnost o 20 %;
- zvýšit podíl obnovitelných zdrojů energie v konečné spotřebě (energie na 20 %, snížit emise skleníkových plynů o 20 %);
- snížit podíl osob, které předčasně ukončí školní docházku, pod hranici 10 % a zvýšit dosažení terciární úrovně vzdělávání o nejméně 40 % u mladší generace; snížit počet osob ohrožených chudobou o 20 milionů.“<sup>9</sup>

Pro dosažení cílů **strategie Evropa 2020 hraje** významnou roli fond, který se zaměřuje na podporu soudružnosti a rozvoj venkova. Jedná se o „Evropský strukturální a investiční fond“, který se skládá z dalších pěti fondů:

- Fond soudružnosti (FS),
- Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR),
- Evropský námořní a rybářský fond (ENRF),

<sup>9</sup> Webový portál dotace z EU ihned a bez starostí. Strategické dokumenty EU [online][vid. 11. února 2019]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/strategicke-dokumenty-eu-a-jejich-vliv-na-tvorbu-narodnich-strategii/>



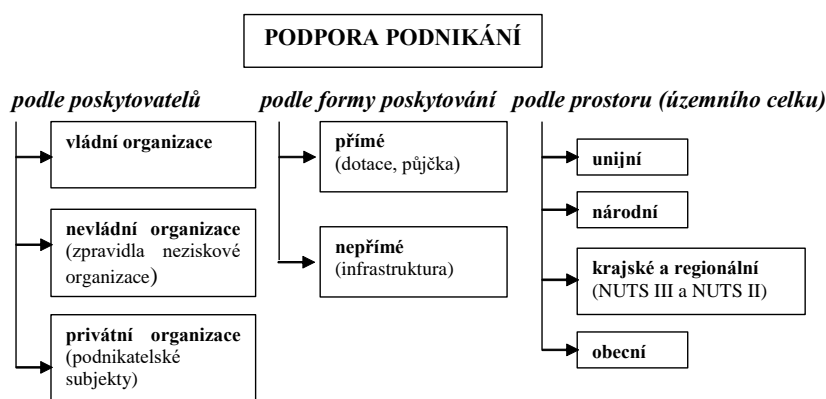
- Evropský sociální fond (ESF) a
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV) jsou navrženy tak, aby co nejvyšší měrou napomáhali k naplnění cílů **strategie Evropa 2020**.

## 2.4.1 ČLENĚNÍ PODPOR MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Podporu malých a středních podniků je třeba členit dle různých hledisek do několika skupin, jedním ze základních členění je dělení dle formy na přímé a nepřímé, dále na základě územního hlediska a v neposlední řadě je podpora ze strany státu členěna podle finančního a informačního hlediska.

**Systém podpory**

**Obrázek 8 Systém podpor podnikání**



### PODPORA PODLE ZVOLENÉ FORMY POSKYTOVÁNÍ

**1. Přímá podpora.** Je poskytována malým a středním podnikům, jako nástroj pro získání finančních prostředků na základě zefektivnění podniku a posílení konkurenceschopnosti. Hlavními nástroji jsou zejména:

- záruky na poskytnutí bankovních úvěrů,
- úvěry za nižší úrokovou sazbu,
- dotace,
- finanční příspěvky.

**2. Nepřímá podpora.** Druhá podpora dle formy je nepřímá, jejímž cílem je vytváření příznivého podnikatelského prostředí pro malé a střední podnikatele. V této oblasti jde především o snižování byrokratické zátěže a zjednodušování administrativy, zlepšování přístupu MSP k informacím a dalším vzdělávacím či poradenským službám. (Malach, 2004, s. 48) Základními nástroji nepřímé podpory jsou:

- **podnikatelské inkubátory**, např. (levnější pronájem prostorů k podnikání, bezplatné poradenské služby, podpora v marketingové oblasti). Tím se rozumí, že nově vzniklé společnosti jsou chráněny před vnějším reálným světem podnikání, získají čas na přizpůsobení se tržním a legislativním podmínkám.
- **vědeckotechnické parky**, týká se především vědy, vývoje technologií a odborného vzdělávání. Velice úzce spolupracují s vysokými školami.
- **klastry**, lze chápat jako spolupráce mezi podniky na stejné úrovni nebo s dodavateli, odběrateli, konkurencí, ale současně i jako soutěživost mezi sebou.
- **poradenství**.

### **PODPORA PODLE PROSTORU (ÚZEMNÍHO CELKU)**

Jedná se o rozdělení dle místa působení v první řadě unijní, národní, krajské a regionální. Nejvyužívanější programy na podporu MSP jsou jednoznačně národní, poté regionální, krajské a unijní programy. (Veber a Srpová, 2008, s. 22).

### **PODPORA PODLE POSKYTOVATELŮ**

Podnikání v České republice je podporováno vládou, vládními institucemi, agenturami, odbornými organizacemi či organizacemi podnikatelské sféry, které jim za zvýhodněných podmínek nabízí své služby. Podpora zahrnuje celý soubor nástrojů, který pro podnikatele představuje zlepšení či usnadnění podnikání v oblasti finanční i nefinanční. Nefinanční oblast je spojována především s oblastí administrativní zátěže. (Rylková, 2012, s. 77)

#### **I. PŘEHLED VLÁDNÍCH INSTITUCÍ<sup>10</sup>**

- Ministerstvo průmyslu a obchodu,
- Ministerstvo práce a sociálních věcí,
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy,
- Ministerstvo pro místní rozvoj,
- Ministerstvo zemědělství,
- Českomoravská záruční a rozvojová banka,
- Česká exportní banka,
- CzechInvest,
- Czechtrade,
- Exportní garanční a pojišťovací společnost,
- Česká centra.

<sup>10</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2005 [online] [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/>; Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2005 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <http://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/>



Nyní si krátce přiblížíme některé instituce. **Pozor: Bližší informace a aktuální nabídka služeb najdete na webových stránkách dané instituce.**

**Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.** Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR byly svěřeny rozsáhlé kompetence v oblasti podpory malého a středního podnikání. V rámci resortu MPO byla proto zřízena v roce 2007 Podnikatelská rada, která má 26 členů. Polovinu tvoří zástupci podnikatelské sféry a podnikatelských svazů a druhá polovina se skládá ze zástupců jednotlivých resortů. (Staňková, 2017, s. 7). Tato podpora je orientovaná především na rozvoj výzkumně-vývojového potenciálu kvalifikovaných lidských zdrojů, na vznik nových technologií a nových materiálů, na modernizaci tradiční výroby a výrobních technologií, podporuje také využití netradičních zdrojů energie a v neposlední řadě i zavádění moderních technologií, a zařízení pro ochranu a zlepšování životního prostředí. (Veber a Srpová, 2008, s. 32).

**Minister-  
stva**

**Ministerstvo práce a sociálních věcí.** Dalším resortem, který má v kompetenci vlastní programy pro podporu podnikání, je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, které nad rámec aktivní politiky zaměstnanosti zabezpečované úřady práce například realizuje ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR a Agenturou pro podporu podnikání a investic CzechInvest tři druhy podpor zaměstnanosti. (Veber a Srpová, 2008, s. 33). **Investiční pobídky** dělí se na dvě pobídky, první z nich je vytváření nových pracovních míst a školení a následná rekvalifikace pracovníků.

- **Program pro podporu rozvoje technologických center a strategických služeb** tento program je taktéž zaměřen na tvorbu nových pracovních míst, zvyšování kvalifikace. Ministerstvo poskytuje malým a středním podnikům částečnou pomoc ve formě finančních příspěvků neboli dotací na náklady vzniklé s rekvalifikací pracovníků a na vytváření nových pracovních míst.
- **Program pro podporu tvorby nových pracovních míst** tento program se zabývá hlavně tvorbou nových pracovních míst v regionech, které nejvíce pociťují nezaměstnanost.

**Ministerstvo pro místní rozvoj.** Regionální programy podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR se naopak zaměřují na podporu rozvoje průmyslových podnikatelských subjektů na území České republiky ve všech regionech se soustředěnou podporou ze strany státu. Cílem těchto programů je vytvoření podmínek pro zřízení nových pracovních míst, snížit nezaměstnanost v regionech se soustředěnou podporou státu a zvýšit tak jejich hospodářskou výkonnost. (Veber a Srpová, 2008, s. 33)

**Ministerstvo zemědělství.** Ministerstvo zemědělství se zabývá především vývojem techniky a technologií opracovávání, energetického využití biomasy k energetickým účelům a dále na podporu z Podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu, které jsou zaměřené na zvýšení efektivnosti a zlepšení struktury zemědělských a lesnických podniků, popřípadě na podporu řešení přechodného nedostatku finančních zdrojů na vybrané provozní výdaje (osivo, sadba, hnojiva). (Veber a Srpová, 2008, s. 33)

**Českomoravská záruční a rozvojová banka a. s.** Tato banka poskytuje pro malé a střední podnikatele podporu ve formě záruky a výhodnější úvěry než pro běžné klienty, s využitím finančních prostředků ze státního rozpočtu a různých fondů.

*Další organizace*

**Česká exportní banka a. s.** Posláním této banky je podpora vývozu, a to tak že poskytuje a financuje úvěry související s vývozem. Banka usnadňuje malým a středním podnikům vstup do soutěže na mezinárodních trzích, se srovnatelnými podmínkami jako má její zahraniční konkurence. Banka nabízí jednak produkty krátkodobého financování vývozu se splatností do dvou let, ale i produkty středně a dlouhodobého financování vývozu se splatností dvou až deseti let. Základním předpokladem pro splnění podmínek poskytnutí úvěru je řádné placení úvěru a příspěvku na sociální a zdravotní pojištění, pojištění exportních rizik a hodnota exportovaného výrobku či zboží. (Veber a Srpová, 2008, s. 34)

**Czech Invest.** Czech Invest je organizace zřízená MPO jako národní rozvojová agentura podporující restrukturalizaci průmyslu ČR. V oblasti podpory malého a středního se CzechInvest v souladu s programem EU angažuje v úsilí zaměřeném na zjednodušení podnikatelského prostředí (monitorování podnikatelského prostředí, navrhování legislativních změn, spolupráce s podnikatelskými institucemi, konzultace se zahraničními experty apod.) (Veber a Srpová, 2008, s. 24)

**CzechTrade.** Hlavním cílem této organizace je prosazování a upevňování pozic českých exportérů na zahraničních trzích. CzechTrade se zaměřuje na činnosti, jako je získávání informací o zahraničních trzích (především na to jaké jsou celní sazby v daných lokalitách, jaké jsou možnosti založení firmy v zahraničí, jaká je lokální legislativa), a s tím v podstatě souvisí poskytované služby zahraničních kanceláří této organizace. (Veber a Srpová, 2008, s. 24)

**Exportní garanční a pojišťovací společnost a. s.** Exportní garanční a pojišťovací společnost a. s. je to jedna ze státních organizací, konkrétně tedy úvěrová pojišťovna, zabývající se pojišťováním vývozních úvěrů proti územním a obchodním rizikům souvisejícím s vývozem zboží a služeb z České republiky. Společnost podporuje a poskytuje své služby všem exportním podnikatelům propagující české zboží, bez rozdílu velikosti podniku, s různou právní formou podnikání a v podstatě bez jakéhokoliv rozdílu poskytuje své pojišťovací služby podnikům. Tento druh pojištění je založen na tom, že je realizován se státní podporou, a to tak že, stát ručí za veškeré závazky pojišťovny, související především s pojistnými smlouvami a z pojištění exportních úvěrových rizik. Exportní garanční a pojišťovací společnost poskytuje ale i pojištění pohledávek, konkrétně tedy o podporu ze strany

kupujícího, která si neplní svou platební povinnost v důsledku platební neschopnosti nebo platební nevěle.

## II. PŘEHLED NEVLÁDNÍCH INSTITUCÍ

- Hospodářská komora,
- Agrární komora,
- Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR,
- Svaz průmyslu a dopravy,
- Asociace MSP,
- Sdružení podnikatelů a živnostníků,
- Asociace exportérů,
- Česká podnikatelská reprezentace při EU CEBRE,
- CzechInvent, technologická agentura,
- KÚPEG úvěrová pojišťovna, a.s.

**Hospodářská komora.** Hospodářská komora poskytuje mnoho služeb, převážně tedy odborné informační služby, ale slouží také jako prostředek k sdělování informací neboli diskuzní fórum, kde každý z členů může vyjádřit své názory, zkušenosti a rady. Hlavním posláním Hospodářské komory ČR je vytvářet příležitosti pro podnikání, prosazovat a podporovat opatření, která přispívají k rozvoji podnikání v ČR. Podpora malých a středních podnikatelů prostřednictvím Hospodářské komory ČR existuje ve dvou základních formách: poskytování širokého spektra informací pro podnikatele prostřednictvím kontaktních míst v celé ČR a prosazování zájmů podnikatelů ve vztahu ke státní správě či k Evropské unii. (Veber a Srpová, 2012, s. 36)

*Nevládní  
instituce*

**Agrární komora.** Agrární komora plní podobnou funkci jako hospodářská komora, ale především poskytuje podnikatelům rady v zemědělství, potravinářství a lesnictví.

**Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR.** Svaz obchodu České republiky a cestovního ruchu je vrcholové, nezávislé, dobrovolné a otevřené zájmové sdružení, reprezentující svazy, asociace, velké retailingové a distribuční společnosti, spotřební družstva, obchodní aliance a franchisingové sítě, malé a střední firmy obchodu, pohostinství, cestovního ruchu a souvisejících služeb na českém trhu. Je zastáncem podnikatelských zájmů a potřeb a nabízí řadu služeb pro podnikatele z odvětví obchodu, pohostinství, ubytování a cestovního ruchu. (Veber a Srpová, 2008, s. 28)

**Svaz průmyslu a dopravy.** Svaz průmyslu a dopravy ČR nezávislá organizace, která pomáhá a zároveň i poskytuje podnikatelům, ale i zaměstnancům z oboru průmyslu a dopravy mnoho rad a informací a kvalifikačních a poradenských služeb.

**Asociace malých a středních podniků a živnostníků.** Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR tato organizace pomáhá a poskytuje služby radě podnikatelů, převážně tedy malým a středním podnikům, které působí v průmyslových oborech. Asociace spolupracuje s vládou, jednotlivými ministerstvy a v uplynulých letech iniciovala řadu

zákonných opatření, která pomáhají formovat podnikatelské prostředí v naší zemi. Je připomínkovým místem k připravované legislativě, členem Podnikatelské rady a řady dalších poradních orgánů vlády a ministerstev včetně hodnotitelských komisí. Je zastoupena rovněž na evropské úrovni, a to přímo v představenstvu největšího zástupce malých a středních podniků při Evropské komisi, v Evropské asociaci řemesel, malých a středních podniků (UEAPME) v Bruselu. Pro své členy poskytuje především informační servis, poradenství a analýzy zaměřené cíleně na segment malých a středních podniků a živnostníků z celé řady oblastí, dále účast na odborných akcích, seminářích, konferencích, setkáních podnikatelů v ČR i v zahraničí a celkové prosazování zájmů tohoto segmentu vůči vládě, parlamentu a dalším institucím. (Veber a Srpová, 2012, s. 38)

### III. PŘEHLED SMÍŠENÝCH INSTITUCÍ

Pod pojmem smíšené instituce můžeme chápat význam něco mezi vládními a nevládními organizacemi, nelze učít a zařadit přímo do určité vládní či nevládní skupiny, proto byla vytvořena forma smíšených institucí.

- Regionální poradenská a informační centra (RPIC),
- Podnikatelské inkubátory.<sup>11</sup>

*Smíšené instituce*

**Regionální poradenská a informační centra.** Regionální poradenská a informační centra a podnikatelská a inovační centra (RPIC a BIC), RPIC poskytují malým a středním podnikatelům cenově zvýhodněné úvodní konzultace a služby podnikatelského poradenství, pomoc při vytváření podnikatelských plánů a realizačních projektů, zprostředkování bankovních úvěrů, vytváření nových pracovních míst, poskytují informace o dalších možných programových podporách a podporách regionu, organizují vzdělávací semináře pro podnikatele apod. BIC se zabývá technickým a technologickým poradenstvím, transferem technologií ze zahraničí a také na realizaci výsledků výzkumu a vývoje. (Veber a Srpová, 2008, s. 25)

Tyto služby jsou převážně financovány ze státního rozpočtu, ale i z dalších programů podpory malých a středních podniků, z toho vyplývá, že služby jsou většinou poskytovány za výhodnější ceny než v případě využití soukromých poradenských služeb.

**Podnikatelské inkubátory.** Podnikatelské inkubátory je možné chápat jako podpůrné prostředí pro vznik a rozvoj firem. Mezi hlavní cíle inkubátorů patří transfer znalostí a inovací, podpora podnikatelství, budování image, rozšíření finančních příležitostí podnikatelských subjektů, ekonomický rozvoj spojený zejména s tvorbou pracovních míst, rozvoj nemovitého majetku. Podle rozsahu nabízených služeb se rozlišují tři generace inkubátorů, kdy inkubátor první generace nabízí cenově zvýhodněné prostory a základní služby, inkubátor druhé generace přidává specializované služby (například konzultace) a inkubátor třetí generace klade důraz na spolupráci aktérů v rámci sítí vztahů. Mezi hlavní služby

---

<sup>11</sup>Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2005 [online] [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/>

nabízené inkubátory patří zvýhodněný přístup k finančním službám bank či veřejného sektoru, poradenství v oblasti obchodních služeb a technické podpory, sdílení základních podpůrných služeb, (např. výzkumné laboratoře, sekretariát, fax, počítače), zvýhodněný pronájem prostor, usnadněný přístup k dalším subjektům inkubátorů včetně univerzit. (Rylková, 2012, s. 110)

**Vědeckotechnické parky.** Posláním podnikatelských a inovačních center je podporovat začínající podnikatele při tvorbě inovačních projektů, startu firmy a samotném podnikání, pomáhat při tvorbě inovačních příležitostí, podporovat kooperaci mezi inovačními firmami, zprostředkovávat firmám přístup na mezinárodní trhy, kontakty s firmami v tuzemsku a zahraničí, zabezpečení propagace, účast na výstavách, organizují také odborné semináře, kurzy, setkání firem, nabídky a poptávky technologií. (Rylková, 2012, s. 110)

#### IV. PRIVÁTNÍ SLUŽBY

Kromě uvedených organizací existují i další soukromé podnikatelské subjekty, které nabízí poradenské služby, daňové poradenství, vedení účetnictví nebo právní konzultace.<sup>12</sup>

**Czech Venture Partners s. r. o.** Czech Venture Partners s.r.o. je poradenská společnost zabývající se vyhledáváním investičních příležitostí pro investory rizikového kapitálu, analýzou projektů, jejich monitorováním až po závěrečný výstup. Rizikový kapitál může být jistým zdrojem financování malých a středně velkých firem, které hledají dočasného partnera, který může posílit jak kapitálovou bilanci společnosti, tak přispět k dlouhodobé prosperitě. Subjekty a projekty, které se ucházejí o financování z prostředků rizikového kapitálu, musí splňovat následující výchozí požadavky: jasná vlastnická struktura, kvalitní manažerský tým, potenciál dynamického růstu, dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody společnosti, výnos minimálně 25 %. (Veber a Srpová, 2008, s. 35)

*Privátní  
služby*

**Business Angels Czech.** Business Angels Czech je individuální investor využívající vlastní kapitál na financování perspektivních malých a středních firem s výrazným růstovým potenciálem. Jedná se zpravidla o firmy ve fázi předstartovního nebo startovního financování. Business andělské investice jsou prakticky obdobou rizikového kapitálu, jen jejich realizace probíhá v menších objemech a prostřednictvím jednoho investora. Business Angel přináší do firmy i určité know-how v podobě odborných znalostí, orientace v daném oboru, popř. kontaktů na strategické partnery. (Veber a Srpová, 2008, s. 42)

**Akcelerátory.** Problematika akceleratorů je velice spletitá. Neexistuje totiž jednotná definice a v každé zemi je tak definice lehce odlišná a přizpůsobena podnikatelskému prostředí. Některé prvky podnikatelských akceleratorů se shodují i s jinými formami podpory

<sup>12</sup> Podnikátor [online] [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/n:17569/Jake-institute-podporuji-rozvoj-maleho-a-stredniho-podnikani>

malých a středních podniků, což je problematické pro určení konkrétních prvků, které by měl akcelerátor mít.



## DEFINICE

Ministerstvo průmyslu a obchodu definuje ve svém programu Poradenství akcelerátor jako „soubor poradenských služeb odborně orientovaných tak, aby bylo umožněno představení know-how podpořeného malého a středního podniku zájemcům o partnerství při spolupráci na dokončení, dalším prodeji, kapitálovém vstupu atd.“<sup>13</sup>

V rámci tohoto programu jsou také popsány určité činnosti, které akcelerátor podporuje:

„Součástí je poskytnutí poradenských služeb v oblasti právní, ochrany duševního vlastnictví, účetní a daňové, podpory produktu, sběru potřebných dat, vyhledání partnerů obchodních i finančních“.

Výše uvedená definice akceleratorů a jejich prvků je však příliš obecná. Konkrétnější popis jednotlivých prvků akceleratorů přináší Miller a Bound (2011, s. 9). Akcelerator definují s následujícími prvky:

- „Výběrové řízení je otevřené pro všechny a zároveň vysoce konkurenční
- Poskytnutí investice v seed (zárodečný) nebo pre-seed stádiu firmy, většinou za majetkový podíl
- Zaměření na menší týmy, nikoliv jednotlivce
- Časově omezená podpora obsahující naplánované akce a intenzivní mentorování
- Start-upy, které se vyznačují společnými rysy (kohorty), jsou podporovány současně jako „třída“ v jednom běhu programu.“

Jak lze vidět, tak v některých prvcích se definice shodují, v jiných zase rozcházejí. Tento problém brzdí poznání a výzkum podnikatelských akceleratorů, i když je potřeba zmínit, že první akcelerator, takové, jaké je známe ze současnosti, se objevily před cca 12 lety.

### Coworking

**Coworking.** Coworking nebo také coworkingové centrum představuje určitý, sdílený, pracovní prostor, který slouží pro práci nezávislým profesionálům. Zejména se jedná o lidi pracující na volné noze, OSVČ apod. Coworking jako takový představuje tedy službu, která je nabízena podnikatelům. V rámci této služby si podnikatel může pronajmout pracovní prostor s veškerým potřebným zázemím. Výhodou coworkingu, jsou podstatně nižší ná-

<sup>13</sup> Webový portál RISMSK [online] [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: [http://www.rismsk.cz/soubory\\_materialy/22\\_1.pdf](http://www.rismsk.cz/soubory_materialy/22_1.pdf); Webový portál Ministerstva průmyslu a obchodu [online] [vid. 28. února 2019]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141242.html>



klady, ve srovnání s pronájmem vlastní kanceláře. V těchto centrech se sdružují lidé z různých profesních oblastí, což vytváří ideální podmínky pro vzájemnou spolupráci či navázání nových kontaktů.

Coworking je relativně nový pojem a první takovéto centrum se otevřelo v roce 2005 ve Spojených státech amerických. V České republice začala vznikat první coworkingová centra před cca 8 lety. Mezi největší takovéto centrum, nacházející se v ČR, patří pražský Hub. Většina center je však budována s kapacitou, která pojme jen několik jednotek lidí.<sup>14</sup>

V současné době, avšak v podmínkách celé České republiky, neexistuje žádná instituce, která by zastřešovala jednotlivá coworkingová centra, z čehož plyne, že není k dispozici ani žádný oficiální seznam těchto center. Například v Ostravě existují tato centra: Impact Hub Ostrava, Kovork a Coworking Ostrava. V Karviné bylo pod záštitou Slezské univerzity, Obchodně podnikatelské fakulty otevřeno coworkingové centrum Business Gate. Pokud usilujeme o rozvoj regionů v České republice, je důležité zaměřit svou pozornost na regionální úroveň, jelikož podpora ze strany Evropské unie či České republiky je nastavená na řešení obecných, nikoli konkrétních problémů v regionu. Na regionální úrovni je dostatek informací o současném dění a vývoji v kraji, což poskytuje lepší možnosti pro řešení konkrétních problémů.

### KONTROLNÍ OTÁZKA



**Na následující otázky odpovídejte jen ano či ne.**

1. Je coworking součástí vládní podpory podnikatelů?
2. Přímá podpora podnikatelů zahrnuje snížení daní.
3. Do vládních institucí, podporujících podnikatele patří Exportní banka.
4. Small business Act definuje změny v podnikatelském prostředí.
5. Hospodářská komora poskytuje především informační služby podnikatelům.

### SHRNUTÍ KAPITOLY



Podnikatelské prostředí je formováno mnoha subjekty, především však institucemi Evropské unie, ministerstvem, orgány zákonodárnými a orgány státní správy či institucemi a agenturami zřízené státem. Svoji roli mají i vědeckotechnické parky. Nemůžeme opomenout ani soukromý sektor, kde se vyskytují různé asociace komory, svazy či tržní subjekty, které se také podílejí na tvorbě podnikatelského prostředí v České republice (Srpková a Řehoř, 2010).

<sup>14</sup> Webový portál podnikatel [online] [vid. 27. února 2019]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/coworking-a-sdilena-kancelar/>

Díky vládním a nevládním institucím, ale i privátním službám je pro malé a střední podniky usnadněno podnikání, neboť programy poskytují různé služby od podpor začínajících nebo již současným podnikatelům, přes poskytování úvěru až po poradenství v různých oblastech podnikání.

---



## **ODPOVĚDI**

1) Ano; 2) ne; 3) ne; 4) ne; 5) ano

---

### 3 PROVOZNÍ MANAGEMENT MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKU

#### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Tato kapitola Vás seznámí se základními principy a odlišnostmi v řízení podniku typu MSP v oblasti personální, finanční a provozní. Zároveň si připomenete základní manažerské funkce a ekonomické minimum pro podnikatele. Není opomenuto ani využití krizového řízení související s životním cyklem podniku.

---

#### CÍLE KAPITOLY



- Student bude schopen rozdělit jednotlivé podnikové funkce.
  - Student pochopí principy řízení malých podniků.
  - Student chápe rozdíly složkami řízení i způsoby jejich využívání.
- 

#### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K nastudování problematiky budete potřebovat asi 120 minut.

---

#### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Řízení, funkce, ekonomické minimum, plánování, organizování, životní cyklus, krizový plán.

---

Řízení MSP obecně chápeme jako proces usměrňování všech činností, ale i věcných i lidských a ostatních složek v podniku. Podnik chápeme jako technickou, sociální, právní, organizační a hospodářskou jednotku vytvořenou za účelem zvětšování jeho majetku. Při řízení vycházíme z cílů (žádaného stavu) podniku, které zabezpečujeme prostřednictvím výkonu funkcí. K tomu slouží podnikové řízení. Jedná se o usměrňování kombinace výrobních faktorů, které máme na straně vstupů pro tvorbu výstupů. Řízení v MSP vyžaduje:

- základní vyznávané hodnoty,

- sledovat smysl existence podniku,
- definovat poslání, politiku,
- nastavení hodnotícího systému,
- firemní strategie,
- plány a cíle.

**Manažerské funkce**

Často ovšem splývá role vlastníka, podnikatele, manažera, tedy oddělení vlastnictví a řízení podniku. V tomto pojetí manažer umocňuje vlastnictví a transformuje cíle, vlastník je garantem celistvosti, potenciálu podniku a vlastník jako podnikatel vložil prostředky. Obecně platí, že malý podnikatel v roli manažera by musel být efektivní plánovač, organizátor, řešitel problémů s rozhodovací pravomocí, který musí být schopen účinně řídit lidi (Stokes a Wilson, 2010). Všechny malé a střední podniky mohou být znepokojeny z těchto principů řízení. Manažerská rozhodnutí mají vliv na úspěch podnikání, pracovní prostředí, jeho růst, hodnotu pro zákazníka a spokojenost. Manažer, někdo jako třeba Vy, by se měl ujistit, že činnosti spojené s přípravou a prodejem zboží a služeb byly provedeny efektivním způsobem. Tento proces je efektivní tím, že zajistí, aby správné přispěly k úspěchu podniku a zajistí, aby činnosti byly prováděny správným způsobem tím, že používá co nejméně prostředků. Tento úkol budete plnit prostřednictvím řízení: procesu plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů k dosažení stanovených cílů. K tomu se využívá základních funkcí, která mají svá specifika:

- plánování – zanedbává se,
- organizování – nesystematičnost a improvizace, přesto je to těžiště činnosti,
- využívání zdrojů – vysoká pružnost navázána často na zakázkovou činnost,
- kontrola – v rukou majitele, kumulace úloh.

### 3.1 Plánování

Mezi různými funkcemi řízení se dá říci, že plánování nejvíce přispívá k nové obchodní výkonnosti. Plánování nabízí vymezené činnosti pro kritické první počáteční období nového podnikání. Plánování je často nazýváno funkcí základní správy, protože vytváří základ pro všechny ostatní funkce. Plánování zahrnuje dva důležité prvky: cíle a plány.

**Cíle** jsou žádoucí výsledky pro jednotlivce, skupiny nebo celé organizace. Naproti tomu **plány** jsou dokumenty, které popisují, jak cíle budou splněny, a to obvykle popisuje rozdělení zdrojů a další nezbytná opatření k dosažení cílů. Tři základní úrovně cílů v organizaci tvoří hierarchii cílů, s cíli na nižší úrovni, které tvoří řetěz na další úroveň cílů. Mezi nimi rozlišujeme:

- *Strategické cíle* jsou široce definované cíle budoucí výkonnosti stanovené vrcholovým managementem.
- *Taktické cíle* jsou cíle a budoucí výsledky obvykle stanovené středním managementem pro konkrétní oddělení nebo jednotky.

- *Provozní cíle* jsou takové cíle a budoucí konečné výsledky stanovené nižším managementem, které se zabývají konkrétními, měřitelnými výsledky požadovaných od nižších úrovní.

Plánování je první etapou jakékoli řídicí činnosti. Bez plánování by byla organizace statická a nemohla by se přizpůsobovat změnám okolí i změnám uvnitř. Plánování je zastoupeno na každém stupni řízení. Tento proces vyžaduje stanovení a tvorbu cílů a volbu způsobů, jak jich dosáhnout. **Výsledkem je písemný dokument, specifikující činnosti na příští období.** Každý plán obsahuje čtyři základní pilíře (Sedlák, 2001):

Plánování

- **cíle** – „co“ chceme dosáhnout v budoucnu, musí být reálné, vždy s ohledem na rozpočtové omezení organizace a další dostupné zdroje organizace a předpokládané změny budoucích podmínek (např. nebudeme si dávat za cíl rozšiřovat počet míst v domově pro seniory, když nám ubývá počet žádostí o službu – příklad nereálného cíle),
- **akce** – specifické činnosti „jak“ toho chceme dosáhnout, podpora měřitelnosti výsledků,
- **zdroje** – omezení, které musíme respektovat, vytváření rozpočtů (finanční, lidské zdroje, informační zdroje),
- **implementace** – určení konkrétních osob a úkolů při realizaci plánů, včetně harmonogramu akcí (termíny, kdo bude zodpovědný a komu).

#### ***Kroky plánovacího procesu:***

- analýzy skutečného stavu v podniku a jeho okolí,
- rozhodování o určení konkrétních cílech podniku a opatření pro jejich dosažení,
- vypracování plánu na různých řídicích úrovních a pro rozdílné časové období.

***Především v oblasti řízení uplatníte nejlépe rozdělení plánování dle časového hlediska a řídicí úrovně, kde jsou plány zpracovávány (Nullová, 2004):***

- **strategické plánování** (dlouhodobé), jehož výsledkem jsou strategické cíle a plány, typickým příkladem může být komunitní plán sociálních služeb. Je to plánování, pro něž je délka jeho období obvykle 5 a více let. Základním problémem pro řešení zde je otázka rozvoje činností, infrastruktury anebo útlum. Strategický plán určuje základní záměry a dlouhodobé cíle obce, rámcové směry budoucího vývoje (plán poptávky po službách),
- **taktické plánování** (střednědobé) představuje střední úroveň plánování, je to spojovací most mezi strategickým a každodenním plánováním. Jeho časový horizont se pohybuje od 1 roku do 5 let. Hlavní pozornost je zaměřena na specifické oblasti strategického plánu, např. na monitorování tržních podmínek, odvozování finančních cílů a zdrojů potřebných na splnění cílů základních apod., může to být také monitorování demografické struktury a k ní vztažené cíle (poskytování služeb občanům, cíl: vybudovat domov důchodců za 5 let – ale bude jich dostatek?). Taktický plán by se měl konfrontovat s nově vzniklými podmínkami, které nastaly a v případě

změn, by se měl strategický plán poupravit (např. změna dotací, organizačního zabezpečení, které by v případě úpravy domova důchodců měly zásadní vliv na cenu zakázky...),

- **operativní plánování** má časový horizont plánování 1 rok a zejména kratší období, tím odpovídá i účetnímu období. Pozornost je zde soustředěná na vymezení specifických úloh, které zabezpečí plnění cílů a opatření předcházejících plánů. Hlavním nástrojem v tomto stupni řízení je však komplexní hospodářský plán, s časovým horizontem 1 roku. Roční plán by měl zachycovat veškeré aktuální činnosti a projekty, které se budou vykonávat, plán práce a mezd, plán investic, plán oprav, údržby a dalších činností, spojených „s provozem obce“. Plán by měl být sestaven nejen za organizaci, jako celek, ale také za útvary, které jsou za jednotlivé činnosti zodpovědné, aby byla zajištěna průhlednost kontroly i laickou veřejností.

## 3.2 Organizování

### Organizování

Organizování můžeme chápat jako proces uspořádání různých úkolů, zdrojů vztahů tak, aby fungovaly efektivně a spolehlivě. Výsledkem tohoto procesu je organizační struktura, která znázorňuje dělbu práce pro zabezpečení řídicích aktivit. Toto formální uspořádání dopomáhá vymezit pravomoc, funkce a zodpovědnost na jednotlivých pozicích v organizaci. Taktéž představuje soubor jednotlivých pracovišť a existujících formálních vazeb a vztahů mezi nimi. Formálně ji i s popisem najdeme v organizačním řádu.

Organizační struktura by měla být jednoduchá, lehce pochopitelná a měli bychom se při její tvorbě vyvarovat konfliktu „dvou nadřízených“. Taktéž by rozmístění pracovníků mělo odpovídat jejich schopnostem a dovednostem, čímž se lehce dotýkáme otázky řízení lidí.

Samotný plán nezabezpečuje realizaci určených cílů. Je proto potřebné soustředit se na vytváření a udržování systém lidí a prostředků, na vytváření struktury na organizaci a uspořádání jednotlivých řídicích procesů tak, aby podnik jako celek byl schopen co nejlépe dosahovat svých cílů (mít v dosahu toho správného spolupracovníka).

### OSCAR

Pamatujte, že každá organizační struktura by měla splňovat požadavky na uskutečňovaný proces, které lze vyjádřit pravidlem **OSCAR** (Lednický, 2000):

- „O“ (objectives) – cíle, jejichž základem je stanovení úkolů, které povedou k dosažení cílů organizace,
- „S“ (specialization) – specializace, základním prvkem organizování je člověk, který se různě specializuje,
- „C“ (coordination) - koordinace – nalezení optimálního místa působení jednotlivého pracovníka,
- „A“ (authority) – přidělení konkrétní pravomoci,
- „R“ (responsibility) - přidělení konkrétní zodpovědnosti.

## SAMOSTATNÝ ÚKOL



Najděte si organizační strukturu jakékoliv organizace. V rámci ní zkuste označit toho, kdo spadá do strategického řízení, taktického řízení a operativního řízení. Taktéž posuďte, zda tato struktura je efektivní, či nikoliv.

Zkuste se zamyslet nad jednotlivými prvky organizační struktury.

- Jste schopni vymezit jejich pravomoci a zodpovědnost?
- Jste schopni zodpovědět na tyto otázky?
- Co každý z nich zabezpečuje, řídí, dělá, kontroluje, připravuje, poskytuje, používá k práci, rozděluje (komu a co), zodpovídá (komu a za co) podílí se na čem? vede dokumentaci (o čem a jakou), dodržuje (co? jaké předpisy se na něj vztahují?) spolupracuje (s kým, s jakými útvary), plní příkazy nadřízeného (Kdo? Má více nadřízených?)

Úkol vypracujte podle pokynů tutora a kontrola proběhne dle jeho pokynů.

---

### 3.3 Operativní řízení

Když je navržen plán a připraven organizační systém, zejména potřebná úroveň organizovanosti (uspořádání), přistupuje se k realizaci procesu řízení, jeho usměrnění k dosažení stanovených cílů.

Vedle určitých regulačních činností, směřujících k dodržování časových a prostorových proporcí mezi jednotlivými pracovními operacemi, vedoucích k zabezpečení správného postupu, uplatnění motivujících principů, zabezpečujících u pracovníka respektování plánovaných úkolů se uplatňují v operativním řízení některé širší prvky řízení zahrnující:

- vymezení určitých parametrů, norem průběhu určitého procesu,
- zpracování, hodnocení a výběru optimální varianty krátkodobých plánů, operativního plánu apod.,
- krizovou situaci, kterou plán nepředvídal a regulační působení není schopno samo tuto situaci zvládnout; v takovém případě je potřebné vykonat bezprostřední, okamžité rozhodnutí, opatření a operativní zásah za účelem překonání vzniklé odchylky.

Proto označení této fáze cyklu řízení jako operativní řízení je výstižnější, jelikož zahrnuje širší řídicí spektrum než samotné regulování. Faktem ale je, že v této fázi řízení dochází k prolínání prvků operativního řízení a regulace, do které lze v podstatě zahrnout i kontrolu jako předpoklad eliminování, kompenzování poruch a vyrovnávání odchylek skutečného chování výkonného systému od stanovené normy, plánovaného úkolu. Tak jako

kontrola (základní funkce řízení), tak i regulace (průběžná funkce řízení) představují relativně samostatné funkce řízení.

### **3.4 Kontrola**

#### **Kontrola**

Kontrola představuje zpětnou vazbu v cyklu řízení a umožňuje získávání informací o stavu a pohybu jevu (úkolů), které jsou předmětem řízení. Jako funkce řízení kontrola prostupuje všemi ostatními funkcemi řízení, zejména operativním řízením a regulováním.

Posláním kontroly je hlavně zjistit odchylky mezi záměry, cíli, plánovanými úkoly a jejich realizací, zjistit příčiny těchto odchylek, vyvodit závěry, zdali odchylky bude možné odstranit beze změny plánu, anebo s upřesněním (změnou) plánu. Proto pojetí kontroly pouze jako poslední fáze cyklu řízení – porovnání dosažených a plánovaných úkolů (jedná se o následnou kontrolu) je neúplné.

Kontrola jako manažerská funkce se prolíná celým cyklem řízení: měří a zhodnocuje výkonnost organizace jako celku a současně jeho jednotlivých částí, představuje dynamický a stále pokračující proces.

### **3.5 Průběžné a zabezpečovací funkce**

Mezi průběžné funkce řízení jsme zařadili tyto činnosti: rozhodování, koordinování, regulování, vedení lidí, motivování, a komunikování. Nyní každé oblasti budeme věnovat pár slov, jak ovlivňují výsledné řízení.

#### **3.5.1 ROZHODOVÁNÍ**

Rozhodování můžeme definovat jako činnost, která určuje a analyzuje problém jako předmět řešení, určuje možné varianty řešení a nejvýhodnějšího způsobu řešení. Rozhodování tedy představuje část, a ne celý proces řízení, zahrnuje přípravu a výběr rozhodnutí (Sedlák, 2001).

Úlohou manažera je nejen vydávat rozhodnutí, ale také zabezpečovat (prostřednictvím dalších funkcí řízení) jeho realizaci. V každém rozhodovacím procesu existují určité neměnné prvky, a jsou to zejména:

- problém a cíl rozhodování (o čem a proč),
- subjekt rozhodování (kdo? kolektivní rozhodování, rozhodování jednotlivce),
- rozhodovací strategie (volba varianty řešení),
- podmínky rozhodování (informace, vlivy okolí, riziko),
- objekt rozhodování (obec, útvar, jednotlivý problém, škála problémů),
- kritéria rozhodování (pravidla rozhodování).



Je-li řídicí pracovník postaven před úlohu rozhodnout, měl by se zamyslet nad těmito fakty:

- zdali lze problém řešit na základ zkušeností z předcházejících případů proces rozhodování,
- v případě, že jde o zcela nový problém, hledá vhodné metody rozhodování, spoléhá na své znalosti a zkušenosti bez ohledu na závažnost se rozhodne.

**Druckerův pragmatický model** (Nullova, 2004), kde se uvažuje s těmito kroky rozhodovacího procesu:

6. zjistit, zda jde o problém jedinečný anebo opakovatelný (pro tento je třeba určit pravidlo, které využijeme v budoucnu, když se podobný problém znovu objeví),
7. určit cíle rozhodování a mezní podmínky,
8. dělat kompromisy,
9. do rozhodnutí začlenit realizační akci,
10. určit zpětnou vazbu – zkoumání platnosti a efektivnosti rozhodnutí,
11. a jeho srovnání se skutečným stavem.

### METODY NA PODPORU ROZHODOVÁNÍ

Mezi metody rozhodování můžeme doporučit **brainstorming**. Metoda, která je založena na diskusním kolektivním přístupu k řešení daného problému, vytváří prostor pro skupinovou imaginaci, která umožní tvořivé myšlení a přináší náměty na řešení problému. Této tvořivé diskusi se zpravidla zúčastňuje 5 až 12 pracovníků – odborníků. Důležitý zde je průběh diskuse připravit, vést ji a vyhodnotit. Názory se v průběhu diskuse zaznamenávají bez udání autorství, nehodnotí, nekritizují se hned. Až po diskusi, kdy odborníci buď doporučí možné řešení anebo doporučí, které z námětů by se měly v diskusi ještě rozvinout – dořešit.

*Brainstorming*

Mezi další metody řadíme i **metodu scénářů** – hypotetických sledů událostí, zkonstruované s cílem zaměřit pozornost na příčinné procesy a body rozhodnutí. Podstatou scénáře je hypotetičnost, nástin budoucího vývoje a komplexního zobrazení budoucího vývoje (řešení daného problému). Používá se zde "metod tvrdých" (matematických, modelovacích apod. při využití výpočetní techniky) nebo "metod měkkých", zakládajících se na popisu a intuici.

### 3.5.2 KOORDINOVÁNÍ A REGULOVÁNÍ

Koordinování se realizuje ve všech funkcích řízení: v rámci operativního řízení, kontroly, v rámci všech zabezpečovacích funkcí řízení (zabezpečení informací, prostředky, pracovníky) a v rámci ostatních průběžných funkcí řízení (rozhodování, regulování, motivování a komunikování).

## REGULOVÁNÍ

Řízení zahrnuje dvě podstatné vazby: **řídící působení a zpětnou vazbu**, podávající informaci o stavu chování, výkonných subjektů (spolupracovníků). Bez zpětné vazby by řídící subjekt nemohl korigovat případné odchylky v chování výkonných subjektů. Tomuto usměrňování řídicího procesu, jež má za úkol udržet stabilitu a rovnováhu výkonného systému (přesněji usměrňování v určitých mezích) z hlediska cílového chování říkáme regulace.

Jde o nepřímé řízení, při kterém je mezi řídící subjekt a vykonavatele včleněn regulátor (usměrňující systém), který blokuje nežádoucí vlivy prostředí, aby nedocházelo k poruchám v řídicím procesu, k odchylkám od cílového chování.

### 3.5.3 VEDENÍ LIDÍ, MOTIVOVÁNÍ

Styly vedení

Cílem vedení lidí je dosáhnout stavu, aby pracovní chování lidí bylo v souladu se zájmy a cíli organizace. Vedení lidí v podstatě spočívá:

- v uplatnění vhodného, účelného stylu vedení,
- ve vhodném, účinném ukládání úloh pracovníkům (delegování),
- v kontrole činnosti pracovníka,
- v účinném motivování pracovníků,
- v efektivním způsobu komunikace s pracovníky.

**Styly vedení** také přispívají k efektivitě vedení. Rozlišujeme tyto základní druhy:

- **autokratický styl** práce manažera se uskutečňuje na základ příkazu. Přijme se úkol, vedoucí o všem rozhoduje sám, udržuje nízkou komunikaci s podřízenou skupinou lidí, vystupuje v pozici jediného rozhodovatele, příkazce a zodpovědného pracovníka. Tento styl řízení je založen na ovládnutí podřízených jediným vůdcem, působícím na určitém řídicím stupni podniku.
- **demokratický styl** práce manažera je méně direktivní, bere do úvahy názory a postoje podřízené skupiny, zakládá se na přesvědčování; demokratický manažer dává prostor podřízeným, podněcuje jejich angažovanost, iniciativu, umožňuje jim podílet se na řízení rozhodování, působí kladně na mezilidské vztahy,
- **liberální styl** se projevuje smířlivostí a snášenlivostí manažera, ale na druhé straně se projevuje v nízké autoritě, ale vysoké prestiži a oblíbenosti.



### PRO ZÁJEMCE: ZÁSADY VEDENÍ LIDÍ

(1) důvěra vedoucího ve schopnosti pracovníka, přístupnost vedoucího k pracovním problémům pracovníka, jejich společné řešení,

- (2) stručné a srozumitelné vydávání příkazy, rozhodnutí, usměřování – vysvětlování účelu zadaného úkolu, jeho přínos,
  - (3) vedoucí má být rozvážený, klidný při řešení problém, nepodléhat emocím, panice,
  - (4) vedoucí musí působit jako spolupracovník, ne příliš důvěrný přítel (vzniká pak nerovnovážné prostředí, jiné vztahy k podřízeným pracovníkům "přátelům" a k ostatním),
  - (5) pracovníci musí být obeznámeni s kritérii: co se od nich v práci očekává a jak bude jejich činnost hodnocena,
  - (6) vedoucí musí dbát na aktuální kariéru pracovníka (v opačném případě kvalitnější časem opustí podnik),
  - (7) uplatnění vhodné, účelné kontroly činnosti pracovníků, která působí jako stimulant, netlumí iniciativu, aktivitu pracovníka,
  - (8) vedoucí by měl působit na pracovníky v oblasti jejich všestrannosti, zejména odborného růstu.
- 

## MOTIVOVÁNÍ

Motivování představuje průběžnou řídicí činnost, kde podstatou je cílevědomé působení na lidi v zájmu vyvolání a upevňování potřebných motiv a jejich bezprostřední podněcování k žádoucímu pracovnímu chování. Jde zde o motivaci výkonu činnosti, práce, vyvolávání pohnutek s cílem dosahování lepších výkonů.

**Motivace**

Motivování se realizuje v podstatě dvěma hlavními směry: výchovným působením (na vytváření žádoucí struktury motivu), vnějším působením, pomocí různých stimul (odměn, pochval, pokut, vytváření příznivých pracovních podmínek, životních podmínek atd.).

### PRO ZÁJEMCE: ZÁSADY MOTIVACE



- (1) správné zařazení pracovníků s ohledem na kvalifikaci, zručnost, zkušenosti, věk atd.,
- (2) včas a odměňovat pracovníky, dopředu je stimulovat,
- (3) nenechávat pracovní úspěchy bez povšimnutí, nesledovat jenom nedostatky, inovovat pracovní náplň pracovníků (např. o nové zajímavé aktivity),
- (4) vytvářet prostor pro iniciativu a relativní samostatnost v práci,
- (5) vytvářet vhodné pracovní klima (prostor pro společné řešení problémů, toleranci, podporu spolu náležitosti),

(6) poznat pracovníky z aspektu psychologicko-sociálního, poznat jejich životní potřeby, zájmy, problémy,

(7) dbát o odborný růst pracovníků.

---

### 3.5.4 KOMUNIKACE

Komuni-  
kace

Komunikování je proces dorozumívání mezi lidmi pomocí výměny informací, zpráv, hlášení, konverzací apod. Komunikování je nevyhnutelnou podmínkou každé společenské, kolektivní činnosti, je předpokladem sjednocování cíl a usměrňování společného úsilí na dosahování plnění vytyčených cílů.



#### K ZAPAMATOVÁNÍ: ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

- (1) výběr vhodného místa komunikování,
  - (2) vžití se do situace partnera, dát najevo ochotu pochopit ho, zachování klidu,
  - (3) poskytnutí prostoru pro odpověď na otázku,
  - (4) vhodný přístup k námitkám partnera,
  - (5) aktivizace vnímání partnera,
  - (6) udržovat kontakt očima, vzdálenost od partnera (1,5 m),
  - (7) upravenost, vhodné oblečení,
  - (8) přiměřená síla hlasu,
  - (9) výběr vhodných slov, jednoznačné a přesné výrazy, vhodná stavba vět,
  - (10) upoutání pozornosti, přesvědčit o důležitosti záměru, příkazu apod.
- 

### 3.5.5 ZABEZPEČOVACÍ FUNKCE

Mezi zabezpečovací funkce řízení patří:

- **zabezpečení informacemi**, kdy informace musí být: věrohodné, správné a vyčerpávající, použitelné pro řešení daných problém, aktuální, včas doručované příjemci.

Na realizaci poslání informací v procesu řízení podniku má významný vliv sdělovací (komunikační) proces.

- **zabezpečení personální**, potřebný počet pracovníků v potřebné kvalifikační struktuře, v souladu s potřebami organizace, musí být v souladu se záměry a cíli. Zahrnuje výběr pracovníků, rozmísťování, adaptace a hodnocení pracovníků, a výchovu pracovníků.
- **zabezpečení prostředky**, resp. práce s prostředky je řídicí funkce (soubor činností) jejich plnění spočívá v zabezpečování materiálních a finančních prostředků, v rozhodování o jejich použití a racionálním využívání, ve starostlivosti o jejich údržbu a ochranu.

**Zabezpečovací funkce**

Využitím všech funkcí pak dostáváme komplexní pohled na řízení, který nám může pomoci pochopit složitost procesu. Základní znalost prvků managementu umožňuje pochopení řízení organizace každého typu, bez ohledu na vlastníka.

## K ZAPAMATOVÁNÍ



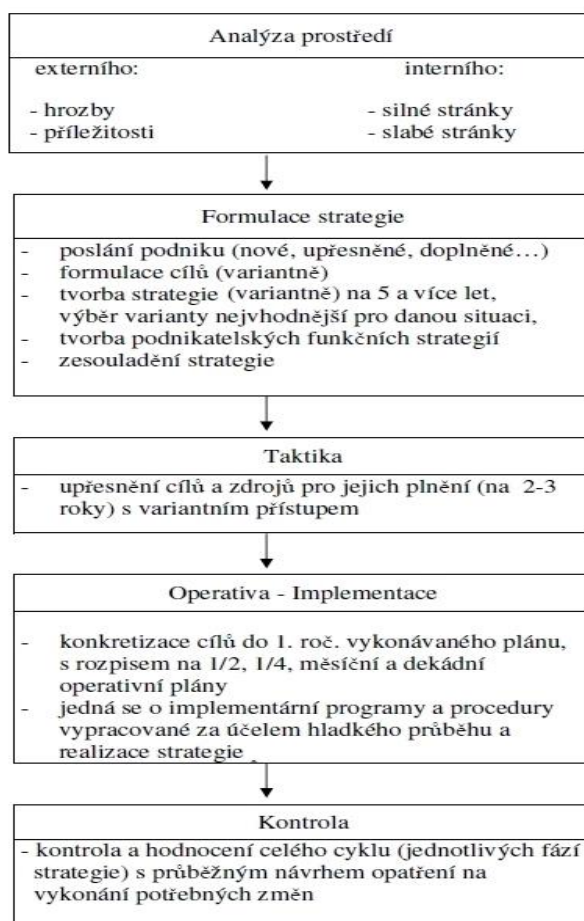
Základní stavební kameny plánování, organizování, operativní řízení a kontrola jsou nezbytně nutné činnosti na každém stupni řízení a lze jim přidělit náplň dle cíle, který sledujeme.

Nedílnou součástí jsou průběžné funkce řízení, které se vztahují k práci s lidmi a zabezpečující činnosti, které vytvářejí zázemí pro vykonávanou činnost a přípravu strategie organizace.

### 3.6 Strategické plánování a řízení

Strategický plán je dokument, kterým definujeme, kde se organizace nachází a kde by se v budoucnu nacházet chtěla.

Obrázek 9 Cyklus přípravy strategie



Zdroj: Nullová (2004, s. 68)

**Strate-  
gický pro-  
ces**

Naproti tomu, strategické řízení je proces, jak tohoto cíle v budoucnu dosáhnout, jak jej realizovat. Cílem musí být úsilí o efektivní naplnění cílů v dlouhodobém horizontu. Základní prvky, které budou podrobně rozebírány, a logicky na sebe navazují, jsou:

- *vize a cíle,*
- *analýzy, prognózy,*
- *strategie a její koncepce,*
- *realizační plán, prováděcí metodika,*
- *kontrola.*

Strategické plánování je také proces, jenž usiluje o sladění zdrojů (materiálních, finančních, informačních a lidských) a schopností (odbornost a zkušenost) na straně jedné a tržních příležitostí na straně druhé s cílem zajistit dlouhodobý růst a prosperitu organizace (Molek, 2009).

### 3.6.1 TVORBA MISE, VIZE A CÍLŮ

Prvním krokem je ujasnění si, zda náš strategický plán bude v souladu s **posláním** (misí) organizace, tedy důvodem, proč vznikla, pro koho. Rovněž by strategický plán měl i nadále podporovat jedinečnost organizace.

#### TVORBA POSLÁNÍ

Poslání je odrazem hodnot, které organizace vyznává a jež by měli sdílet i všichni její zaměstnanci.

#### DEFINICE VIZE

Základní otázkou **při tvorbě vize** je najít odpověď na otázku: Kam chceme jít? Co vlastně chceme pro společnost udělat? Měla by sloužit jako zdroj inspirace a nápadů pro dlouhodobý plán, poskytnout kritéria pro následnou konkretizaci cílů při tvorbě strategie. Již při tvorbě vizí ukážeme, jakým směrem se bude organizace ubírat.

#### TVORBA CÍLE

Naproti tomu **cíl** je již konkretizovaný, měřitelný a hodnotitelný aspekt naší činnosti. Při tvorbě cílů se osvědčila jednoduchá pomůcka pro ověření toho, zda cíl a jeho splnění bude možno kontrolovat. Metoda má název SMART. Tedy platí, že každý cíl by měl být (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997):

*Mise, vize,  
cíle*

- **specifický** (S), neboli konkrétní, musíme jím umět odpovědět na dvě otázky: co chceme vyřešit a jak?
- **měřitelný** (M), což umožňuje zpětnou kontrolu, tedy, jak poznáme, že jsme byli úspěšní,
- **akceptovatelný** (A), měl by vyhovovat potřebám a problémům dané organizace, cílové skupině, tedy těm, pro které konkrétní službu či produkt vytváříme,
- **realistický** (R), měl by odpovídat podmínkám, ve kterých se organizace nachází,
- **časově omezený** (T) - „*timeď*“, do kdy je možno očekávat první výsledky.

Vymezení cílů je sumarizací úvah o budoucím rozvoji organizace, jejím nasměrování, jak ve střednědobém, tak v dlouhodobém časovém horizontu. Toto je teprve první fázi přípravy strategického plánu. Ujasnit si, co vlastně chceme dosáhnout a jak.

Dalším krokem je, stanovit si priority a zhodnotit, které činnosti v plánu budou klíčové a které doplňkové, aby strategický plán byl celistvý. Je proto důležité, aby organizace při stanovování svých cílů vycházela ze seriózně zpracované situační analýzy.

Na analýzu poslání navazuje zhodnocení vize organizace, podporuje tak její budoucí směřování, tedy dlouhodobou stabilitu a udržitelnost. Definuje záměr organizace.



## NÁMĚT NA TUTORIÁL

Srovnajte příklady poslání organizací – jejich výstižnost a srozumitelnost. Výsledky budeme diskutovat na tutoriále.

- Která mise je nejuvýstižnější a nejsrozumitelnější, proč?
- Která z misí bude více pochopitelná interním zaměstnancům a která je více potenciálním zákazníkům?

---

### 3.7 Analýzy a prognózy

#### Prognózy

Cíle nejsou osamoceny, působí na ně prostředí, které může jejich realizaci zkomplikovat. Proto je třeba provést základní analýzy a prognózy, které by měly pomoci vyhodnotit, jak dalece je náš cíl realizovatelný za současných podmínek. Jádrem všeho je provedení analýz, které nám pomohou odhalit možný směr, kterým se organizace může posunout a cíl zkonkretizovat.



#### DEFINICE: PROGNÓZA

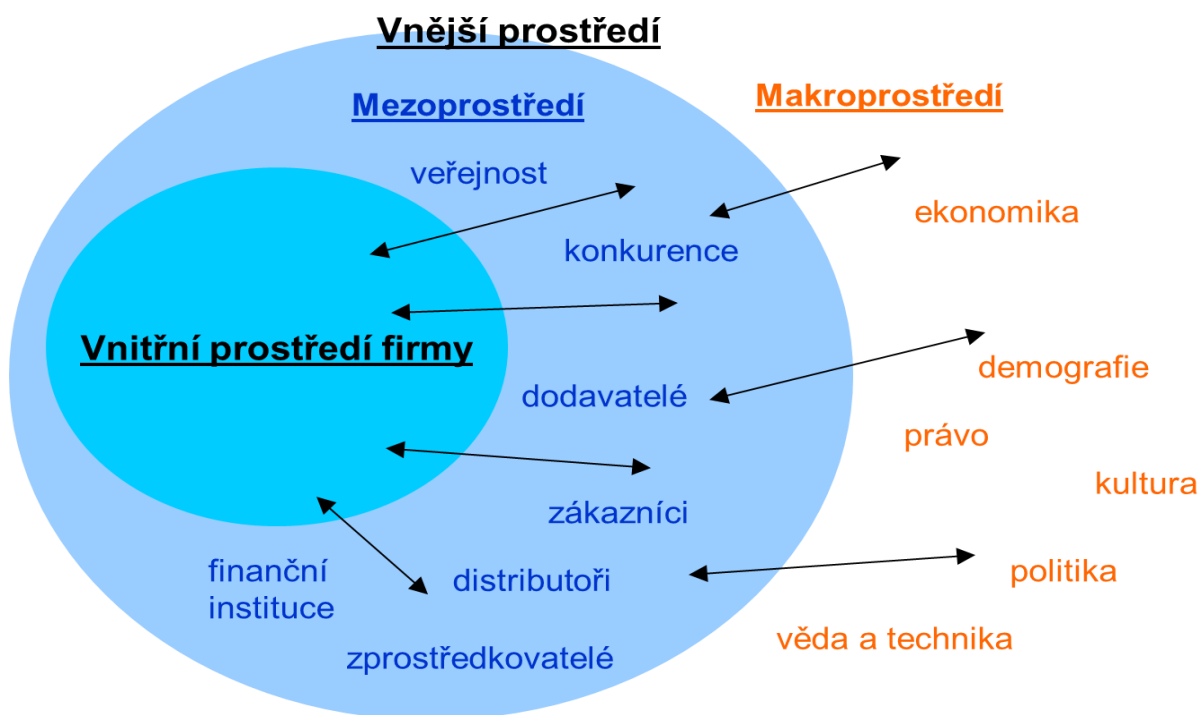
Prognózování slouží k odbornému posouzení možného budoucího vývoje podnikatelského prostředí. Dle Dvořáčka (1996) je prognóza kvalifikované a zdůvodněné vyjádření vztahující se k neznámé budoucí události, jejímž obsahem je pravděpodobnostní výpověď o budoucnosti s relativně vysokým stupněm spolehlivosti. Prognóza se opírá na rozdíl od prosté předpovědi především o vědecké poznatky a metody prognózování např. výzkum, statistické metody, modely apod.

---

Doporučuje se, aby analýzu provedlo i několik nezávislých pozorovatelů a pak své postřehy dali dohromady. Jedině tak dostanete ucelený přehled o tom, jaké nedostatky či výhody máte oproti jiným. Tyto analýzy podmínek si můžeme, dle „místa vzniku“ rozdělit na vnitřní a vnější.



Obrázek 7 Struktura prostředí



Zdroj: Nullová (2004)

### 3.7.1 HODNOCENÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Vnější prostředí organizace tvoří nekontrolovatelné prvky mimo organizaci, jež mohou mít na její výkon buď pozitivní, nebo negativní vliv a její management na ně musí pouze reagovat. Vnější prostředí (okolí) organizace lze podle jeho charakteru rozdělit na *obecné a oborové*. (Molek, 2009). k jeho hodnocení se nejčastěji využívá metoda PEST, PESTE nebo STEP.<sup>15</sup> Cílem analýzy je zjistit *příležitosti a ohrožení* na trhu.

Prostředí

#### OBECNÉ OKOLÍ ORGANIZACE (MAKROPROSTŘEDÍ)

Obecné prostředí je charakteristické tím, že ovlivňuje chování všech organizací, a to bez ohledu na předmět jejich činnosti. Klíčovými prvky obecného okolí organizace jsou dle analýzy PESTLE:

- *Politicko-právní prostředí* (P, L). Politicko-právním prostředím se rozumí legislativa, orgány státní správy a nátlakové skupiny, které ovlivňují či omezují podnikatelské i soukromé aktivity ve společnosti, které mohou, jak podporovat rozvoj sociálních služeb, tak jej brzdit.
- *Ekonomické prostředí* (E). Ekonomické prostředí tvoří faktory ovlivňující kupní sílu a složení výdajů domácností (k úspěšnému prodeji je třeba, aby lidé měli kromě zájmu nakupovat i potřebné peníze). Stávající ekonomické prostředí se vyznačuje větším tlakem na hodnotu nakupovaných výrobků a služeb za nízkou cenu, v souvislosti

<sup>15</sup> Podrobněji bylo vysvětleno v kurzech Management a Marketing.

s rozložením spotřebitelských výdajů. Tento úkaz má vliv na cenotvorbu poskytovaných služeb a jejich portfolio dle zvoleného segmentu příjemců sociálních služeb.

**Prvky**

- *Sociálně-kulturní prostředí (S)*. Sociálně-kulturní prostředí je tvořeno faktory, které ovlivňují základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti. Demografické prostředí sehrává klíčovou roli při vytváření tržních segmentů pro sociální služby, prochází v současnosti silnými změnami. Mění se věková i rodinná struktura obyvatelstva, dochází k migraci, roste vzdělanost a spolu s ní i podíl různých typů zaměstnání. Mezi základní sledované ukazatele patří počet obyvatel, věková struktura obyvatelstva, podíl mužů a žen, etnická příslušnost, hustota osídlení, podíl městského a vesnického obyvatelstva, zaměstnanost apod.
- *Technologické prostředí (T)* Technologické prostředí zahrnuje faktory, které vytvářejí nové technologie, umožní vznik nových produktů a nových tržních příležitostí či nový způsob, jak služby poskytovat.
- *Přírodní prostředí (E)*. Přírodní prostředí zahrnuje zejména surovinové zdroje, které jsou nezbytnými vstupy výrobního procesu a ovlivňují tak nejen marketingové aktivity, ale i druh poptávaných výrobků či služeb. Taktéž vytváří tlak na dodržování norem ve vztahu k životnímu prostředí a ekologicky šetrný přístup k podnikání.

### **OBOROVÉ OKOLÍ ORGANIZACE (MEZOPROSTŘEDÍ)**

Na chování organizace působí také faktory, které jsou do značné míry specifické pro obor, v němž organizace vyvíjejí své aktivity (tedy oborové okolí). Klíčovými prvky oborového okolí jsou dle **Porterových pěti hybných sil**:

- **Zákazníci**. Zákazníci nakupují a spotřebovávají produkty organizace. Představují nejdůležitější faktor blízkého okolí, neboť zákazník je ten, kdo rozhoduje „od koho“ a „za kolik“ si produkt, který uspokojuje některou z jeho potřeb (řeší některý jeho problém), koupí. Zákazník je středem pozornosti každé organizace sociálních služeb. Předmětem analýzy jsou zejména: potřeby zákazníků, jejich struktura a preference; úroveň poptávky, její struktura, elasticita a vývoj; kupní síla zákazníků a jejich ochota nakupovat apod.
- **Dodavatelé**. Dodavatelé jsou ti, kdo zajišťují organizaci materiálové vstupy nezbytné pro její chod. Tvoří důležitý článek systému, neboť přidávají (nebo odebírají) hodnotu produktu, který si zákazník nakonec koupí. Předmětem analýzy je zejména: struktura dodavatelů a jejich postavení na trhu; spolehlivost a cenová úroveň dodávek; vliv dodavatele na organizaci a jeho intenzita apod.
- **Konkurence**. Každá organizace má své konkurenty s alternativními službami. Existují konkurenti blízcí, tedy organizace, jejichž produkty jsou více či méně podobné s produkty obchodního portfolia organizace, a konkurenti vzdálení, tedy organizace, které přicházejí se zcela odlišnými produkty a technologiemi, jež však dokážou vyřešit problémy zákazníka lépe a rychleji. Předmětem analýzy je zejména: počet, velikost a postavení blízkých konkurentů v tržním segmentu, jejich silné i slabé

stránky, nabídka a strategie; vznik vzdálených konkurentů, jejich nabídka a strategie apod.

- **Distributoři.** Distributoři jsou všichni ti, kdo zprostředkovávají prodej služby. Distributoři (zprostředkovatelé) jsou (obdobně jako dodavatelé) důležitými články systému. Předmětem analýzy je zejména: sortimentní struktura distributorů (zprostředkovatelů) a jimi vykonávané funkce; postavení na trhu a jejich silné i slabé stránky. Kromě distributorů existuje dnes řada dalších možností (internet, webové stránky, e-mail, noviny, televize apod.), z nichž si organizace musí zvolit ty, které nejlépe vyhovují naplnění jejího poslání a dosažení stanovených cílů.
- **Veřejnost.** Veřejností se rozumí zájmové skupiny, které jsou více či méně schopny ovlivňovat aktivity organizace. Předmětem analýzy je zejména: rozsah vlivu jednotlivých zájmových skupin na chod organizace a jeho intenzita; úroveň vztahu organizace k jednotlivým zájmovým skupinám apod. Základní zájmové skupiny jsou:
  - **Vládní instituce.** Ovlivňují organizace vytvářením právního a ekonomického prostředí (daňová soustava, dotace apod.).
  - **Finanční instituce.** Ovlivňují schopnost organizace získat finanční prostředky (banky apod.).
  - **Média.** Ovlivňují pověst a image organizace prostřednictvím zpravodajských, dokumentaristických a publicistických činností (noviny, časopisy, rozhlas, televize).
  - **Občanské iniciativy.** Ovlivňují organizaci tím, že mohou zpochybnit nebo oslabit její marketingové aktivity (spotřebitelské organizace, menšinová hnutí apod.).
  - **Místní samospráva a občané žijící v sousedství organizace.** Ovlivňují organizaci tím, že jí mohou do jisté míry „znepříjemňovat život“ (nejrůznější protesty, námítky a stanoviska k aktivitám organizace).
  - **Široká veřejnost.** Ovlivňuje organizaci tím, že vztah k ní, jejím produktům a činnostem působí na prodej (buď kladně, nebo záporně).

Prvky me-  
zopro-  
středí

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Příležitosti a rizika mohou pocházet z jakékoli části vnějšího prostředí. Trendy či momentálně nenaplněné potřeby zákazníků mohou někdy představovat příležitosti k růstu. Jakákoliv změna potřeb zákazníků nebo změna vzorců spotřebitelského chování znamená, že se zákazníci od produktu organizace odvrací, je to významný signál možného rizika

### 3.7.2 HODNOCENÍ VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Vnitřní prostředí organizace představují prvky, které jsou kontrolovatelné, včetně lidí, kteří nejen ovlivňují chod organizace, ale jsou aktivními poskytovateli služby. Cílem je

zjistit, co organizace zvládá dobře (co je pro její konkurenty obtížné zopakovat), tedy její **silné stránky** i to, v čem se jí příliš nedaří (v čem jsou naopak konkurenti lepší), tedy její **slabé stránky**.

**Vnitřní prostředí**

Organizace by tudíž měla určovat své silné a slabé stránky ve vztahu k tržním příležitostem a rizikům. (Molek, 2009). Při analýze interního podnikatelského prostředí se především sledují zdroje podniku, schopnosti podniku a aktivity podniku. Proto v této souvislosti byly vybrány metody zkoumající tyto uvedené faktory.

- **Analýza zdrojů podniku** se může provádět pomocí metody VRIO, která je analytickou metodou posuzující zdroje finanční, lidské, hmotné a zdroje nehmotné (informace, znalosti). Jednotlivé zdroje jsou posuzovány z hlediska: Value (hodnota zdroje); Rareness (vzácnost zdroje); Imitability (napodobitelnost zdroje); Organization (schopnost organizovat zdroj). Hodnocení zdrojů se používá pro zhodnocení situace podniku, jejich zdrojů a případného konkurenčního potenciálu nebo potenciálu zlepšení v dané oblasti nebo pro daný zdroj.
- **Optimalizace portfolia.** Na základě této analýzy se organizace rozhoduje, jaké výrobky či služby bude podporovat (a nakolik) a které naopak méně nebo vůbec. Portfolio sehrává klíčovou roli i při rozhodování organizace o tom, jaká strategie je pro ni optimální, neboť v řadě případů nelze úspěchu, aniž by nedošlo k inovaci stávajícího sortimentu produktů, spočívající vesměs v jeho rozšíření o nové produkty. Mezi často používané nástroje patří „Metoda ABC“ a zejména pak velice populární „Model BCG“ (Molek, 2009).

### **METODA ABC**

Tato metoda slouží k hodnocení produkce organizace z hlediska příjmů a významnosti jednotlivých služeb portfolia. Východiskem je hypotéza, že ne všechny produkty, které organizace produkuje, jsou stejně významné, tj. přinášejí stejné příjmy či generují stejný zisk. Veškeré služby organizace jsou rozděleny do následujících třech skupin:

- **Produkty A (60–80 % příjmů).** Tyto produkty jsou považovány za velmi důležité, jejich podíl v celkovém portfoliu organizace je nejnižší a činí cca 10–15 %.
- **Produkty B (15–20 % příjmů).** Produkty tohoto typu se považují za důležité a tvoří cca 15–20 % celkového portfolia organizace.
- **Produkty C (10–15 % příjmů).** Tento typ produktů je nejméně důležitý, avšak jejich podíl v portfoliu organizace je nejvyšší a činí cca 60–80 %.

Z uvedené typologie je zřejmé, že organizace bude mít snahu přednostně rozvíjet a podporovat produkty typu A a utlumovat (pokud to bude účelné) produkty typu C.

### **MODEL BCG**

Pomocí tohoto modelu, vytvořeného společností Boston Consulting Group („BCG growth-market share matrix“), lze určit potenciál nejen jednotlivých produktů ale i celých

organizačních jednotek. Potenciál produktu (jeho úspěšnost) souvisí s jeho „podílem na trhu“ a „tempem růstu“ tohoto podílu.

### Obrázek 10 Matice BCG

		RELATIVNÍ vysoký	TRŽNÍ PODÍL nízký
TEMPO RŮSTU TRHU	vysoké	<b>Hvězdy</b>	<b>Otazníky</b>
	nízké	<b>Dojné krávy</b>	<b>Hladoví psi</b>

Zdroj: Molek (2009, s. 71)

Jednotlivé typy produktů/služeb lze charakterizovat následujícím způsobem:

- *Hvězdy*. Hvězdy jsou produkty, jejichž podíl na trhu je značný a nadále rychle roste. Charakteristickým znakem je vysoká konkurenční schopnost a ziskovost. Hvězdy jsou sice „pokladem“ firmy, ale i u nich je nutno růst podporovat, ačkoli se stanou později jako „dojné krávy“.
- *Dojné krávy*. Dojné krávy jsou produkty, jejichž podíl na trhu je vysoký, avšak růst je již pomalý nebo žádný. Charakteristickým znakem je vysoká ziskovost a klesající konkurenční schopnost, přinášejí stabilní ekonomický příjem.
- *Hladoví psi*. Hladoví psi jsou takové produkty, jejichž podíl na trhu je nízký a roste velmi pomalu nebo dokonce stagnuje. Charakteristickým znakem je minimální ziskovost.
- *Otazníky*. Otazníky jsou produkty, jejichž podíl na trhu je prozatím velmi malý, avšak roste (vesměs se jedná o nové produkty, které vstupují na trh). Charakteristickým znakem je minimální ziskovost (nezřídka i ztrátovost) a potenciálně vysoká konkurenční schopnost, ale vyžadují vysokou podporu.

BCG ma-  
tice

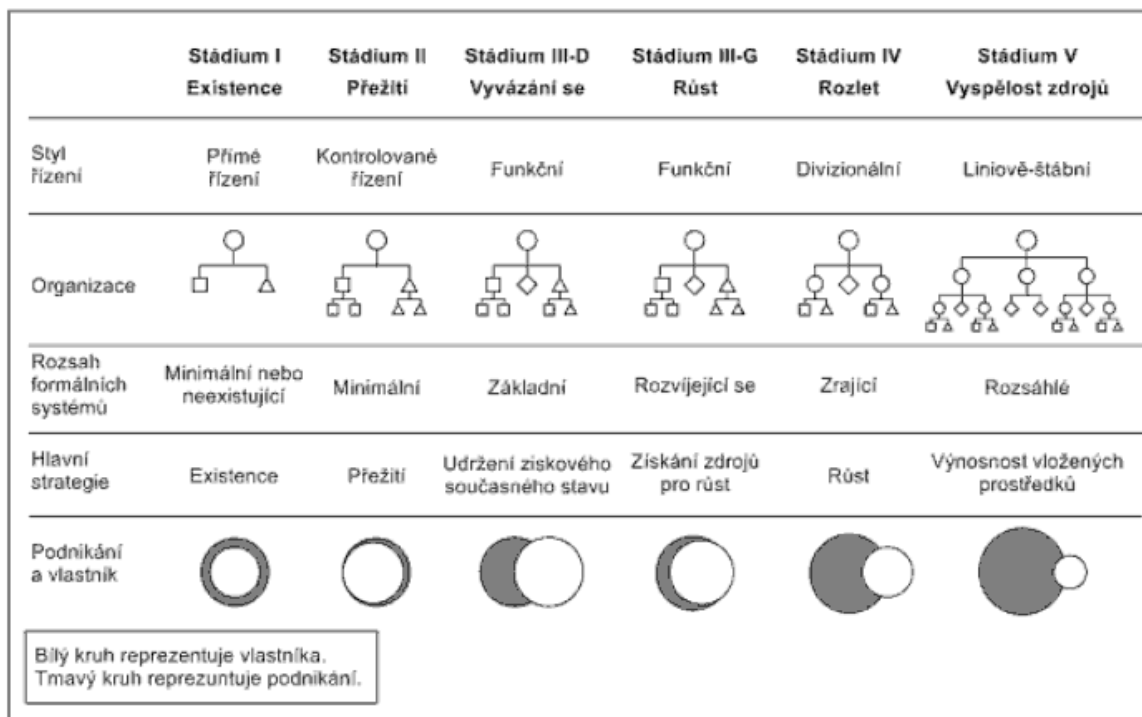
Především by měla mít každá organizace na paměti, že je třeba:

- odlišit svou nabídku od konkurence a nabídnout zákazníkům takové služby, které přinesou větší hodnotu,
- přizpůsobit nabídku svým zdrojům a lidským dovednostem.

### VLIV ŽIVOTNÍHO CYKLU PODNIKU

Klasická studie Churchilla a Lewis (1983) identifikovala pět stádií růstu malých podniků: existence, přežití, vyvázání se, růst a rozlet a vyspělost zdrojů. Každá etapa má své vlastní problémy a požadavky na manažerskou práci.

Obrázek 11 Životní cyklus



Zdroj: Churchill a Lewis, 1983

**Fáze I: Existence.** To je začátek. Podnikání. Hlavním problémem bude získávání zákazníků a vytvořit zákaznickou základnu, produkovat výrobky nebo služby a sledování a zachování cash flow. Organizace je jednoduchá, majitel dělá vše, včetně přímou kontrolu nad malý počet podřízených. Systémy a formální plánování neexistují. Společnosti, které zůstávají v obchodní tah pro etapu II. Manažerské pozice je tvořivý, převážně spojena s majitelem.

*Etapy*

**Fáze II: Přežití.** Podnikání je již fungující provozem. Existuje dostatek zákazníků a oni jsou spokojeni. Těžiště společnosti se přesouvá na vztah mezi příjmy a výdaji. Majitel se bude zabývat (1) zda je možné generovat dostatek peněz v krátkém období (2) zda je možné získat dostatek cash flow, aby zůstali v podnikání a finanční růst a dosáhnout ekonomické návratnosti aktiv a práce. Organizační struktura zůstává jednoduchá. Plánování je formální a majitel stále dělá všechno. Manažerská pozice je inovativní.

**Fáze III: Vyvázání se a růst.** Podnikání je nyní ekonomicky zdravé a majitelé zvažují, zda využít společnost pro růst. K dispozici jsou dvě dráhy k úspěchu. První cesta je dílčí růst, kdy majitel investuje všechny zdroje společnosti do finančního růstu. Operativní plánování se zaměřuje na rozpočty. Strategické plánování je rozsáhlé, majitel je hluboce angažovaný. Styl řízení je funkční, majitel je aktivní ve všech fázích podnikání. Druhá možnost je vyvázání se, kdy manažeři převezmou provozní povinnosti vlastníka a strategie se

zaměřuje na zachování status quo. Jsou najímáni první profesionální manažeři a jsou udržovány základní finanční, marketingové a výrobní systémy. Manažerské pozice je zaměřeny na úkol.

**Etapa IV: Rozlet.** Toto je rozhodující čas v životě společnosti. Předmět podnikání je stále složitější. Majitelé se musí rozhodnout, jak rychle rostou a jak jej financovat. K dispozici jsou dvě klíčové otázky: (1) Může majitel přenést odpovědnost na jiné a zlepšit manažerské efektivity? (2) Bude dost peněz k uspokojení požadavků růstu? Organizace je decentralizovaná. Operační plánování a strategické plánování jsou prováděna současně a zahrnuje specifická přání manažerů. V případě, že vlastník stoupá na výzvy růstu, může se stát velmi úspěšným podnikem.

**Etapa V: Vyspělost zdrojů.** Struktura řízení je decentralizovaná, se zkušenými vedoucími pracovníky a má všechna potřebná zařízení. Majitel a podnik jsou odděleny finančně i provozně. Nemůže-li být zachován podnikatelský duch, je tam vysoká pravděpodobnost pokračujícího růstu a úspěchu. Manažerské pozice jsou nezávislé na vlastníkově. Tempo růstu lze propočítat pomocí následujícího vzorce:

$$g = P \times R \times A \times T \quad (2)$$

Kde:

$g$  je tempo růstu podniku ( trvale udržitelné ),

$P$  je rentabilita tržeb ( Zisk / Tržby )

$R$  je aktivační poměr (  $1 - \text{Dividenda} / \text{Čistý zisk na akcii}$  )

$A$  je obrat aktiv ( Tržby / Aktiva )

$T$  je finanční páka ( Aktiva / Vlastní jmění )

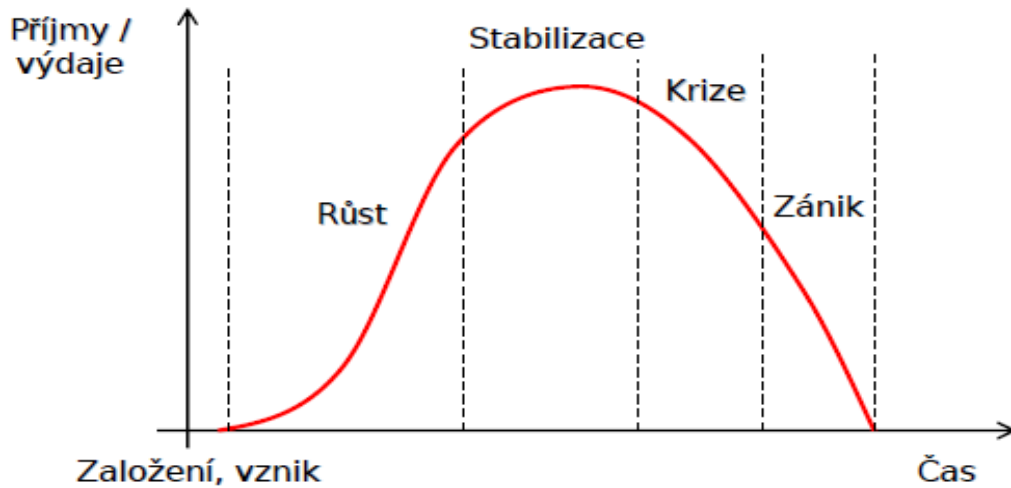
Tento propočet platí za zjednodušujících předpokladů a to: (1) tempo růstu podniku shodné s růstem celého trhu, (2) konstantní kapitálová struktura podniku a (3) konstantní míry reinvestic do podniku.



## SAMOSTATNÝ ÚKOL

Srovnajte následující dva obrázky. Jak se mezi sebou liší? Jak ovlivňuje zapojení podnikatele životní cyklus podniku? Srovnajte obrázek A a B a diskutujte na tutoriále.

Obrázek A.



Obrázek B.





## K ZAPAMATOVÁNÍ



Každý výrobek či služba by měl v sobě obsahovat odpověď na otázky (Molek, 2009):

- Jaké výhody od služby očekávají zákazníci cílového segmentu?
- Jaká je stávající a předpokládaná dostupnost zdrojů (materiální, lidské, kapitálové, informační) pro poskytování služby?
- Jaké výhody máme ve srovnání s nabídkou konkurence?
- Jaké větší výhody zákazníkům poskytuje nabídka konkurence a jsou tyto výhody příčinou nízké prosperity (ztrátovosti) organizace?
- Jaká je profitabilita jednotlivých služeb a jak efektivně (z hlediska nákladů) je služba/výrobek poskytována?
- Dostává se služba k cílovým zákazníkům a je tedy vynakládání zdrojů na její produkci účelné?

### 3.7.3 VÝSLEDNÉ ANALÝZY

Nejjednodušším nástrojem výsledné analýzy je tzv. SWOT analýza, která zkoumá a porovnává dopady vnitřního a vnějšího prostředí na naši organizaci a můžeme ji vztáhnout do vztahu k realizaci našich cílů. Komponenty SWOT analýzy jsou:

- pro vnější prostředí je to analýza OT (z anglického „opportunities – příležitosti“ versus „threats – ohrožení“, rizika),
- pro vnitřní prostředí je to analýza SW (z anglického „strengths – silný“ versus „weakness – slabý“).

Po této části je třeba obě tabulky propojit a zjistit, jak ovlivňuje silná stránka příležitosti či slabá stránka hrozby apod. Faktory, které jste uvedli v tabulkách, je dobré obodovat dle důležitosti (závažnosti), jak by vás mohly podpořit či vychýlit od nastoleného cíle. Tedy pomáhají vám ukázat, v čem máte své slabiny, v čem máte své silné stránky.

**SWOT**

Obrázek 12 Matice SWOT

<b>Vnější faktory</b> \ <b>Vnitřní faktory</b>	<b>Slabé stránky (W)</b> ..... ..... ..... atd.	<b>Silné stránky (S)</b> ..... ..... ..... atd.
<b>Příležitosti (O)</b> ..... ..... ..... atd.	<b>WO strategie</b> <b>„hledání“</b> <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	<b>SO strategie</b> <b>„využití“</b> <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
<b>Hrozby (T)</b> ..... ..... ..... atd.	<b>WT strategie</b> <b>„vyhýbání“</b> <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	<b>ST strategie</b> <b>„konfrontace“</b> <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Zdroj: Grasseová (2010, s. 299)



## K ZAPAMATOVÁNÍ

Každá SWOT by se měla vyhodnotit, využívá se zejména bodové metody (jednotlivé stránky se obodují dle závažnosti).

### 3.8 Strategie a její koncepce

Strategií rozumíme vypracovaný postup, jak cílů dosáhnout na základě analýz a předložených prognóz. Tento postup by měl mít písemnou podobu, aby zahrnoval veškeré kroky, které dopomohou k dosažení primárně stanovených cílů.

**Základem je dodržení obsahu** tohoto dokumentu tak, aby byly zřejmé veškeré tematické části.

V souvislosti s výběrem varianty strategie nelze zapomenout na analýzu rizika s ní spojenou. Ať už z oblasti politiky, bezpečnosti či ekologického dopadu. Současně je její realizace vázána na dostupné finanční prostředky, které má obec k dispozici a může tak porovnat očekávané náklady investice s očekávanými výnosy.

**Tvorba koncepce**

Základním směrem je varianta realistická, kdy veškeré propočty a analýzy, které byly dostupné, odpovídají skutečnosti a nepředpokládá se žádný výkyv a ani analýza rizik neodhalila žádný skrytý faktor, který by směr realizace mohl vychýlit. Naproti tomu je varianta optimistická, která počítá s lepšími výsledky, než očekáváme (např. více uživatelů služeb kvůli možnosti předplacení služeb) nebo pesimistická – i přes podrobnou analýzu se vyskytne rušící prvek a dojde k vychýlení strategie (např. záplavy).

Při volbě strategie se nejen berou v úvahu vnitřní a vnější faktory efektivnosti, ale i společenská zodpovědnost. Následně se přistupuje ke konkretizaci úkolů a přípravě realizačního plánu.

Na základě poslání organizace a globálně koncipovaných cílů, musí její management naplánovat konkrétní aktivity, jež jsou nezbytné pro naplnění vytyčených cílů. Základem každé strategie je optimalizace portfolia.

### 3.8.1 FORMULACE STRATEGIE

Výsledky analýz pomáhají organizaci usnadnit rozhodování o tom, které služby je vhodné podporovat prioritně a které méně či vůbec a jakou strategii využít. V praxi se často využívá Ansoffova matice, jejíž podstata je zřejmá z následujícího schématu. Svislá osa představuje příležitosti k růstu buď na stávajících, nebo na nových trzích. Vodorovná osa pak zvažuje, zda by na tom byla organizace lépe, kdyby vložila zdroje do stávajících produktů nebo zda má získat nové projekty.

Obrázek 13 Ansoffova matice

		AKCENT NA PRODUKT	
		stávající produkty	nové produkty
AKCENT NA TRH	stávající trhy	<b>strategie tržní penetrace</b>	<b>strategie rozvoje produktů</b>
	nové trhy	<b>strategie rozvoje trhu</b>	<b>strategie diverzifikace</b>

Zdroj: Molek (2009, s.78)

Ansoff zde definuje čtyři základní směry strategií, které by bylo možno využít:

- **Strategie tržní penetrace.** Organizace usiluje o zvýšení objemu prodeje stávajících služeb na stávajícím trhu (tedy mezi současnými uživateli služby, jeho neuživateli a uživateli konkurenční služby v rámci trhu).
- **Strategie rozvoje trhu.** Organizace zavádí stávající služby na nové trhy (zpravidla osloví nové zákaznické segmenty v rámci stávajícího geografického trhu nebo expanduje do nových geografických oblastí).
- **Strategie rozvoje produktu.** Organizace dosahuje růstu prodejem nových služeb na stávajících trzích (rozvoj služby může znamenat, že organizace zvýší nabídku služby nebo rozšíří sortiment o nové variace).
- **Strategie diverzifikace.** Organizace klade důraz jak na nové služby, tak i na nové trhy.

Ansoffova  
matice

### 3.8.2 REALIZAČNÍ PLÁN A PROVÁDĚCÍ METODIKA

Realizační plán

**Realizační plán** plní funkci komunikační a koordinační. Definují kompetence a odpovědnosti za jednotlivé úseky a operace při naplňování jednotlivých cílů strategie. Na ně pak navazují prováděcí metodiky, jako interní dokumenty a interní směrnice, které rozpracovávají problematiku jako obecný předpis chování. Obsahují i časový harmonogram, měly by být vázány i na čerpání finančních prostředků.

Přijátá strategie se uvádí do činnosti cestou operativy – plánování, implementací, kontrolou a hodnocením.

**Implementace** zahrnuje tvorbu programů, které mají stanovit opatření, úkoly jednotlivých výkonných funkcí pro zabezpečení realizace strategie; jedná se v podstatě o plánování v rámci soustavy plán podniku, rozpočty, které musí vyjadřovat zabezpečení program po stránce finanční, procedury znamenají detailní rozpracování programů do jednotlivých úloh a postup jejich realizace; procedury jsou součástí operativního plánování.

Obrázek 14 Příklad procedury

Aktivita/cíl	Odpovědná osoba	Měřitelný ukazatel	201X				201Y			
			1.Q	2.Q	3.Q	4.Q	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q
Rekonstrukce majetku	Majitel, vedoucí	splněný plán rekonstrukcí								
Nákup vybavení a opravy	Majitel, vedoucí	splněný plán nákupu vybavení a oprav								

Zdroj: vlastní zpracování

Prováděcí plán tedy vyjadřuje představy organizace o tom, jakým způsobem bude strategie realizována. Jeho obsahem je „co“ a „kdy“ má být provedeno a „kdo“ za to odpovídá (odpovědnost jednotlivých osob). Nedílnou součástí prováděcího plánu je i vymezení nákladů, které bude nutno na jeho realizaci vynaložit a očekávaných výnosů z aktivit. Posláním programu, rozpočtu a procedur je transformovat strategické cíle do soustavy taktických kroků, které by měly pružně reagovat na vzniklé změny v podniku i jeho prostředí.

### 3.8.3 KONTROLA PLNĚNÍ STRATEGIE

Podstatou a posláním kontroly je včasné zjištění odchylek od původního záměru, jejich rozbor a přijetí závěrů k nim. Manažerská funkce kontrolování je zaměřena na měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou plněny a cílů dosaženo. Plánování a kontrolování spolu těsně souvisejí, přesto je metodicky vhodné obě funkce při výkladu oddělovat. Management kontroly je obvykle chápán jako systém se zpětnou vazbou, proces kontroly zahrnuje zpětnou vazbu.

Kontrola plní v procesu řízení funkci zpětné vazby a lze znázornit jako sekvenci následujících kroků (Molek, 2009):

- plán, úkoly, cíle,
- skutečně vykonaná práce,
- měření vykonané práce,
- porovnání s kritérii (standardy),
- identifikace odchylek,
- analýza příčin odchylek,
- program nápravných opatření,
- realizace nápravných opatření.

Ve strategickém managementu je kontrola propojená s celým procesem strategií. Podílí se na hodnocení průběhu celého procesu, jeho jednotlivých fází a kroků, včetně iniciování změn v tomto procesu. Kontrola zde vystupuje jako aktivní článek, při čemž se zvyrazňuje působnost zpětné vazby.

**Kontrola**

**Posláním strategické kontroly** je varovat manažery před problémy s dostatečným časovým předstihem. Průběh strategické kontroly a hodnocení:

- určení co se má kontrolovat – mít a hodnotit,
- určení, podle jakého standardu budeme přistupovat ke kontrole a hodnocení,
- rozhodnutí, zda dosahovaný výkon odpovídá standardu,
- jestli ne, je nutná korektura programu, plánu, resp. postup jejich plnění.

Strategická kontrola zahrnuje (Molek, 2009):

- **kontrolu předpokladů**, kdy cílem je posoudit, zda změny v demografickém, ekonomickém (úroky, daně, míra inflace), přírodním, technickém (technika, technologie), politicko-právním a sociálně-kulturním prostředí, jakož i v oblasti konkurence, vývoje trhu apod. a jsou v souladu s tím, co bylo předpokládáno,
- **kontrolu dílčích výsledků**, kdy cílem je posoudit, zda vývoj jde žádoucím směrem a přijatá strategie se realizuje,
- **celkový strategický přehled**, kdy cílem a smyslem není jednorázové zaměření se na určitý konkrétní problém, ale permanentní studium všech faktorů, které by mohly přijatou strategii ovlivnit (odhalení potenciálních rizik a příležitostí),
- **vyvolanou kontrolu**, která se provádí na základě neočekávané události (různé krizové situace), která může vyvolat nutnost změnit strategii.

**Posláním operativní kontroly** je změřeni aktuálního výkonu a jeho srovnání se stanovenými cíli, a poté následuje úprava strategie nebo cílů na základě analýzy zjištěných odchylek. **Cílem operativní kontroly** je srovnat skutečné výsledky s ročním plánem, tedy zjistit, jaká je objektivní skutečnost, porovnat ji s požadovaným stavem a kvantifikovat odchylky. Předpokladem pro porovnání toho, „co je“, s tím, „co by mělo být“, je stanovení

kritérií (standardů), na základě kterých se budou oba stavy měřit. Tato kritéria musí být relevantní (musí souviset s cíli organizace a odrážet rozhodující charakteristiky kontrolované činnosti), a měřitelná (vyjádřená číselnými hodnotami nebo jasně definovanými vlastnostmi).

**Odchytky** mohou být z hlediska formulovaných cílů **pozitivní – bylo dosaženo lepších výsledků** než zamýšlených, nebo **negativní – došlo k neplnění norem, pravidel apod.** Někdy část výsledků může být dobrá, jiná část zase špatná. V takovém případě je nutné v závěrech kontroly rozlišovat.

**Kontrola  
odchylek**

**Odchytky** mohou tak být **významné – vyžadují opatření**, realizaci přijatých opatření a následnou kontrolu, nebo **nevýznamné** zpravidla nevyžadují žádnou manažerskou reakci, přičemž je důležité stanovit, zpravidla předem, co je významné a co není. Obvykle jsou klasifikace kontrolních procesů členěny podle obsahové náplně, úrovně řízení a charakteru provádění.

Každá kontrola by měla být hospodárná, ale také dostatečně kvalitní. Předpokladem je tedy dobrá znalost kontrolovaného procesu, znalost zejména kritických míst z pohledu všech zdrojů, kontrola by měla být důsledná, ale neměla by vyvolávat pocity represe apod., kontrola má tedy i svou etickou tvář. Velmi se osvědčuje, pokud je to schůdné, využití počítačově podporovaných informačních systémů (sběr, přenos, uchovávání a zpracovávání v databázových systémech), které dovolují manažerům mnohdy kvalifikovanější rozhodování. Významný je také přístup, který motivuje zaměstnance k podávání kvalitních výkonů, návrhů a jejich realizaci. Dále je vhodný přístup, který porovnává dobré a špatné zkušenosti, a to externí i vnitropodnikové, například tzv. audit, odborné posouzení různého druhu apod.

Časové zpoždění, ke kterému v procesu kontroly dochází, ukazuje, že má-li být kontrola efektivnější, musí být zaměřena do budoucnosti. Manažeři potřebují pro efektivní kontrolu systém, který by jim včas řekl, že mají podniknout korektivní opatření. Jednou z technik je pečlivé a opakované využívání prognóz, založených na nejnovějších disponibilních informacích. Pomocí porovnávání prognózy s tím, co je požadováno, mohou manažeři zavést program změn, které mohou příznivě ovlivnit budoucnost.

Účinný systém s dopřednou vazbou by měl v managementu zahrnovat i proměnné, které vstupují do systému, protože významně ovlivňují rozhodující vstupy kontrolního systému, čím se kontrolní systém může stávat velmi složitým. Proto je vždy třeba velmi pečlivě zvážit rozsah a hloubku celého kontrolního systému, aby byl dostatečně účinný a bezpečný, ale naopak aby byl realizovatelný. Má-li být kontrola funkční, je nutné ji speciálně přizpůsobovat. Kontrola musí být přizpůsobena plánu, pozici manažera a jeho vlastnostem, musí však respektovat požadavek efektivnosti a účinnosti.

Pro usnadnění procesu kontroly existuje řada nástrojů a technik, jde především však o techniky určené pro plánování. To je základní pravidlo, že smyslem kontroly je úspěšné

zabezpečení realizace plánu. Existuje řada tradičních prostředků kontroly, které mohou být využívány společně s rozpočtovou kontrolou. Mezi nejdůležitější patří:

- statistické údaje,
- speciální zprávy a analýzy,
- audit a provozní audit (jednorázové nebo pravidelné nezávislé hodnocení),
- osobní pozorování.

Kontrola celkové výkonnosti je tradiční, ale důležitou formu celkové kontroly má podobu rozpočtových souhrnů a další finanční analýzy, přičemž plánování a kontrola jsou chápány jako vzájemně propojený systém. Finanční kontrola je důležitým objektivním měřítkem úspěšnosti plánů. Finanční měřítka tak sumarizují výsledky mnoha plánů, umožňují přesně identifikovat finanční zdroje vynaložené na dosažení cíle, což platí pro všechny druhy organizací. Zjištěné odchylky od plánovaných výdajů mohou signalizovat různé nedostatky.

Nejčastější formou celkové kontroly jsou souhrnné rozpočty, které jsou souhrnem rozpočtů dílčích rozpočtů. Existují dvě možnosti kontroly toho, jak odpovědní pracovníci modifikují budoucí činnost. Běžný postup spočívá ve vyhledávání nevyhovujících výsledků a jejich vrácení odpovědné osobě, aby korigovala své praktiky. Tento přístup je nazýván přímá kontrola, přičemž forma této kontroly má mnoho podob a způsobů. Preventivní kontrola spočívá v preventivním rozvoji manažerů s cílem minimalizovat jejich potenciální budoucí špatné přístupy. Výhody jsou zřejmé, nevýhodou je nutnost zajištění preventivní přípravy manažerů.

Audit organizace zjišťuje, v jaké situaci se organizace nachází a jak se bude nadále rozvíjet z hlediska současných a budoucích ekonomických, politických a sociálních podmínek. Audit organizace se týká především operací organizace. Naopak audit managementu je zaměřen na hodnocení kvality managementu a kvality řízení jako systému, jeho součástí může být audit organizace.

### 3.8.4 MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI STRATEGIE

Důležitou součástí každého strategického plánu je rozpočet. Rozpočet v zásadě obsahuje projekci výkazu zisků a ztrát (viz dále). V rozpočtu se uvádí výše očekávaných tržeb a veškerých nákladů (investičních i provozních) souvisejících s realizací strategie. Nedílnou součástí rozpočtu je i očekávaný zisk.

*Efektiv-  
nost*

Každá organizace musí analyzovat ekonomické důsledky jednotlivých strategických variant (používá k tomu aparát finanční analýzy) a určit variantu nejvýhodnější. Naprostou většinu výchozích dat poskytuje účetnictví a jeho finální produkty, kterými jsou:

- rozvaha,
- výkaz zisků a ztrát.

## ROZVAHA

Na základě Vašich předchozích znalostí jen krátce zopakujeme, že rozvaha je statickým pohledem na stav a strukturu aktiv a pasiv organizace (neodráží časový vývoj hospodaření). K získání dynamického pohledu je nutno porovnat rozvahy několika po sobě jdoucích období.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

Účetní výkazy

Je obrazem hospodaření organizace, ale i ekonomickou efektivnost těchto procesů. Náklady organizace představují kategorii „vstupů“ do hospodářských procesů a výnosy kategorií „výstupů“ z její hospodářské činnosti.

Rozvaha a výkaz zisku a ztrát (výsledovka) jsou informačním obrazem dvou základních stránek téhož ekonomického jevu:

- zobrazením stavů aktiv a pasiv (rozvaha),
- zobrazením výsledků dosažených používáním (zhodnocením) aktiv a pasiv za určité období (výkaz zisku a ztrát).

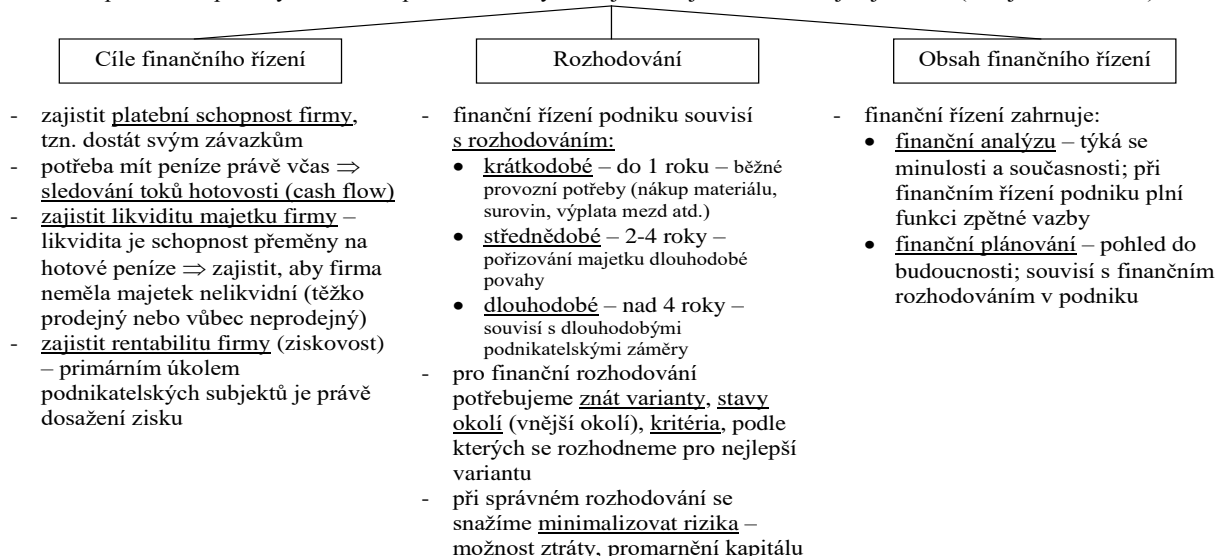
Finanční analýza

K posouzení efektivnosti se taktéž využívá **finanční analýza**. Je založena na údajích z účetnictví, která se posuzují v odstupech času. Z hlediska hospodárnosti se měří především výstup na jednotku použitého vstupu. To znamená minimální vklad vzhledem k produktivitě.

### Obrázek 15 Finanční řízení podniku

#### Finanční řízení podniku

- jedna z důležitých činností podniku, která souvisí s jeho rozvojem
- předvídání potřeby finančních prostředků a výběr nejvhodnějších možností jak je získat (zdroje financování)





Mezi základní metody finanční analýzy patří analýza poměrových ukazatelů. V rámci poměrových ukazatelů se nejčastěji sledují následující (Molek,2011):

### LIKVIDNOST A LIKVIDITA

**Likvidnost** je schopnost přeměny konkrétního druhu majetku na peněžní prostředky rychle a bez větších ztrát. Likvidita pak představuje schopnost organizace hradit své závazky v „blízké budoucnosti“. Obecně platí, že vyšší likvidita (vyšší podíl aktiv s vyšším stupněm likvidity, zejména peněz a pohledávek) snižuje riziko platební neschopnosti, ale zároveň snižuje výnosnost organizace (peníze v pokladně mají výnosnost nulovou a peníze na účtech velmi nízkou)

**Likvidita** organizace je předpokladem její finanční rovnováhy (stability), neboť je-li organizace trvale nelikvidní, tj. není schopna platit své dluhy v termínech jejich splatnosti (často se uvádí horizont 12 měsíců), dostává se do platební neschopnosti (insolvence).

### FINANČNÍ STABILITA

Obecně vyjadřuje schopnost podniku dlouhodobě uhrazovat své závazky a dlouhodobě dosahovat přiměřené výkonnosti. Základním informačním zdrojem pro rozbor finanční stability je rozvaha. Finanční stabilita je charakterizována strukturou zdrojů financování odpovídající složení jeho hospodářských prostředků. V případě problémů v této oblasti může dojít k předlužení a následně k bankrotu. Finanční nestabilita organizace zpravidla znamená pokles důvěry věřitelů.

### PLATEBNÍ SCHOPNOST

Platební schopnost odráží krátkodobou finanční stabilitu podniku. Důležitou charakteristikou je schopnost organizací plnit své platební povinnosti a dostát finančním závazkům ke všem svým partnerům (státu, bankám, dodavatelům, vlastním zaměstnancům apod.).

### VÝNOSNOST (RENTABILITA)

Výnosností se zpravidla rozumí schopnost organizace dosahovat zisk a zhodnocovat tím kapitál, který byl do organizace vložen. Ukazatele výnosnosti jsou důležité zejména při dlouhodobých rozhodovacích situacích (např. do kterých prostředků investovat).

*Výnosnost*

Realizace strategie přináší organizaci jistý profit, ale také něco stojí. Organizace proto musejí nejenom pečlivě zvážit a důkladně analyzovat veškeré ekonomické důsledky realizace zvolené strategické varianty, ale zároveň si ujasnit, z jakých zdrojů bude realizace financována. Organizace musejí mít na paměti také to, že kromě splácení případných úvěrů je třeba zajistit likviditu, finanční stabilitu a platební schopnost.

### 3.8.5 EKONOMICKÉ MINIMUM

Majitel či manažer MSP by si měl uvědomit, že i na něj se vztahují jednotlivé hospodářské rozbory, které mohou zahrnovat:

- Základní principy finančního plánování,
- tvorbu a použití rozpočtu,
- metody vyúčtování účelově vázaných grantů a dotací,
- základní principy výkaznictví,
- návaznost účetní evidence na daň z příjmu,
- problematika cestovních náhrad.

Z uvedeného je zřejmé, že pro hodnocení výkonnosti podniku je třeba respektovat více kritérií, než dnes zvláště používanou finanční analýzu, proto další část bude zaměřena na různé přístupy, jejich klady a zápory. Tento postup obsahuje následující kroky:

1. Definice, prověření podnikové vize, poslání a strategie (zapojení akcionářů, stanovení klíčových faktorů, aktivity- procesy- management).
2. Stanovení výkonových cílů, dílčích cílů a jejich metrik. (Ve kterých procesech dosáhnout nejvyšší kvality, vymezit omezení, rizika, prezentace výkonů v užitečné a snadno užívané formě).
3. Postupný vývoj podle získaných zkušeností
4. Obecný postup pro stanovení výkonových kritérií a přechod od měření k řízení.

#### METODA VYROVNANÉ VÝKONNOSTI

Jedná se o sledování a upravování vize podniku a jeho strategické řízení dle čtyř klíčových pohledů s řadou kritérií:

- Finanční pohled – jednotkové náklady na produkci, náklady na obchodní transakci, náklady na skladování.
- Pohled ze strany zákazníků – počet reklamací, stížností, zákazníků spokojených s dodávkou produktu.
- Pohled na interní podnikové procesy – počet transakcí přes internet, průběžná doba vyřízení objednávky, počet administrativních úkonů.
- Zdokonalující pohled - % obměny pracovníků, spokojenost manažerů s informačními podklady, růst potřebné kvalifikace

#### Výkonnost

Obecným měřítkem podnikatelské výkonnosti firmy je úroveň zhodnocení jejích podnikatelských aktivit, vložených finančních a jiných prostředků (kapitálu). Pracujeme také s kategoriemi výše tržeb, rychlost obratu, kdy cílem je zajistit, aby se tyto prostředky nejrychleji vrátily v podobě příjmů z realizace znovu do podnikání. Dokonale zvládnutí finančních procesů je nutným předpokladem pro zvýšení výkonnosti firem. Důležitým finančním cílem je zvýšení tržní ceny a optimální zhodnocení kapitálu (Value based ma-

nagement). Pouze “podnikatelé romantici” tuto skutečnost nerespektují. V oblasti finančního řízení našich firem je nutné mnoho změnit. Především se firmy musí zbavit všeho zbytečného a lépe využívat aktiva. Jejich množství je často nadměrné. Mnoho nízko obrátkových nebo nepotřebných zásob, nevyužitých budov, strojů a zařízení vyvolává vysoké finanční a další náklady a nakonec porušuje i fyzický vzhled firmy. Nevyužívání kapacit má vazbu i na nevyužití fixní náklady.

### MOŽNÉ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Trvale vysoké podnikatelské výkonnosti firmy lze podle některých autorů dosáhnout aplikací nových přístupů k volbě strategických cílů podnikání a změnou metod. Obecným měřítkem podnikatelské výkonnosti firmy je úroveň zhodnocení jejich podnikatelských aktivit, vložených finančních prostředků (kapitálu). Finanční veličiny obvykle považujeme za indikátory zdraví či špatného stavu firmy. Dosud nejčastější je využití finanční analýzy v kombinaci s dalšími metodami pro měření výkonnosti firmy. Cílem příspěvku je pokusit se o nový pohled na měření výkonnosti firmy s využitím ukazatele EVA.(Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota) , který považují někteří autoři za moderní způsob pro měření výkonnosti firmy.

Měření výkonnosti

**Analýza rizika.** Analýza potenciálních problémů, neustálé přemýšlení o budoucnosti, rizikových faktorech a reakcích na ně by mělo být nedílnou součástí řízení firmy a mělo by se výrazně podílet na zabezpečování její podnikatelské prosperity. Náplní analýzy rizika jsou: identifikace oblastí zranitelnosti a potenciálních problémů s návrhem a přípravou opatření pro jejich eliminaci. Významnou součástí analýzy rizika je stanovení rizika, a to buď v číselné podobě (uplatněním nástrojů rizikového rozhodování – rozhodovací matice, pravděpodobnostní stromy, rozhodovací stromy a počítačové simulace), nebo nepřímo. Nepřímé stanovení rizika je snazší a zahrnuje dva přístupy: míru flexibility firmy a odolnosti projektu vůči rizikovým faktorům.

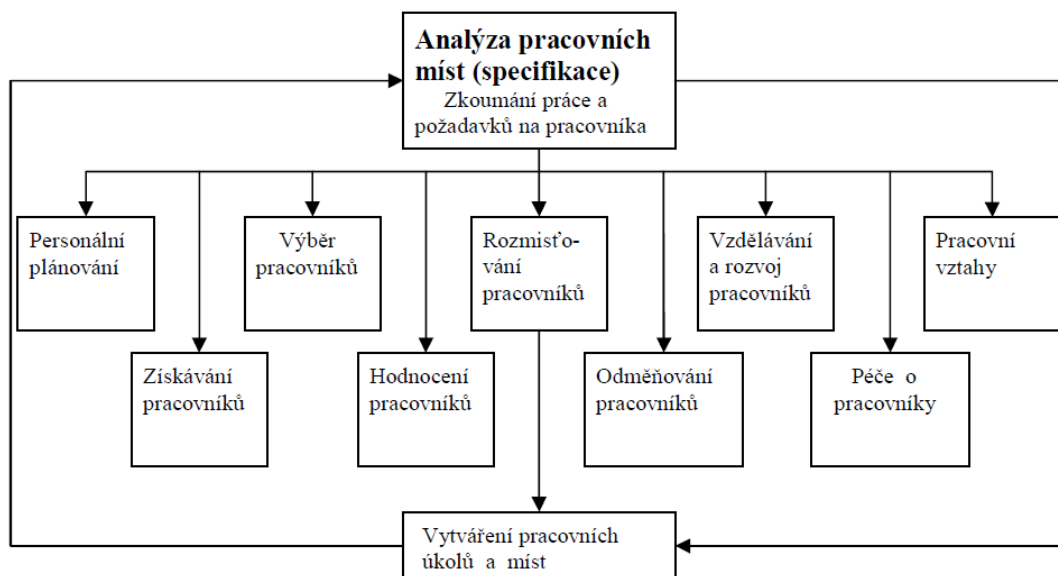
**Analýza postavení.** Má v ekonomicko-finanční analýze podniku významné postavení. Jedině komparace dosažených výsledků podniku s porovnatelnými podnikatelskými subjekty umožňuje reálně zhodnotit finanční situaci podniku, identifikovat jeho silné a slabé stránky, odhalovat rezervy vůči konkurentům a podněcovat hledání nových možností pro zlepšování činnosti a zvýšení výkonnosti.. Analýza postavení podniku na trhu představuje náročný proces tak z pohledu informačního zabezpečení, jako i z pohledu metodologického zpracování.

### 3.9 Personální procesy

Malé a střední podniky (MSP) bývají velmi často řízeny pouze jednou osobou a to majitelem. S tím může být a také obvykle bývá spojeno mnoho chyb, kterých se majitel dopouští, zvláště v personální oblasti. Majitelům mnohdy chybí manažerské a ekonomické

znalosti, které jsou právě v takových situacích velmi důležité. Takovéto rozhodování založené na intuici a improvizaci přináší pro firmu velké riziko a často má pro podnik až katastrofické následky, ze kterých se jen těžko vzpamatovává.

**Obrázek 16** Personální procesy



V malých firmách není třeba zvlášť organizovat personální práci. Majitel malého podniku zvládne úkoly v oblasti personální práce zpravidla dostatečně sám. V menších podnicích mohou být personální záležitosti svěřeny do péče jednomu zaměstnanci, konečná rozhodnutí v personálních otázkách si obvykle ponechává majitel nebo vedení podniku.

**Personální proces**

Ve větších podnicích se pro oblast personálních záležitostí zřizuje zvláštní štábní nebo ve zvlášť velkých podnicích odborný (funkční) útvar – osobní oddělení, personální úsek apod. Pokud jsou některé úkoly v oblasti personální delegovány na jiné osoby nebo útvary, zůstává personální, resp. osobní oddělení v personální oblasti (záležitostech) nadřízeným, v každém případě, koordinačním orgánem. Oblast mzdová (mzdové účetnictví, výplaty mezd a platů apod.) zpravidla nebývá součástí osobního oddělení nebo personálního úseku, ale bývá přiřazena k finančnímu nebo ekonomickému úseku či útvaru (např. jako mzdová účtárna). Odměňování pracovníků se velmi úzce vztahuje k motivaci a stimulaci.

Je nesporné, že v oblasti personální práce se střetávají dva aspekty:

- jednak ekonomická hlediska související s využitím lidské práce (zhodnocení lidského potenciálu i s ohledem na vložené prostředky na jeho zabezpečení a rozvoj),
- jednak sociální aspekty související s naplněním osobních cílů pracovníků, jejich motivací k seberozvoji, zvyšování kvalifikace a rozvoji tvořivosti, se spokojeností s pracovním místem, obsahem práce, pracovním prostředím, vnitřním klimatem apod.

Manažer ovšem nerozhoduje o lidských vztazích ve vakuu. Musí se neustále vyrovnávat s ekonomickými tlaky na zvýšení produktivity, na zlepšení kvality výrobků a služeb a na

kontrolu mzdových nákladů. K těmto ekonomickým tlakům přistupují tlaky sociální, vyplývající z další diversifikace pracovní síly, ze změn jejich požadavků a ze stále širší státní regulace. Také změny v oblasti technologie, marketingu a financování a posun směrem k internacionalizaci výroby nutně působí na rozhodování personalistů. Mezi ekonomickými cíli vedoucími ke zvyšování výkonnosti organizace a sociálními cíli vedoucími k spokojenosti pracovníků je konkurenční vztah.

Velikost či výše osobních nákladů, které představují mzdy, prémie, sociální a zdravotní pojištění, náklady na školení a výcvik a sociální výdaje, činí obecně v podnicích přibližně 20 až 30 % celkových provozních nákladů. Ale jsou i společnosti, u nichž náklady na pracovní sílu mohou přesáhnout daleko více než 50 % celkových provozních nákladů. Ve většině podniků tento procentuální podíl v současné době roste. Tato skutečnost ovlivňuje negativně náklady podniku a jeho konkurenční schopnost. Snížení těchto nákladů může sice přinést krátkodobý efekt, dlouhodoběji se však projeví na snížení kvality fungování lidského faktoru a zhoršení výkonu organizace jako komplexního obrazu kvality jejího fungování.

Významnou součástí personální práce v širším smyslu je vedení lidí, které je významné kromě jiného zejména z hlediska mezilidských vztahů, při plnění pracovních úkolů, vytváření vztahu k podniku atd. Na správném vedení lidí silně závisí pracovní i podnikové klima. Způsob vedení lidí je do určité míry předurčen strukturou a stylem řízení podniku. Vyplývá z toho nutnost respektovat při tvorbě organizační struktury a struktury řízení tento aspekt. Naznačenými problémy se zabývá speciální úsek managementu – personální management.

*Personální práce*

Z hlediska budoucnosti podniku a plnění záměrů a úkolů má klíčový význam plánování personálního rozvoje. Jeho úkolem je včas zjišťovat potřebu zaměstnanců co do počtu a hlavně s ohledem na požadavky, jimž mají zařazovaní zaměstnanci vyhovovat. Jde o kvalifikační a profesní strukturu zaměstnanců. Plán personálního rozvoje je částí celkového podnikového plánu.

Každý, hlavně malý a střední podnik by si měl vytvořit určitý model optimalizace počtu a struktury pracovních a funkčních míst, a to na základě aplikace následujících postupů a metod, které zohledňují jak ekonomické, tak i legislativní, sociální a psychologické aspekty. Jedná se o:

- metody analýzy podnikové strategie ve smyslu orientace na určitý typ výroby, činností, typ odběratelů, zákazníků, klientů, konkurence,
- metody projektování změn v technické vybavení a technologii výroby, které by měly obsahovat nároky a požadavky na nové profese, resp. rekvalifikační požadavky,
- metody projektování organizačních změn, které by měly obsahovat zánik neproduktivních a nefunkčních pracovních pozicí a funkcí v podniku a vytvořit základ pro předpokládaný vznik nových organizačních útvarů, pracovních skupin a jejich personální obsazení (počet zaměstnanců, požadované profesionální schopnosti, odbornost..),

- metody profesiografické analýzy kompetenčního obsahu a pracovní náplně důležitých funkcí a pracovních míst, a to současných, ale i předpokládaných,
- metody analýzy současné personální, tedy profesní kvalifikační věkové struktury zaměstnanců v podniku, pomocí které aktualizujeme přehled o vzdělání, pohlaví, věku a druhu práce, funkce, které zaměstnanci vykonávají,
- metody analýzy disponibilních potenciálních zdrojů pracovních sil na trhu práce, zjišťování, která ukazují na potřeby zaměření vnitropodnikového vzdělávání, a finanční „ochrany“ určitých skupin zaměstnanců (příklad v některé době chybí určité profese na trhu..),
- metody analýzy vnitřních a vnějších možností pro zabezpečování rekvalifikace a zvyšování kvalifikace vlastních zaměstnanců,
- metody analýzy vnitřního stavu podnikového klima a kultury, zejména postojů a spokojenosti zaměstnanců vůči personálním změnám a používaným metodám uplatňovaným managementem nebo vlastníkem podniku.

#### **Úkoly**

Při zajišťování svěřených úkolů personalisté (v případě MSP jsou to podnikatelé nebo manažeři) vykonávají tyto hlavní činnosti, jejich výčet a stručná charakteristika.:

- **Analýza pracovních míst** – pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů
- **Personální plánování** – plánování potřeby pracovníků v podniku a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.
- **Získávání a výběr pracovníků** – příprava a zveřejňování informací o volných místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyřizování korespondence.
- **Hodnocení pracovníků** (jejich pracovního výkonu) – příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, navrhování a kontrola opatření.
- **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru** – zajišťování organizačně administrativních činností souvisejících s přijímáním a uváděním pracovníků do práce, povyšování, převedením na jinou práci, přeřazením na nižší funkci, penzionováním a propuštěním pracovníků.
- **Odměňování** – tvorba nástrojů ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **Podnikové vzdělávání pracovníků** – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, jeho organizování a hodnocení jeho výsledků.
- **Pracovní vztahy** – organizování jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců (odbory) ke kolektivní smlouvě a jejímu plnění nebo i k dílčím záležitostem, příprava podkladů pro jednání, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, sledování agendy stížností a připomínek zaměstnanců, disciplinárních jednání, otázky komunikace v podniku.

- **Péče o pracovníky** – BOZP (organizace prevence, školení a přezkušování zaměstnanců, kontroly pracovišť, šetření a odškodňování pracovních úrazů, vedení předepsané dokumentace), organizace zdravotní péče (preventivní prohlídky, léčba a rehabilitace pracovníků ohrožených nemocí z povolání, první pomoc), zajišťování sociálních služeb (sociálně hygienické podmínky práce, stravování, doprava do zaměstnání, bydlení, aktivity volného času, sociální a zdravotní pojištění pracovníků, styk s podnikovými důchodci).
- **Průzkum trhu práce** – odhalování potenciálních zdrojů pracovních sil pro podnik na základě analýz jejich nabídky a poptávky na trhu práce a demografického vývoje.
- **Dohled nad dodržováním zákonů a dalších legislativních norem** v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – především zákoníku práce, ale i dalších norem týkajících se zaměstnání, práce, odměňování, zdravotních a sociálních záležitostí, kolektivního vyjednávání apod.
- **Personální informační systém** – zjišťování, uchovávání, zpracovávání a analýza dat týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím pracovníkům, zaměstnancům, externím orgánům), personální statistika.

*Další personální úkoly*

## PRŮVODCE TEXTEM



Jiný pohled na růst podniku je podle Greinera, 1972 (v citaci Barrow, 1996), který tvrdí že růst zamezuje krizi. Slovo krize vyvozuje z čínského překladu slova, které znamená nebezpečné okolnosti. Slovo "krize" je tvořeno znakem pro "nebezpečí" a "příležitost"

危機

Čínské pojetí krize se nejvíce přibližuje jejich vnímání krize jako příležitosti sdělit nikoliv svou pravdu, ale svou odpovědnost

### 3.10 Řízení krizových situací a management změn

Řízení krizové situace zahrnuje aktivní změnu. Principem řízení změn je mj. identifikace odporu vůči změnám a přeměna této energie na pozitivní energii, která proces změny a její průběh nejen urychlí, ale zajistí i zdárný efekt změny. Změna tedy vede k dosažení nové úrovně, která je kvalitativně vyšší, než předchozí stav (McKee,2010)

Krise a změny

Musíme si uvědomit, že každá změna vyvolává v přírodních systémech (jimiž je i člověk, tedy váš podřízený, kolega i nadřízený) určitou formu odporu, kterou proměňuje v ne-žádoucí formu energie nebo práce. Úměrně danému odporu je pak nutno vynaložit přiměřenou dávku energie jen pro eliminaci tohoto odporu, což je z hlediska myšlenky zavedení změny o to více náročnější.

Jelikož každý inteligentní systém usiluje o získání a udržení stability své vlastní existence, může být změna negativně hodnocena. Proto je nutno zajistit, aby změna byla prozkoumána. Cílem zkoumání je zjištění, zda obsahuje nestabilitu z průběhu změn a zvláště pak nebezpečí nestability jako výsledku změn (Häuser,2007).

#### **Odpor vůči změnám lze pak rozlišit do těchto základních typů:**

- **Komunikační odpor** – způsoben nedostatky v informačních a komunikačních systémech. Snížení komunikačního odporu vyžaduje podávání informací o změnách všemi možnými prostředky (jak neverbální komunikace a verbální komunikace, která je účinnější, tak psané slovo, které je přesnější).
- **Status quo** – odpor ke změně se snahou zachovat existující stav způsobený necitlivostí k potřebě udržení dynamické stability. Skládá se z individuální necitlivosti vlivem nízké angažovanosti pracovníka a z nízké citlivosti pro potřebu změn obecně.
- **Zvyk** – způsob práce, který minimalizoval výdej energie pracovníka. Obava ze změny tohoto stylu práce je velmi silná. Řešením je snaha seznámit subjekt se stavem po provedené změně – že se rovněž ustaví zvykový stav, který může minimální vydanou energii přivést k maximální účinnosti, ale na vyšší úrovni.
- **Obavy o ztrátu statusu** – kdy se člověk bude muset přizpůsobit novým vztahům. Snížení tohoto odporu lze provést vysvětlením, že změna přinese větší šanci na růst stupně komplexnosti pracovníka, což povede k růstu jeho společenského statusu.
- **Ekonomicky stimulovaný odpor** – obavy ze ztráty úrovně odměňování. Tento odpor je patrně nejvyšší, zvláště v kombinaci s obavou o ztrátu statusu u manažerů (jsou na maximu a mohou se strachovat v podstatě jen o možnou ztrátu). Teprve pokud se ujistí daný subjekt, že po provedené změně může jejich ekonomická situace být minimálně stejně dobrá a naopak existuje šance na její zlepšení, dochází k omezení odporu.
- **Odpor k průchodu** – oddalování okamžiku změny z důvodu spokojenosti ze současného způsobu jednání, která je větší, než možná strast z nového způsobu práce.

Potřeba změny je často výsledkem působení vnějších a vnitřních sil na chod organizace. Okolní prostředí může mít přímý vliv na organizační činnosti. Organizační změna jako



výsledek vlivu vnějších sil může být lépe pochopena prozkoumáním šesti oblastí prostředí: ekonomické, politické, sociální, technologické, konkurenční a fyzické. Vnější a vnitřní síly mohou samozřejmě často působit ve vzájemném vztahu.

V procesu změn se řídíme těmito základními pravidly (Hálek, 2006):

- **Místo zahájení změny:** nahore – z hlediska celé organizace to musí být vždy, v případě každé změny, na střední úrovni – dílčí řešení, pokud je vrcholové řízení v pořádku, dole - může být i bez řešení na střední organizaci.
- **Komunikace:** kolektivní komunikace – konkrétní přístup podle situace, obecně je třeba komunikaci posílit, posílení individuální komunikace se všemi stupni (nejen s přímými spolupracovníky).
- **Kolektivní rozhodování** – omezit na minimum, v případě krize je třeba přejít spíše k autoritativním způsobům řízení.
- **Delegování pravomocí** - rozhodnutí o delegování pravomocí záleží na okolnostech. V některých situacích je pro zvládnutí zcela nezbytné, jindy je naopak nutné pravomoci (např. Podpisové právo) odejmout.
- **Potřeby změny**
- **Poradenské organizace** - k využití služeb externího poradce je třeba přistupovat obezřetně. Zejména s ohledem na náklady, které jsou nemalé. Pokud neumíme dobře formulovat zadání, pak není vhodné takové služby vyhledávat. V konečné fázi by šlo o neefektivně využité prostředky.
- **Počet hlavních řešených problémů** - počet problémů, které lze řešit najednou, je obecně udáván v počtu max. cca 7, za předpokladu, že je mezi nimi stanoveno pořadí priority.
- **Ekonomika** - dočasně nerozhoduje při podnikání zisk, ale nutnost neprohloubení krize.
- **Organizace subjektu** - pokud to jde, je vhodnější zachovat původní organizaci alespoň do doby zvládnutí krize. Realizace změn se doporučuje jen v nejnútnejších případech, zejména když organizace přispívá k prohlubování krize.

## NÁMĚT NA TUTORIÁL



*Přečtěte si pozorně výňatek článku z Hospodářských novin a diskutujte na tutoriálu o úskalích krizového řízení, popř. najděte podobné zprávy:*

### Většině firem chybí krizový plán<sup>16</sup>

..."Většina společností žije v mylné představě, že na ochranu před nenadálými událostmi ohrožujícími podnikání stačí uzavřít pojištění s dostatečným krytím pojistného rizika. Často je ale mnohem horší ztráta zákazníků a dobré pověsti, vysvětluje David Klesl, senior manažer společnosti Ernst & Young.

<sup>16</sup> <https://archiv.ihned.cz/c1-43940230-vetsine-firem-chybi-krizovy-plan>

Jenže živelní pohromy mohou firmu položit na lopatky a finančně ji zruinovat. Zaměstnavatel musí svým lidem zaplatit, ať se jí daří, nebo nikoliv. Poptávka po krizových scénářích se zdvojnásobí vždy až po katastrofě.

#### *Zkouška jednou do roka*

Pokud se však plán alespoň jednou do roka neodzkouší, je to bezcenný cár papíru. Je třeba zkontrolovat, zda jsou aktuální telefonní čísla, e-maily členů krizového štábu. Při pláném poplachu se vyplatí vyzkoušet, zda lidé ve firmě vědí, jak mají reagovat.

Nejlépe zpracované krizové plány mají organizace, kde i malý výpadek způsobí velké ztráty a ohrožení životů. Například dodavatelé energií či nemocnice. Nejvíce ohroženy jsou firmy s vysokou mírou automatizace a závislosti na informačních technologiích. Jinak jsou to všechny společnosti, u nichž není možné tolerovat zpoždění v dodávce zboží a služeb.

#### **Typy plánů**

Ménší firmy si mohou k vytváření krizového plánu přizvat profesionála. "Na začátku vyhodnocujeme rizika. To znamená, co reálně může firmu potkat. Individuální krizový plán pak musí zapadnout do soustavy celostátních krizových plánů," vysvětluje Josef Zadražil, tvůrce krizových plánů a bývalý profesionální voják.

V poslední době je pro řadu firem nejaktuálnější protipovodňový plán. "Pokud je to podnik, který má sídlo blízko rybníka, může dojít k protržení hráze. Šéf musí vědět, jak varovat své lidi, na koho se obrátit a jak omezit možnou škodu," vysvětluje Zadražil. Základem je spolehlivý, naprosto konkrétní plán spojení, aby věděl na koho, jak a kdy se obrátit.

#### *Manuál v telefonu*

Krizové plány se dělají různými způsoby. Například Josef Zadražil zpracovává pro klienty "manuál", který mají v "pédéefku" uložený přímo v telefonu. V případě havárie podle něj postupují. Velké firmy používají různé krizové informační systémy. Údaje mají uložené i v počítači a postupují podle návodu v konkrétním programu, jichž je řada.

"V krizi se osvědčují také malé netbooky s připojením k internetu," dodává Zadražil. Příprava funkčních plánů vyžaduje výraznou podporu vedení firmy. Navíc, ani existence nouzového plánu není zárukou, že vše pobežší hladce.

Po zvládnutí samotné krizové situace je nutné mediálně prezentovat firmu na veřejnosti a zhodnotit průběh krize - její příčiny, co firma udělala pro její zvládnutí, která opatření přijala, aby se krize neopakovala.

### 3.10.1 PROCES ZMĚNY

Aby se manažeři naučili reagovat na vnější a vnitřní síly působící na změny, potřebují znát kroky procesu změn, příčiny, proč se lidé změnám brání, a techniky, kterými se odpor vůči změnám může překonat. Prvním, kdo identifikoval kroky procesu změn, byl Kurt Lewin. Lewin a později Edgar Schein, kteří vypracovali model procesu změny známý jako *Lewin-Scheinův model*, identifikovali tyto tři základní kroky procesu změny: *rozmrazení, posun a zamrazení* (Bělohlávek, 2001).

- V prvním kroku většina lidí shledává obtížným měnit své po dlouhé době už ustálené postoje a chování a jejich změnu odmítá. Tento odpor může být podle Lewina překonán *rozmrazením* jejich postoje nebo chování tím, že se potřeba změny udělá tak zřejmou, že ji člověk bude ochoten akceptovat.
- Ve druhém kroku, *posunu*, jednotlivci akceptují a přejímají ty změny v postojích a chování, které jsou nezbytné.
- Třetí krok, opět *zamrazení*, nastává, když změněné postoje a chování jsou organizací podporovány a posilovány. Výsledkem je, že nové postoje a chování se stávají v organizaci běžnými. Vytváří se nový status quo.

Pokud znáte příčinu odporu ke změně, pomůže vám to zvolit si techniku, která ji efektivně překoná. J. Kotter a L. Schlesinger (Bělohlávek, 2001) nabízejí k výběru následující strategie změny.

- **Osvěta a komunikace:** Vysvětlení potřeby a logiky změny je efektivní technikou redukce odporu vůči změně. Častokrát nemají lidé dostatek informací, aby správně pochopili změnu, a vnímají proto nepřiměřeně její vliv na ně.
- **Participace a zapojení:** Manažeři mohou překonat odpor ke změně tím, že pracovníky zapojí do přípravy a implementace změny. Pomáhá to odstranit nejistotu a nedorozumění.
- **Usnadnění a podpora:** Podpora v podobě výcvikových programů, volena v přechodném období apod. Rovněž efektivně redukuje odpor.
- **Vyjednávání a dohoda:** Častokrát musí manažeři vyjednávat se silnými individualitami nebo útvary, které požadují za akceptaci změny více zdrojů, protože se obávají omezení svého vlivu.
- **Manipulace a kooptace:** Manažeři mohou rovněž zvolit strategii skryté manipulace s jednotlivci nebo skupinami selektivním užíváním informací. Potencionální odpůrci mohou rovněž dosadit na významná místa v procesu změny.
- **Explicitní a implicitní donucení:** Pokud manažeři usilující o změnu mají nad jejími odpůrci výhodu moci, mohou podporu této změně vyžadovat pod pohrůzkou ztráty peněz nebo pozice. Tato strategie zpravidla má za následek ještě větší odpor v budoucnu. Je proto vhodná jen tehdy, pokud se změna musí uskutečnit rychle a není možnost použít jiné techniky.

Proces  
změny



## K ZAPAMATOVÁNÍ

Výsledkem všech aktivit by měla být budoucí dynamická strategie podniku, který lépe reaguje na ohrožení a využívá svého sociálního kapitálu (Häuser, 2007, Kopčej, 2007). Na její chování se díváme jako na inovaci procesů, reorganizaci činností a velmi často dochází i k inovaci sortimentu, čímž podnik vytváří svou konkurenční výhodu a krizová situace měla pozitivní vliv na stagnující podnik, což je první směr řízení krizové situace. Ovšem převáží-li negativní prvky externího prostředí a podnik nemá dostatek vnitřního kapitálu svoji činnost obnovit, pak veškerá opatření proti rizikům, ztrátám a ani tvůrčí duch není prospěšný a dochází ke druhému směru řízení krizové situace – zániku společnosti dle platných právních předpisů.

Pokud se projeví vážné problémy ve fungování či financování podniku, měl by se podnikatel rychle rozhodnout pro rázný ozdravný proces, který spočívá v provedení změn a má řadu rovin :

- Personální, která se týká se klíčových vedoucích pracovníků, kde předmětem řízení bude získat důvěru v životaschopnost firmy a to závisí na charakteru krize.
- Finanční, která řeší tento okruh problémů:
  - východiskem je podrobné zmapování ekonomické situace firmy nezávislým auditem tato podrobná účetní analýza by měla vypovědět o situaci firmy na počátku, při zahájení krizového řízení a zároveň ukázat hloubku problému (stav závazků)
  - dále zajistit kontrolu nad finančními toky
  - ujasnit si, na které lidi se může nadále spolehnout
  - přesvědčit věřitele, že je lepší zadluženou firmu nechat žít, než ji poslat do konkurzu a připravit si argumenty
  - najít aktiva, které lze odprodat, vytipovat životaschopnou část firmy, která bude nosnou částí pro řešení krizové situace, příprava krizového strategického scénáře, nejlépe několik variant, uvedené varianty by měly být pro věřitele výhodnější než přínosy ze zániku podniku

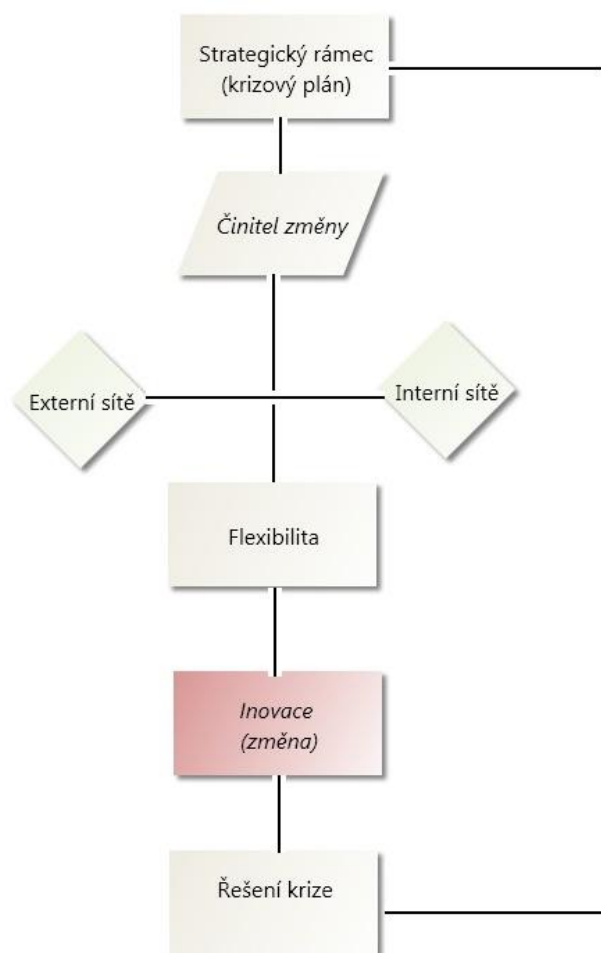
Někdy může firmu zachránit **pouze restrukturalizace**, která se dotýká:

- vlastnických poměrů – získání jiných či dokonce nových strategických partnerů a majetku – odprodej, pronájem nepotřebného majetku, zpětný leasing, dočasné zmrazení, některých výdajů,
- získání dodatečných financí (finanční injekce od nových vlastníků),
- zvýšení úsilí při vymáhání pohledávek, odprodej pohledávek,
- přijetí racionalizačních opatření v provozních a dalších činnostech s cílem snížit provozní, distribuční, propagační náklady,

- změna struktury bankovních úvěrů či projednání nových podmínek pro splácení úvěrů,
- úprav a změn produkčního portfolia –záměrem je posoudit předpoklady odbytu, možnosti výroby,
- u relevantních produktů se musí zjistit a vyhodnotit dopad částečného nebo úplného výpadku dodávek, ale i distribučních kanálů, obchodníků.

Úspěšným řešením každé krizové situace, aniž na straně jednoho procesu, či krize celopodnikové, vedoucí k jeho restrukturalizaci, je nutné vidět proces posunu – změny, která s sebou může přinést také konkurenční výhodu, tím, že došlo v podniku k „ozdravení“ a vybudování vhodných vazeb (viz obrázek 32).

**Obrázek 17 Schéma řízení krizové situace**



Zdroj: Hnilica, Fotr, 2009, vlastní zpracování

Tento navržený model v pojetí Jonese a úpravách jiných autorů (Srpková a kol, 2011) přináší také možný užitek z řešení krizové situace – zakomponovat dosažené poučení do strategického rámce a vymezit znova pole působení podniku. Činitelem změny je zde myšlen

**Řízení krizové situace**

vlastník podniku a po prodělané krizové situaci se tým může rozšířit i na poradní štáb těch, kteří krizovou situaci dokázali řešit a vypracovat vhodná opatření.

Model pracuje s udržováním vazeb, jak v externí podobě, kdy možnou příčinou odchylek od normálního vývoje podniku byly zkreslené informace zvnějšku a je třeba vztahy rozvíjet, např. spoluprací na projektech, vstupy do kooperačních seskupení a strategických aliancí či kapitálovými vklady. U interních sítí je zřejmé, že krizová situace – „pročistila“ vzájemné vztahy mezi zaměstnanci, pomohla nastolit systém jednotné komunikace a také zdůraznila význam informačních zdrojů a sledování klíčových aktivit podniku.



## OTÁZKY

**Jak dalece souhlasíte s následujícími výroky (ano/ne)?**

1. Krizové řízení v sobě zahrnuje aktivní změnu.
2. Likvidnost je schopnost přeměny konkrétního druhu majetku na peněžní prostředky.
3. Kontrola představuje zpětnou vazbu v cyklu řízení.
4. Organizování patří k analytickým funkcím.
5. Mezi zabezpečovací funkce řízení patří provedení restrukturalizace podniku.



## SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jsme se seznámili se základními provozními procesy podniku, seznámili jsme se základními funkcemi řízení. Rovněž jste se zabývali základními pojmy ze strategie a její přípravou. Ujasnili jste si základní analýzy prostředí. Nezapomněli jsme na to, že podnik i tak malý se může dostat do krize a je třeba mít připraven krizový plán.



## ODPOVĚDI

1)ano, 2) ano, 3) ano, 4) ne, 5)ne.

## 4 SPECIFICKÉ SKUPINY MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se seznámíte se specifickými skupinami malých a středních podniků, které mohou zahrnovat rodinné podniky, dále sociální podniky či inkusivní podnikání, které může v sobě zahrnovat podnikání různých znevýhodněných skupin na trhu práce, jako jsou ženy, mladí lidé, senioři či etnické menšiny. V této kapitole krátce pohovoříme o značích každé z nich.

### CÍLE KAPITOLY



- Student bude schopen rozdělit jednotlivé specifické skupiny podniků.
- Student pochopí principy řízení těchto podniků.
- Student chápe rozdíly mezi jednotlivými typy podniků.

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K nastudování problematiky budete potřebovat asi 120 minut.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Rodinné podniky, sociální podniky, podnikání mladých.

### 4.1 Rodinné podnikání

Pokud se budeme zajímat o nejstarší dochované dokumenty o rodinném podnikání, pak byly archeology nalezeny na území dnešního Iráku. Tyto záznamy jsou asi 2500 let staré a pocházejí ze starověkého Babylonu. Tyto dokumenty se zmiňují zejména o dvou rodinných firmách – Egibi a Murašů. Šlo o podniky se složitou strukturou, zaměstnávající desítky nebo i stovky zaměstnanců, usilující o maximální zisk. Záznamy o firmě Egibi pocházejí už

z 6. století před Kristem. Firma fungovala jako banka pro tehdejšího krále, obchodovala a spekulovala se zemědělskými plodinami a pozemky, držela podíly v jiných společnostech, přijímala vklady, které investovala a vyplácela za ně sedmiprocentní úrok. Záznamy o firmě Murašů jsou o sto let mladší. Zprostředkovali převod naturálních daňových dávek na stříbro, zajišťovali pro aristokraty správu jejich venkovských majetků, poskytovali úvěry šlechtě i členům vládnoucího rodu, pronajímali půdu, vodu na umělé zavlažování, náradí a osivo drobným zemědělcům (Pravec, 2011).

**Vymezení  
rodinného  
podniku**

Nejdelší tradici můžeme najít hlavně v zemích, kde nebyla přerušena státní kontinuita a zejména v těch, které stály alespoň po nějakou dobu v čele světového hospodářského vývoje. Mezi ně můžeme zahrnout například Japonsko, Itálii, německy mluvící země, Francii nebo Velkou Británii. Příkladem stále existující, japonský rodinný klan Kongo Gumi, který se specializuje na stavbu a opravy buddhistických chrámů. Byl údajně založen v roce 578 a v jeho čele stál do roku 2005 Toshikata Kongo, Kongo Gumi je v současnosti (od března 2008) dceřinou společností firmy Takamatsu.



## **PŘÍPADOVÁ STUDIE**

Mnoho firem s dlouhou tradicí je činných zejména ve zpracování zemědělských plodin, jako například italská firma Barone Ricasoli vyrábějící víno a olivový olej. Staletou tradicí mají i firmy vyrábějící peníze, například mincovna v Kremnici na Slovensku, která vyrábí mince nepřetržitě už 700 let. Mezi nejstaršími firmami najdeme i hotely, restaurace, firmy podnikající ve sklářství, zlatnictví, výrobě zbraní, zpracování dřeva nebo dokonce nakladatelství. V renesanční Itálii se rychle rozvíjelo bankovníctví. Nejstarší banka světa, Monte dei Paschi, nalezneme v Sieně v severní Itálii. Byla založena už v roce 1472 a dnes má asi 31 tisíc zaměstnanců a přes tři tisíce poboček. Klíčem k úspěchu jsou úzké vazby na region, tamní obyvatelé a firmy. (Pravec a Kozlerová, 2011).

### **4.1.1 RODINNÉ PODNIKY V ČESKÝCH ZEMÍCH**

Tradici podnikání v českých zemích narušily dvě světové války, rozpad Rakouska-Uherska a zejména období centrálně plánované ekonomiky od roku 1948 do roku 1989. Z tohoto důvodu nenajdeme v České republice firmy se stejným názvem a právní kontinuitou trávající stovky let, jako je tomu v jiných zemích.

Přesto můžeme i u nás najít firmy s dlouhou tradicí. Jedná se zejména o pivovary – například pivovar v Třeboni, Budějovický Budvar, Plzeňský prazdroj. Dlouhou historii má i firma Feron, která je nástupcem původního železářského velkoobchodu, který založil už v roce 1829 Leon Gottlieb Bondy. Nejstarší firmou ve svém oboru je firma Laufen, dříve Znojenské keramické závody. Funguje od roku 1884 a je nejstarším stále fungujícím výrobcem sanitární keramiky v Evropě. Dlouhou tradici mají i některé potravinářské firmy, v



19. a začátkem 20. století vznikaly výrobky jako karlovarské lázeňské oplatky, pražská šunka, pardubický perník nebo znojemské okurky. K nejstarším automobilkám v Evropě se může řadit i ta mladoboleslavská, jejíž kořeny v dílně pánů Laurina a Klementa můžeme vysledovat až do roku 1895 (Korbel, 2011, s. 56 – 58).

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Mezi výhody rodinných podniků můžeme zařadit:

- síla rodiny,
- znalosti,
- flexibilita,
- dlouhodobé plánování,
- stabilní kultura,
- rychlejší rozhodování,
- dobrá reputace/pověst/.

---

### DEFINICE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

Jurová (2016, s. 24) definuje rodinné podnikání s přihlédnutím na české podmínky takto *„Rodinný podnik je podnik vlastněný, případně i řízený rodinou/rodinami, či vybranými členy rodiny/n, přičemž se předpokládá, že podnik bude předán následující generaci.“*

Od 1. ledna roku 2014 je rodinné podnikání definováno v novém občanském zákoníku podle paragrafch §§700-707 takto: *„Za rodinný se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví z některých z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.“*

Jak je vidět není vymezena jednotná definice rodinného podniku, ale měl by splňovat tyto předpoklady:

- Rodina má vliv na řízení,
- Má kapitálový podíl 25%
- Je podnikem několika generací.

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, s. 20) uvádějí tři typy definic rodinného podniku:

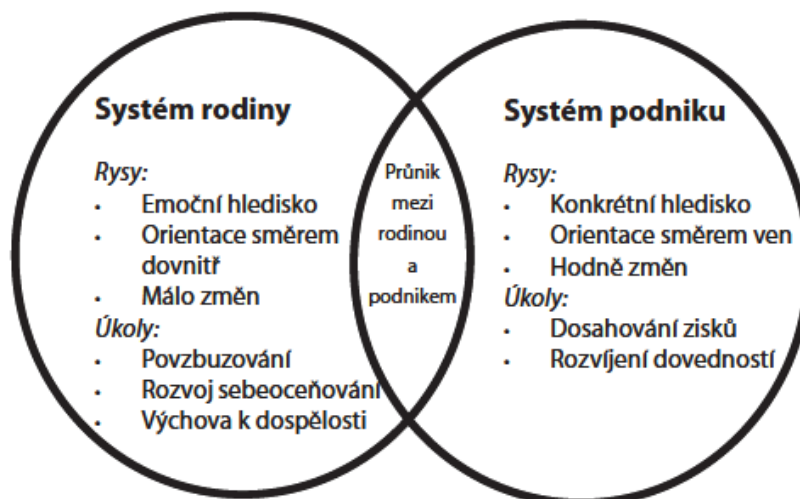
- **Široká definice:** „Rodinný podnik je takový, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku (nikoli však nutně strategickou většinu ve smyslu akcií) a kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině.“
- **Středně široká definice:** „Rodinný podnik je takový, kde zakladatel či jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu (ve smyslu podílu akcií).“
- **Úzká definice:** „Říká, že za rodinný podnik lze považovat takový podnik, kde se angažuje více rodinných generací, rodina podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny v něm má významné manažerské postavení.“

#### 4.1.2 TYPY RODINNÝCH PODNIKŮ

Typy podniků

Jelikož se jedná o rodinné podniky, je vliv rodiny velice zřetelný a ovlivňuje nejen podnik, ale i fungování samotné rodiny (viz obrázek 18).

Obrázek 18 Vliv rodina a podnik



Zdroj: Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008)

Vliv rodiny se projevuje především v těchto oblastech:

- pozitivní vztahy k lidem, a to nejen v rámci rodiny, ale směrem ven, tzv. pevně-volné rodinné vztahy, kdy rodina svým členům dopřává dostatek prostoru pro nezávislost, na stranu druhé jsou vztahy mezi členy rodiny intimní a blízké,
- efektivní komunikace, tj. taková, která je otevřená, jasná, přímá a upřímná,

- přirozená a přiměřená kontrola mezi členy rodiny navzájem,
- tvorba koalic a dělba moci v jejich rámci,
- připravenost na změny, kdy rodiny učí své členy přijímat změnu jako přirozenou součást života, při změnách v nich fungují vzájemné podpůrné mechanismy.

Dle Heskové a Vojtky (2008, s. 31) lze rozlišit tři typy rodinných podniků: *rodičovskou, manželskou a příbuzenskou*, které se pak liší i stylem řízení.

- **Rodičovská firma:** Klíčovými faktory řízení podniku bývají ovlivněny jedním z rodičů, zpravidla to bývá častěji otec. Podnik je pak veden dle jeho úsudků a nápadů. Tento druh řízení může mít podobu tří stylů vedení:
  - **Autoritativní** – rodič těchto vlastností je většinovým vlastníkem a přebírá většinové právo na rozhodování a plánování. Není příznivcem změn a prostřednictvím majetku dává najevo svou autoritu. Organizační struktura bývá přehledná a centralizovaná. Velkým mínusem však bývá nesamostatnost dětí a absence jakékoliv kreativity. Rodinní potomci se tak mohou setkat s ponižováním, manipulací a znevažováním. Přístup k řízení podniku je často vyznačován nekompromisní podřízeností rodinných příslušníků a nekompromisním chováním autoritativního vůdce.
  - **Protekciónářský** – Potomek je upřednostňován, hýčkán a nepřínosný do chodu podnikání. Jeho odměňování je však nekriticky nadprůměrné vůči ostatním zaměstnancům. Při generační obměně pak následovník nemá absolutní ponětí o firmě ani o úspěšném chodu podniku. Ne zkušenost potomka pak mnohdy způsobí ekonomické problémy až rozpad podniku.
  - **Demokratický** – Demokratický rodič si je vědom, že potomci mohou mít jiné zájmy a životní vize než právě jejich podnikání. Jelikož si připouští možnost, že by potomek mohl z firmy odejít, nabízí mu pouze spoluúčast. Provádí potomka všemi sektory podnikání, aby nabyl zkušenosti a měl svůj vlastní postoj při rozhodování a vedení. Pakliže rodiče zvažují dostatečné zkušenosti potomka, nabídnou mu majetkovou účast na části firmy v podobě oddělení.
- **Manželský podnik:** Podnikání manželů vzniká nabytím podniku některých z manželů nebo jimi oběma společně za období manželství. Společně nesou závazky, které za doby manželství vznikly. (Macháček, 2005, s. 11). Samotné řízení podniku pak záleží na vztazích mezi manžely. Existuje několik kombinací v řízení. Nejčastější variantou bývá způsob řízení jedním z manželů a druhý pak obstarává doplňující servis v podobě účetnictví, zásobování, marketing a jiné. Další formou řízení může být rovnoprávnost mezi partnery. Mají stejné kompetence, nároky a práva, vyhrazenou pracovní náplň. Časté bývá také stejné dosažené vzdělání. Nejméně se vyskytující bývá podnikání manželů za účelem ekonomického zvýhodnění, kdy jeden z manželů se podniku věnuje na plno a druhý přistoupil jen z ekonomických důvodů. Druhý z partnerů se tak může pohybovat v jiné pracovní sféře nebo je v domácnosti. (Hesková, Vojtko, 2008, s. 32).

**Rodičovská firma**

- **Příbuzenská firma** – V této formě spolupracují sourozenci, jejich manželé a jiní příbuzní. Sourozenecká forma podnikání často předchází rozpadu, neboť v ní nefigurují žádná nastolená pravidla a rozdělené kompetence. Je zde častá absence schopnosti řešit problémy a krizové situace. Panuje zde sourozenecká rivalita a pocit nespravedlnosti při rozdělování zisku. Není zde výjimkou lobbování za svou stranu a za své známé. To následně zapříčiní špatnou volbu personálu, někdy i snížení požadovaných kritérií. (Strážovská, Strážovská a Krošlákova, 2008, s. 33).

Při zakládání podniku je těžké rozhodnout se, jakou cestou se rodinný podnik vydá a jakou formu řízení majitelé zvolí. Vlastníci společnosti proto mnohdy své rozhodnutí mění, do doby než naleznou ten pravý způsob řízení, proto Hesková a Vojtko (2008, s. 33-36) uvádějí následující typy účasti:

*Typy řízení*

- **Management vlastníků** – podnik řídí přímo vlastník nebo více vlastníků firmy, jde o partnerský typ řízení. Tento druh řízení se nejčastěji uplatňuje v počáteční etapě růstu podniku, tzv. při vzniku. Jestliže má podnik pouze jediného vlastníka, lze formu řízení označit za „management samovládců“. V praxi pak většinou jde o jediného společníka a jednatele společnosti. Veškerá moc a rozhodovací pravomoc vlastní jedná osoba. Pakliže firmu řídí více vlastníků, hovoříme o „partnerském managementu“.
- **Rodinný management** – Vrcholové řízení podniku je v rukou více členů rodiny. Účast rodinných příslušníků na řízení podniku však ještě nemusí znamenat majetkovou účast. Vlastník může být pouze otec, nicméně oba dva synové se mohou podílet na řízení. Sourozenci, kteří řídí podnik, se potýkají se sourozeneckou rivalitou a vzájemnými konfrontacemi. Má-li sourozenec majetkový podíl, může se situace ještě víc vyostřit. Setkat se můžeme taky s vedením zeťů a snah, kdy dochází k zcela jiným návykům a tradicím, než je rodinný podnik zaběhnut. To může sebou přinést bezohlednost vůči tradicím a cílům daného podniku a sobectví vůči vlastním vizím. Pakliže společnost řídí i vzdálenější příbuzní, hovoříme o „managementu klanu“, což představují sestřenice, neteře strýcové a jiní.
- **Spolupráce vlastníka a rodiny s externími manažery** – V mnoha rodinných podnicích spolupracují rodinní příslušníci s externími manažery společně. Rodiny si však udržují přítomnost v dozorčích radách.
- **Řízení externími manažery** – Jedná se o oddělení vlastnických práv a řízení společnosti. Rodina si drží vlastnická práva a řízení firmy zcela deleguje na profesionální tým manažerů. Výhodou tohoto typu je odbourání konfliktů mezi rodinnými příslušníky. Samozřejmě v TOP managementu smí pracovat rodinný příslušník, jestliže splňuje odborné předpoklady.

### 4.1.3 ŽIVOTNÍ CYKLUS RODINNÝCH PODNIKŮ

O problematice životního cyklu a generační obměny diskutují mnozí autoři se zaměříme pouze na dva modely: koncept podle Rosenbauera a koncept Goehlera. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 24).

#### ROSENBAUERŮV MODEL ŽIVOTNÍHO CYKLU

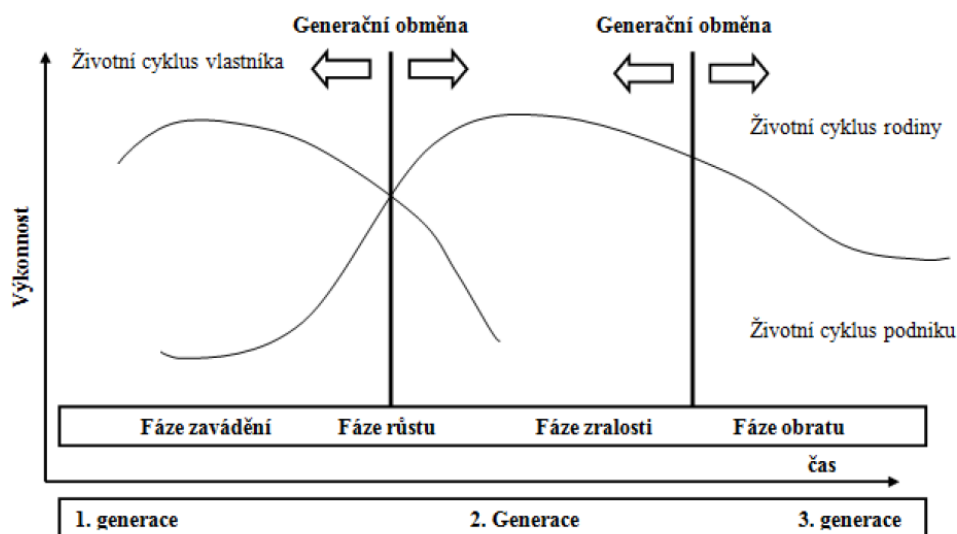
Autor se při svém výzkumu zaměřil na životní cykly, vlastníky a rodinu jako celek. Model představuje podnikatele při objevu nového využitelného potenciálu, jenž dále rozvíjí. Hnací silou vývoje je podnikatel. Fáze růstu začíná při realizování svých cílů a vstupem na trh. Současně ale Rosenbauer vychází z toho, že v průkopnické fázi a pozdější fázi raného růstu zakladatelská generace odchází do ústraní a dochází ke generační obměně.

Rosenbauerův model vychází z toho, že fáze zralosti je již spravována druhou generací. A to je klíčovým faktorem modelu, kdy je nutno brát v potaz, jak se nová generace ztotožní s konkrétní firmou a zda unese počáteční návaly všech nástrah, zda se vypořádá s omezeným růstem rodinné firmy, tržním podílem, počtem klientů, péče o klienty a jiné, které do této doby byl koordinován stávajícím majitelem. Období zralosti staví výrobek do pozice nejvíc vydělávajícího, ale zároveň podléhá stárnutí a je nutností rozšířit sortiment, což sebou nese nové náklady. Paralelně ztrácí svou konkurenční schopnost a ztrácí výhody rodinného podniku. Tato fáze životního cyklu vyžaduje kvalitní rozhodnutí, jež situace vyžadují. Pokud není nový generační subjekt schopen podnik revitalizovat a najít v něm nové lukrativní možnosti, lze pádu podniku jen těžce zabránit. Neúspěchy podniku jsou podle Rosenbauera nejčastěji zakotveny v neochotě podniknout nové výzvy a postupy a zároveň lpění na starých tradicích a řídicích dovednostech. Management podniku je často přesvědčen, že nové metody přinesou jen další náklady na nové odborné pracovní síly, jež jsou také nejistou otázkou do budoucna. Jinými slovy, „kdo nic neriskuje, nic neztratí“. Pravdou však je, že také nic nezíská. Podle Rosenbauerova modelu k tomu klíčovému rozhodnutí dochází těsně před druhou generační obměnou.

**Životní  
cyklus**

Rosenbauerův model vystihuje tři fáze životního cyklu rodinného podniku: ve fázi zavádění, ve fázi růstu, ve fázi zralosti. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 26-28).

Obrázek 19 Rosenbauerův model



Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008

- **Rodinný podnik ve fázi zavádění**

**Zavádění**

Ve fázi zakládání podniku ještě není jasno, jakým směrem se podnik bude rozvíjet. Zda bude podnik prosperovat nebo jestli vůbec ke generační obměně nedojde. Až po úplné analýze „ex post“ je zjištělé, že se jednalo o založení toho daného podniku. Časté argumenty uvádějí, že by se neměla na zavádějící podnik pohlížet jako na rodinný podnik. Důvodem je, že spousta podniků je založena právě v době, kdy zakladatel je zatím bezdětný a žádná generační obměna není v dohlednu. Zároveň je třeba si uvědomit, že ne každý podnik, jenž je zakládající a má pár formálních kritérií rodinného podniku, ještě nemusí v závěru vyústit do podniku rodinného. Jinými slovy, nemusí dojít ke generační obměně. V tomto případě je kladena otázka, do jaké kategorie se podnik založený soukromým zakladatelem, řadí. Pod myšlenkou, že všechny nově založené soukromé podniky se dají rozdělit na podniky rodinné a podniky nerodinné, lze vyslovit hypotézu, že po počáteční fázi založení podniku, se podnik zařadí dle toho, zda v jeho průběhu do vedení podniku přidají ostatní rodinní příslušníci či nikoliv. Fáze zavádění obsahuje různé kroky. Na počátku je potřeba se osamostatnit nebo idea. Motivace je hnací motor k založení podniku a k tomu být vlastním pánem. Důvodem může být taky nezaměstnanost. Fáze nápadu sebou nese i fázi plánování, jež obsahuje obsáhlý plán o obsahu a oboru podnikání. Orientace na trhu je velmi důležité a zároveň kvalita plánování pro úspěšné zavedení podniku na trh. Na fázi plánování navazuje vlastní zařizování podniku. Tady se už přemýšlí o prvních investicích. Doba trvání této fáze je závislá na oboru podnikání a na komplexnosti daného podniku. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 27).

- **Rodinný podnik ve fázi růstu**

Poté, co zakladatel překoná fázi zavádění a přestává dominovat poptávka po různém vybavení, jako jsou stroje, zařízení, služby a začne produkovat nabídku, tedy uvádět své

výrobky na trh, je možné označit fázi za růstovou. Obecně platí, že je rychlost růstu trhu vyšší nežli rychlost růstu rodinného podniku. To platí do doby, než trh dosáhne takové velikosti, která přiláká konkurenci. To může převýšit problémy z neznalosti trhu, příliš velkou konkurencí. Obrat podniku je dosti vázaný s kvalitní tržní strategií. Jedná se o opatření ve formě 4P marketingového mixu, což je mnohdy velikým problémem pro nově vzniklé podniky, z hlediska vymezení a definování trhu. Rovněž může dojít k nespokojenosti zákazníků, o které již není kvalitně pečováno nebo naopak k rozdílnosti péči o důležité zákazníky, což může zapříčinit jejich nezáměr do budoucna. Zakladatel již totiž není schopen věnovat se všem prvkům marketingové mixu důkladně. Pravdou však je, že osobní přístup k zákazníkovi je hlavní doménou rodinných podniků a konkurenční výhodou. Je tedy potřeba podniknout kroky, aby tohle bylo zachováno. Organizační struktura a struktura řízení musí být neustále pod dohledem a následné vedení musí přizpůsobovat podnikání k rychle rostoucí velikosti trhu. Současně se nesmí zapomínat na vnitřní informační systém podniku, aby fáze růstu byla konkrétně zaznamenávána a veškeré informace o všech událostech podniku sloužily k důležitým rozhodnutím a řízení. Kromě orientace na budování organizační struktury a řízení je velmi důležitou součástí fáze růstu podniku i soustředění na financování. Ačkoliv kapitál je řešen převážně ve fázi zavádění, dá se předcházet problémům, je-li tahle složka pod drobnohledem. (Hanzelková, Koráb, Mihalisko, 2008, s. 27).

- **Rodinný podnik ve fázi zralosti**

I na zralých trzích mohou podniku poměrně dlouho působit a neznamena to vždy jejich brzký konec. Zralý životní cyklus pro výrobek nemusí neodvratně působit negativně na trhu. Ovšem to předchází jasná a kvalitní strategie, odpovídající uspořádání celého podniku. Všechny slabosti v podniku jsou nyní v popředí a je s nimi potřeba pracovat. Podnik často reaguje inovací a rozšířením v paletě sortimentu produktu. Vyrábí se více variant produktu, než bylo doposud nutné. To však zapříčiní jak zatížení rentability podniku, tak výrobní kapacity, ale především management ve výzkumu, vývoji nebo samotnému řízení podniku. Fáze zralosti je první fáze v historii podniku, kdy se firma potýká s poklesem zisku a stagnací obratu. Tuhle situací je zapotřebí řešit.

**Zralost**

Jedinečnou výhodou zralého podniku může být před konkurencí vůdcovství v nákladech. Dosáhne-li podnik tohoto bodu, je chráněn podnik před všemi nežádoucími silami ve smyslu Porterova modelu. Nákladový vůdce je v popředí v tom smyslu, že může vést úspěšně cenovou válku s konkurencí. Nákladová funkce má účinnost proti konkurentům jen v případě, zda má podnik ujasněnou přesnou cílovou orientaci.

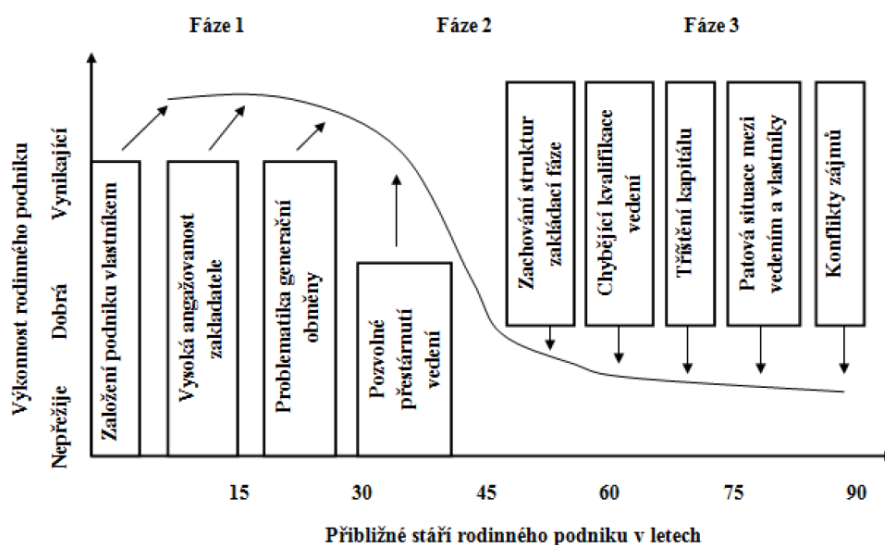
Další strategií, která by mohla zajistit přežití rodinného podniku je strategie diferenciacce. Protože bude-li podnik své výrobky diferencovat, budou jeho výrobky či služby chápány jako jedinečné na trhu. Tahle strategie většinou vede k růstu podniku, jelikož přiláká větší zájem zákazníků. Velmi úspěšnou strategií, jak může firma přežít fázi zralosti, je koncentrace na konkrétní oblasti, které mohou ukrývat regionální výhody nebo tzv. „bílá místa“ na trhu nebo výhodné části výrobního programu. Trh, na němž se rodinný podnik nachází, je často ohrožen velikými konkurenčními podniky, pro které jsou malé tržní seg-

menty nezajímavé, a proto často bývají neobsazeny. To může být pro malé podniky příležitost se dále rozvíjet. Tady je však zapotřebí mít specifické know-how. Malé segmenty mohou být velmi zajímavé pro rodinné podniky, ale jen za předpoklady, že v období růstové fáze, nenabily takové velikosti, která by znemožnila zájem o tuhle strategii. Komplexně můžeme o rodinném podniku říci, že nutností je najít novou budoucí vizi k přežití. (Koráb, Havelková, Mihalisko, 2008, s. 28).

### GOEHLERŮV MODEL ŽIVOTNÍHO CYKLU

V tomto modelu se také diskutuje o fázi zralosti a o problémech s nimi spojenými. Zvláštností téhle koncepce však je, že samotné založení podniku není zápisem do obchodního rejstříku, jak je normálně běžné, nýbrž se za založení považuje okamžik, kdy společnost začne prosperovat a buďto za vedení generací zakladatelskou nebo období generační obměny. Tahle fáze je zosobněním počátečního nadšení podnikatele, velkou flexibilitou a nezaujatostí. Starostlivost o zaměstnance a spoustu výhod, které vedou k velké konkurenční schopnosti. Druhá fáze už je dle autorova vyličení spjata se zastaralostí podniku a z toho vypluvlých problémů. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 26).

Obrázek 20 Goehlerův model životního cyklu



Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008

### SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY RODINNÉHO PODNIKU

Silné stránky

Dle Strážovské, Strážovské a Krošlákové (2008, s. 38) je nejdůležitější silnou stránkou podniku motivace rodinných zaměstnanců, neboť ti pracují na svém. Také zmiňují snahu vytvářet rodinnou tradici podniku, neboť jednou ji i oni předají svým následovníkům. Podle Korába, Hanzelkové a Michaliska (2008, s. 62) jsou silné stránky podniku hlavní klíčovou součástí konkurenceschopnosti a vychází ze své vlastní podstaty.



**Mezi silné stránky** řadí následující:

- **Vzájemná shoda mezi osobami** – Společné hodnoty a zájmy o společnost je silná stránka pro podnik. Protože jestliže spolupracující mezi sebou chovají důvěru, lze očekávat prosperitu v tom duchu, že nedojde k odchodu zaměstnanců ke konkurenci, nebo snad únik interních informací a okrádání společnosti vypočítavými zaměstnanci. Další výhodou je odbourání rivality a boje o moc mezi vlastníky a ostatními zaměstnanci.
- **Angažovanost** – vede k usilování o společný prospěch a ochotě podrobit se vlastním obětím a nárokům, které jsou na zaměstnance kladeny. Rodina považuje podnik za svoje celoživotní dílo, své „dítě“ a přispívá k jeho rozvoji. Loajalita a zodpovědnost jsou zde zásady. Rodinná kultura, kterou lze vyčíst ze spravedlnosti v zacházení k zaměstnancům a silnou firemní identifikací, je hlavní jednotkou angažovanosti.
- **Znalost** – Obchodní know-how, či různorodost v technologiích, jenž rodina vlastní a čímž vyniká na trhu. Znalost se projevuje využíváním pokročilých technologií na takové úrovni, kterou užívají i velké podniky a také kreativitu v inovacích.
- **Flexibilita ohledně práce, času a peněz** – Rodina často věnuje či obětuje svůj veškerý čas k potřebám zdárného chodu podniku. Obvykle dokáže také podřizovat své finanční prostředky k potřebám finanční pomoci podniku, mnohdy brána jako volba investice. Tahle pružnost je konkurenční výhodou, jelikož podnik je snadno adaptabilní na změny situace a není svazován hierarchickými a byrokratickými strnulostmi.  
**Dlouhodobý záměr** – Dlouhodobá vize obvykle snižuje rizika plynoucích z nesnáze zvládat nepředvídané události. Dlouhodobým záměrem se rodinný podnik snaží zajistit rentabilitu projektů a investic. Tahle skutečnost představuje i dlouhodobý závazek vůči klientům, akcionářům a pracovníkům.
- **Stabilní kultura** – Obecně vzatá kultura rodinného podniku bývá obvykle stabilní. Pozice vedoucích pracovníků jsou mnohdy obsazeny stejně po mnoho let a jsou zainteresováni na úspěšnosti svého podniku. Snaha po stabilitě vede k uznání výkonných pracovníků a současně díky dlouhodobé aktivitě na podnikání, umožňuje kvalitní znalost.
- **Rychlost při přijímání rozhodnutí** – Obvykle jsou výstižně stanoveny pravomoci a rozhodovací dovednosti jedné nebo dvěma postavám. Tenhle aspekt rodinného podnikání je velmi výhodným krokem pro podnikání.
- **Blízkost lokálních trhů** – Pružnost tendence spotřeby a následné rozhodování o objemu produkce nebo lépe přizpůsobení produktů k potřebám klientů.
- **Hrdost a důvěryhodnost** – Postoj ke klientům je do značné míry odlišný od velkých podniků. Zachází se s nimi mnohokrát srdečněji a s větší pozorností. To vše je příčinou angažovanosti a pílí všech členů rodiny vybudovat prosperující podnik na trhu. Podnikatelé jsou hrdí a vděční.
- **Efektivita** – Při porovnání rodinných a ostatních podniků je zřejmé, že rodinné podniky vykazují vyšší rentabilitu a účinnost. Dokážou užívat prostředky, které jsou jim k dispozici. Tahle efektivita lze využít ve všech sektorech, jako i v průmyslovém

*Další silné stránky*

odvětví i v odvětví s vysokou úrovní kapitálu a náročných technologií. Vyšší efektivita se projevuje zejména v technologických aktivitách, což je způsobeno menšími mzdami zaměstnancům.

- **Produktivita** – Vyšší produktivita je dosažena ze dvou důvodů. Za prvé menší cílová divergence, z důvodu větší flexibility a manévrovacím schopnostem rodinných podniků, s čímž dokáže podnik manipulovat při nečekaných ekonomických situacích. Za druhé mají rodinné podniky snahu vkládat peněžní i jiné prostředky do podniku, aby zajistili maximální návratnost svého kapitálu.
- **Tvůrci pracovních míst** – Při vývěru pracovních míst mají větší schopnost doplnit pracovní personál větší kvality. Důvodem je zřejmě velké sociální cítění s podnikem.
- **Orientace na kvalitu** – Kvalita je pod stálým drobnohledem a je kladen velký důraz na poměr kvalita / cena. Rodina je svědomitá a ztotožňuje se s výrobkem.
- **Společensky odpovědné chování** – Může jít o rozvoj tamní komunity, příspěvky na občanské aktivity, prezentování ekologického chování, benefity zaměstnancům a péči o ně.

Na rozdíl od silných stránek, které podniku ulehčují v obtížném období, stránky slabé mohou firmu právě do nežádoucích situací dostat. Koráb, Hanzelková a Michalisko (2008, s. 94) rozdělují slabé stránky na vnitřní a vnější tlaky:

### *Vnitřní tlaky*

#### 1. EMOCIONÁLNÍ TLAKY

*Vnitřní tlaky*

- **Vztah otec-syn** – Otec, jakožto potencionální zakladatel, považuje svůj podnik jako nástroj seberealizace a symbol vlastního hrdinského činu, což se projevuje jak v rodině, tak uvnitř podniku. Je hrdý na své dílo a vědomě si přeje jednou přenechat podnik svému synovi, podvědomě však odmítá rezignaci z funkce velitele a nepřestává dávat najevo, že je lepší. Syn tohle může vnímat a následně dochází k vzdorování a frustraci. Tlak autority z otcovy strany může zapříčinit synovu touhu po nezávislosti a větším podílu nad rodinným podnikem. Nátlak může zapříčinit synův odchod z firmy, což vyvolá pocit viny a sebekritiku ve ztrátě příležitosti, jež by mohl dosáhnout při větší trpělivosti. Nastat může také situace, kdy otec pocítuje, že syn není schopen firmu převzít a je v oboru podniku téměř bez předpokladů. Nyní si otec vycítá svou výchovu a nedostatečnou autoritu při budování svého díla.
- **Rivalita mezi sourozenci** – rivalita mezi sourozenci je přirozená a v určitých oblastech může přinést užitek. V rodinném podnikání se však octneme v situaci, kdy jdou proti sobě, a může dojít k opaku. Rivalitu může vyvolat i otec, jenž žene děti do konfrontace. Ve většině případů se dědictví přenechává prvorozenému, který tak vrhá stín na mladší potomky. Ti se cítí nedocenení a mají pocit mrhání jejich dovednostmi a schopnostmi. Mají příležitost se projevit až v pozdějším věku, neboť se na ně nahlíží jako na nezpůsobilé s absencí zkušeností. Nastane-li opačná situace, kdy mladší sourozenec převezme místo nástupce před starším sourozencem, může dojít k pocitu viny a výčitkám. Tohle porušení nepsaného pravidla může vyústit k velké

rivalitě a hořkosti staršího sourozence. Vyřikání a vyjasnění okolností je nejlepší volba jak předejít strasti rodinného podniku. (Hesková, Vojtko, 2008, s. 30).

## 2. PODNIKOVÉ TLAKY

- **Podnikové plánování** – tahle činnost má za cíl určovat budoucnost podniku, určování co a jakým způsobem se dá nejlépe dosáhnout. Životní cyklus podnikového plánování se obvykle rozděluje do tří fází:
- **Novorozenecká fáze** – založení podniku a období, kdy se rodina a podnik snaží synchronizovat své těsné vztahy.
- **Rodinná fáze** – počítá se již s určitou stabilitou v obchodní i finanční sféře. Moc se začíná rozčleňovat mezi členy rodiny a rodina není již tak komplexní. Koordinace a nutnost rozvoje podniku je zde prioritní.
- **Přerůstání rodiny** – podnik vyrostl natolik, že je potřeba mu vypomoci profesionálním managementem, jenž dopomůže k novým výzvám. Jsou zavedeny procesy k odbourání emocionálních konfliktů.
- **Organizační činnost** – tahle činnost je orientována na rozdělení pravomocí a úkolů, stanovení oblastí, jenž je nutné rozčlenit do jednotlivých úseků a nastolit optimální objem práce pro jednotlivé úseky. Snaží-li se podnik o dlouholetou stabilitu a rentabilitu, má zapotřebí profesionalizovat. Tyhle potřeby vyvolají strukturální změny, a standardní schéma je proměněno spíše v horizontální organizační schéma. Svými zkušenostmi a dovednostmi pak přispívají všichni členové dané struktury. Velmi důležitým aspektem je, aby se hnacím motorem stal zakladatel.
- **Podnikový management** – činnost zaměřena otázkám jako je styl vedení, motivace, zaměstnanci, péče o ně a druhy odměňování. Ale i problematika orientována na zakořeněné tradice vedení podniku, absence zavádění nových změn, systém hodnot, hluboce zakořeněných v osobnosti vlastníka je hlavní důvodem brzd v rozkvětu podniku. (Veber a Srpová, 2005, s. 143).
- **Podniková kontrola** – Jakmile je podnik v dalších etapách svého rozvoje, kontrola nad podnikem je čím dál tím více složitější. Mnoho rodinných příslušníků, kteří mezi sebou nemusí chovat známosti, dostává funkce řízení a to způsobuje složitější kontrolu nad podnikem. Tyto etapy nesou charakter aktivních a pasivních podílníků. Aktivisti se podílí na řízení podniku, pasivní pouze vlastní podíl a nemusí v podniku ani pracovat. Vnitřní boje mezi oběma podílníky jsou zde problémem. Aktivisti jsou ochotní podstupovat rizika podnikání a pasivní spíše vítají nerizikovost při nakládání s majetkem.

### *Vnější tlaky*

Koráb, Hanzelková a Michalisko (2008, s. 94) poukazují na tři hlavní problémy vnějších tlaků:

- **Veřejné mínění** – rodinné podniky si stěžují, že veřejné mínění opomíná rodinné podniky a mnohem více diskutují o jiných podnicích. Rodinné podniky si kladou za to, že právě oni tvoří páteř mnoha sektorů národního hospodářství a jsou opomíjeni.

- **Postoj investorů** – Banky se odmítavě staví k pomoci rodinných podniků ve fázi vymezující vůči rodině. Úvěrová politika přehlíží bohatství vlastníků. Rodinné podniky dosahují mnohdy vysokých zisků, ale není jim dopřáno úvěrového zadlužení, což přináší problém dalšího rozvoje. Postoj bank tedy přináší vlastníkům tímto postojem i další problémy.
- **Daňová politika státu** – Legislativní normy jako takové má každá země svou a odlišnou. Nutností je však podotknout, že daňová politika užívaná v případě rodinných podniků je nevýhodná a velice komplikuje situaci při generační obměně a převodem vlastnictví. Sazba daně uvalená na převod vlastnictví je příliš vysoká a způsobuje mnohdy vážné problémy. Rodiny jsou někdy dokonce nuceny prodat část podniku, aby měli na zaplacení svých závazků.

#### 4.1.4 GENERAČNÍ OBMĚNA V RODINNÉM PODNIKU A PROBLÉMY NÁSTUPNICTVÍ

Střídání rolí ve vedení podniku je často přetěžký úkol, někdy zcela nezvládnutelný proces, kdy firmy nepřežijí. Svého nástupce by měl vlastník vyhledávat s patřičným předstihem, nepodceňovat vážnost situace a naopak nepřeceňovat své síly. Dle obecného českého výzkumu, má v ČR pouze 1/3 rodinných podniků vypracovaný nástupnický plán a většinou jde o nástupce z řad rodinných příslušníků. Nejčastější opatření v průběhu vedení podniku bývají uzavřené smlouvy se společníky, plány pro případ náhle smrti nebo pracovní neschopnosti a jiné<sup>17</sup>.

Nejtěžším úkolem pro zakladatele je vybrat vhodného následovníka. Otec vybudoval svou společnost a jen těžko většinou vidí ve svých očích někoho zdatnějšího nebo alespoň sobě rovného jedince. Úskalím může být pohled otce na syna ve smyslu: „Je šikovný, ale nezodpovědný. Kreativní, ale lehkovážný. Obchodně zdatný, ale podceňuje situaci.“ Naopak syn má pocit, že firma potřebuje modernější nadhled a vizi, expanzi do zahraničí, odbourat staré praktiky a aplikovat nové technologie. Tenhle rozpor v postoji může zapříčinit otcovy pochyby a nedůvěru.

Mnohdy právě z těchto důvodů může být následovník zvolen z řad profesionálních manažerů a přenechat tak pouze vedení společnosti. V konečném důsledku tahle situace nemusí být špatná. Potomek může selhat nejenom svými odlišnými názory, ale také skutečnými problémy, proč není firmu schopen řídit. Ve většině případů nechává profesionální management vést podnik, ale majitel zůstává potomek.<sup>18</sup>

Dalším problémem při generační obměně bývá otázka, kdy je **vhodná doba přemýšlet o generační obměně**. Myšlenka o tom, že je to doba těsně před odchodem majitele, je mylná. Příprava na přenechání podniku by měla začít již v dětství svých potomků. Je zapotřebí v dětech vzbudit zájem o rodinný podnik a zalíbení v něm pokračovat, ale i odhadnout

<sup>17</sup> Nástupnictví. [online]. [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-64553760-nastupnictvi-je-komplikovany-proces-jak-se-vyporadat-s-generacni-rosadou>

<sup>18</sup> Webový portál: pwc [online]. [vid. 20. března 2019]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/family-business-survey/assets/celosvetovy-pruzkum-rodinnych-firem.pdf>

jejich vlohy, probudit v nich sympatie pro vizi podniku a pozitivní myšlení. Pěstovat v nich zájem o pokračování rodinné kultury a tradic. (Srpková, Řehoř, 2010, s. 47).

V neposlední řadě čelí rodina problému, **jakým způsobem** bude provedena generační obměna v podniku. Jak jsem již stroze zmiňovala, každý podnik musí mít vypracovaný svůj plán výměny generací. V tomto ležstru musí být obsaženy jasně definované cíle, lhůty a prostředky, ale i strategie, životní projekty a jiné. Dokument, jenž obsahuje všechny patřičné náležitosti k přechodu z jedné generace na druhou. Dále je vhodné nabídnout vzdělání a patřičné zkušenosti těm potomkům, kteří jeví potencionální zájem o následovnictví. Často majitel zkouší potomky stanovením různých lhůt a úkolů, které mají potomci za nutnost splnit. Otec má tak přehled o dovednostech, schopnostech, ale i o zodpovědnostech potencionálních nástupců, zvláště v případě, kdy potomků je víc a je zapotřebí vybrat nejvhodnějšího. Generační obměna sebou mnohdy přinese i problémy ve střetu zájmu rodiny a podniku. Hodnoty, jež fungují v rodině, jsou často odlišné od norem a hodnot, které jsou aplikovány v podniku. Proto je zapotřebí zavést třetí soubor hodnot a jednání, od kterého se bude odvíjet chování všech zainteresovaných osob. Dá se tak přirovnat ke školnímu řádu, kdy jedinci vědí jak se chovat a co jich čeká, nesplní-li ujednané domluvy, popřípadě nařízení. Jde o sjednání respektu a autority.

Překážka, která doprovází proces nastoupení nové generace je otázka, co bude senior dělat po svém odchodu. Nutností je, aby byl odcházející finančně, ale i emocionálně uspokojen a nestrádal ani v jedné oblasti. Zmírnit tak může svůj odpor z rezignace z funkce velitele, jenž mnohdy vědomě či podvědomě cítí. Zabezpečit sebe sama však není jeho jedinou myšlenkou, kterou by se měl zabývat. Parciálně by měl finančně zajistit i předání podniku, který by měl být schopný pokračovat v chodu bez jakéhokoliv pocitu strádání či úplného finančního kolapsu. V podstatě jsou dvě vhodné varianty, jak vhodně nakládat s financemi, aby oba subjekty nestrádaly. Realizace dlouhodobého odčerpávání finančního toku, který zajistí odchod do důchodu a k němu patřičné náležitosti nebo zainteresovat do celkové bilance částku, jež bude určena čistě k odčerpávání, kdy bude čas doby odchodu. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 137).

Překážky  
nástupnic-  
tví

## PRO ZÁJEMCE



Svěřenský  
fond

Další možnou variantou k vyřešení financí při odchodu seniora je svěřenský fond. Nový občanský zákoník definuje svěřenský fond dle § 1448 zákona č. 89/2012 takto: „*Vytváří se vyčleněním majetku z vlastnictví zakladatele tak, že ten svěří správci majetek k určitému účelu smlouvou nebo pořízením pro případ smrti a svěřenský správce se zaváže tento majetek držet a spravovat.*“ V okamžiku, kdy zakladatel převede majetek do svěřenského fondu, ztrácí k němu vlastnická práva. Vlastnická práva jsou nyní přeměrována na samotný svěřenský fond, jenž není ani právnickou ani fyzickou osobou. Vyčleněný majetek je nyní chráněn před nároky věřitelů, jež mohou klást zájem o majetek zakladatele. Výhodou pro zakladatele je i snížení daňového základu a souběžně i nižší daňové odvody.

Zatímco většina majitelů rodinné firmy by si přála, aby jejich podnikání převedena na další generaci, odhaduje, se že 70% nepřežije do druhé generace a 90% se nepřevede do 3. generace (Walsh, 2011). Rodinné podniky jsou různé a to, co je odlišuje, je rodina. Potenciální dopad rodiny může mít vliv na vedení a vlastnictví podniku je takového. Některým se podařilo jejich rodinné komponenty úspěšně řídit a předali tak podnik použitím osvědčené rodinný podnik "osvědčených postupů".



## DALŠÍ ZDROJE

Podrobněji k problematice rodinných podniků doporučuji publikaci:

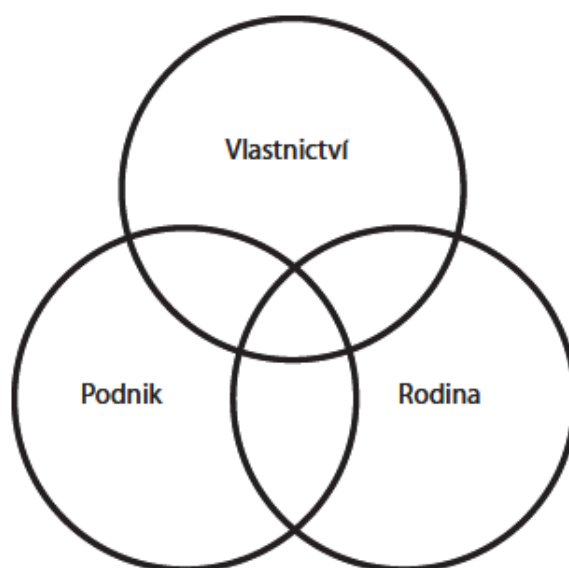
Koráb, V., Hanzelková, A., Michalisko, M. *Rodinné podnikání*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

---

### 4.1.5 PLÁN NÁSTUPNICTVÍ

Model tří kruhů ukazuje, jak každý z komponentů, vlastnictví, podnik a rodina s sebou navzájem spolupracují a nakonec se všechny tři kruhy sejdou v polovině, což znamená, že v určité fázi rodinného podniku se vlastnictví, řízení podniku a rodina smíchá dohromady. Rodinný plán nástupnictví se skládá ze dvou procesů, proces řízení nástupnictví a proces řízení vlastnictví. Model je často používán pro znázornění interakce vlivu rodinné složky na vedení a vlastnictví rodinných podniků. Model je reprezentován kruhem vlastnictví, kruhem řízení podniku a rodinným kruhem.

**Obrázek 21 Model tří kruhů**



Zdroj: Walsh, 2011 s.8

**Kruh vlastnictví** představuje dopad toho, že majitelé mají na rodinu a mají vliv na řízení podniku. **Kruh řízení** podniku představuje dopady, které má vedení na rodinu a na vlastnictví podniku. V rodinném kruhu představuje rodina vliv na vedení a vlastnictví podniku. **Kruh vlastnictví a kruh řízení jsou společné pro všechny podniky. Rodinný kruh je jedinečný pro rodinný podnik a je to to, co ho odlišuje od svých nerodinných obchodních protějšků.** V mnoha rodinných podnicích, rodina prostupuje řízením a vlastnictvím podniku, což je významnou, ne-li hlavní složkou v celkovém chodu rodinného podniku. Je snadné vidět, jak interakce mezi těmito třemi komponenty lze vytvořit problémy, stejně jako poskytovat jedinečné příležitosti.

**Kruh vlastnictví**

Nástupnictví by mělo být řízeným procesem a mělo by obsahovat několik logických kroků. Doporučuje se začít řídit následnictví tak, aby řízení vlastnictví odráželo řízení nástupnictví. I když každá posloupnost plánu se bude v praxi lišit, tyto složky by měly být považovány za nezbytné pro dobrý nástupnický plán:

- **Stanovit cíle a záměry.** Je nutné vytvořit své osobní cíle a vize pro podnikání a své budoucí roli v jeho provozu. Ty by měly zahrnovat odchod do důchodu a cíle rodinného příslušníka, cíle dalších zainteresovaných stran (například partneři, akcionáři a zaměstnanci) a cíle týkající se toho, co by se stalo v případě nemoci, smrti nebo invalidity vlastníka.
- **Rodinné zapojení do rozhodovacího procesu.** V případě, že rodina a zúčastněné strany podílejí na rozhodovacím procesu, měly by být informovány o rozhodnutích týkajících se dědictví, řízení a majetkových otázek. Komunikace je zde jako proces pro vztahy s rodinou, pro řešení změn a sporů, sdílení rodinné vize pro podnikání a podpory vztahu mezi rodinou a podnikání.
- **Identifikovat nástupce.** Tato část plánu se bude zabývat otázkou, kdo přebírá vlastnictví a řízení podniku. Identifikace potenciálního nástupce, školení nástupce, budování podpory pro nástupce, výchova nástupce pro vybudování vize pro podnikání.
- **Plánování majetku** je důležité, pokud máte v úmyslu odejít do důchodu, nebo chcete, aby učinili preventivní opatření, týkající se budoucnosti podniku v případě, že nejste schopni pokračovat v činnosti rodinného podniku z důvodu nemoci, invalidity nebo smrti. Měli byste se poradit s právníkem, finančními poradci, aby vaše výhody bude maximální. Budete muset zvážit zdanění, důchodový příjem, ustanovení pro ostatní členy rodiny a aktivní nebo aktivní členy rodiny.
- **Plánování pro nepředvídané okolnosti,** je o nepředvídaných okolnostech. Jde o to, co dělat "co kdyby" scénářů (například smrt nebo invalidita). Pokud jde o nepředvídané budete užívat spíše proaktivní než reaktivní přístup.
- **Struktura společnosti a způsoby předání.** Tato část plánu nástupnictví zahrnuje přezkum a aktualizaci organizační struktury s přihlédnutím k silné a slabé stránce nástupce. Je třeba identifikovat: úlohy a povinnosti nástupce, obsazení klíčových pozic, členění podniku, potenciální role pro odcházejícího majitele, žádné právní komplikace a finanční záležitosti.
- **Oceňování podniku.** Tato část je relevantní pouze v případě, že podnik byl prodán.

**Nástupnictví**

- **Ukončení podnikání.** S převedením vlastnictví bude ukončeno formálně přechodí podnikání. Mělo by být rozhodnuto jak k tomu dojde a za jakých podmínek a které dosavadní dokumenty budou zachovány.
- **Implementace plánu.** Plán nástupnictví by měl být pravidelně přezkoumáván a revidován se změnou situace.

Cílem by měl být plán, který bude v nejlepším zájmu všech ze zúčastněných stran. Obchodní zájmy by měly být uvedeny před rodinné zájmy a zásluhy je třeba třeba zdůraznit, i přes rodinné pozice.

## 4.2 Inklusivní podnikání

Když chceme definovat menšinové či inklusivní podnikání, je nutno zdůraznit, že tato definice zahrne podnikání, z ekonomického a sociologického úhlu pohledu. Literatura analyzující menšinové podnikání postrádá jediné zaměření a metodické přístup je velmi rozdílný (Richtermeyer , 2002). I přesto, že Bates (2011) uvedl, že to je velmi důležité definovat pojem správně, protože se vztahuje k dalším podnikatelským skupinám na trhu. Následující tabulka porovnává některé klíčové definice.

Tabulka 6 : Definice

Typ podnikatelské činnosti	Definice použitá
Přistěhovalecký podnikatel	Jednotlivec, který jako nedávný přistěhovelec do země zakládá firmu, aby našel způsob, jak přežít v hostitelské zemi. Tato skupina obsahuje síť spojující migranty, bývalé migranty a emigranty se společným původem a cílem.
Etnický podnikatel	Tato skupina má řadu spojení a pravidelné vzorce interakce mezi lidmi, kteří sdílejí společné národní zkušenosti nebo migrační zkušenosti
Menšinový podnikatel	Obchodní vlastnictví jakéhokoli jednotlivce, který není členem většinové populace. Tato skupina občas zahrnuje ženy, mladé lidi a další skupiny.

Zdroj: Butler a Greene, 1997, Richtermeyer , 2002

### Inklusivní podnikání

Tyto definice bohužel úzce souvisejí se sociokulturními otázkami (jako je sociální postavení, rasa, etnická skupina), nikoli z ekonomického hlediska. Inklusivní podnikání je úzce spjata s poslední definicí („vlastník není členem většinové populace“).

### MENŠINOVÉ PODNIKÁNÍ VERSUS INKLUZIVNÍ PODNIKÁNÍ

Inklusivní podnikání přispívá k sociálnímu začlenění, aby všem lidem stejnou příležitost k zahájení – zřízovat a provozovat podniky. Cílovou skupinou jsou lidé, kteří jsou znevýhodněni a nedostatečně zastoupeny v podnikání a samostatné výdělečné činnosti, včetně mladých lidí, žen, seniorů, etnických menšin, přistěhovalců, osob se zdravotním postižením a mnoho dalších skupin. (OECD, 2017). Těmito cílovými skupinami jsou menšiny na trhu práce, takže je výhodné, aby je podporovala vláda a další veřejné a soukromé organizace. *To by mohlo naznačovat, že podnikání menšin je docela stejné jako inkluzivní podnikání jako definované v OECD.*



## DEFINICE



Menšinové podnikání zahrnuje lidi ze znevýhodněných skupin na trhu práce, a to zejména mládeže, seniorů (50+) , žen, etnických menšin, bývalých vězňů a jiných s cílem vytvořit udržitelnou práci v podobě podnikatelské činnosti, jako je sociální podnik nebo mikro či malé firmy.

Podle zprávy OECD (2017) jsou hlavními menšinovými skupinami, které úzce souvisejí s podnikatelským vzděláváním a podporou podnikání, tyto:

- Ženy,
- Mladí lidé ,
- Senioři (ve věku 50+ ) ,
- Přistěhovalci,
- Lidé se zdravotním postižením,
- Dlouhodobě nezaměstnaní.

Každá z těchto skupin měla velké problémy při zajišťování zaměstnání prostřednictvím běžné činnosti na trhu práce, a proto vyžadují podporu buď prostřednictvím aktivní politiky zaměstnanosti, nebo podporou nezávislého podnikání.

*Hlavní skupiny*

## ZAČLENĚNÍ ZNEVÝHODNĚNÝCH SKUPIN DO PRÁCE – AKTIVNÍ POLITIKA ZAMĚSTNANOSTI

Aktivní politika trhu práce je souborem opatření financovaných ze státního rozpočtu, zaměřených na maximální možnou míru zaměstnanosti, zejména v menšinových skupinách. Řídí je Ministerstvo práce a sociálních věcí a úřady práce s možnou spoluprací různých soukromých a veřejných subjektů v rámci České republiky. Používají různé portfolio podpůrných nástrojů, jmenovitě:

- **Rekvalifikace** – získání nové pracovní kvalifikace nebo rozšíření stávající kvalifikace uchazeče. To řeší situaci, kdy struktura poptávky na trhu práce je neodpovídá struktuře nabídky a rekvalifikace umožňuje nové nebo další zaměstnání. Rekvalifikace může být prováděna prostřednictvím zaměstnavatele jako způsob, jak dále rozvíjet pracovní potenciál jeho zaměstnanců. Žadatel si může vybrat rekvalifikaci sám a úřad práce bude platit za rekvalifikaci, jakož i příspěvek na cestovné.
- **Investiční pobídky** – podporuje nové volné pracovní místo, rekvalifikaci nebo vzdělávání nových zaměstnanců. Zaměřuje se především na zaměstnavatele ve formě snižujících se daní, stavební infrastruktury, získávání ubytování pro zaměstnance, oblastí pro výstavbu atd. Poskytuje se pouze na lokalitách, kde je nadprůměrná míra nezaměstnanosti.

- **Veřejně prospěšné práce** – krátkodobá práce dotována úřadů práce pro dočasné zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných. Obvykle to se používá pro úklidové práce na veřejných místech a budovách. Úřad práce může přispět až do výše 100% reálné hrubé mzdy (včetně pojištění) .
- **Společensky účelná pracovní místa** – jsou pracovní místa stanovená s ohledem na místní podmínky pro uchazeče, u kterých je možné najít práci jiným způsobem. Úřad práce poskytuje příspěvky přímo na zaměstnavatele za stanovení těchto míst. Příspěvek na vytváření sociálně prospěšných pracovních míst je možné poskytnout zaměstnavatelům i přímo osobě, která přestane být nezaměstnaná a stane se samostatně výdělečně činnou osobou.
- **Příspěvek na zaučení**- je nabízen pokud zaměstnavateli, pokud trénink je vyžadován pro cílovou skupinu , kterému Úřad práce věnuje pozornost (50+, zdravotně postižené osoby, atd. ). Je k dispozici po dobu maximálně tří měsíců do výše až 50 % ze stanovené minimální mzdy.
- **Příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program** je k dispozici na začátku nového výrobního nebo strukturálními změnami. Pokud zaměstnavatel zachová pracovní místa, přispěje Úřad práce výplatou do výše poloviny minimální mzdy po dobu až šesti měsíců.

Tyto nástroje by mohly pomoci dát práci lidem z menšinových skupin. Rovněž je vyžadována přizpůsobená podpora pro lidi z menšinových komunit, kteří si chtějí sami vytvořit samostatnou výdělečnou činnost.

### **4.2.1 Menšinové skupiny a jejich potřeby**

#### **Menšinové skupiny**

Zajištění rovného přístupu k zaměstnání pro všechny skupiny je jednou z hlavních priorit státní politiky. Vzhledem k tomu, problém nezaměstnanosti vychází z aktuální situace na trhu práce, vznikají dvě základní otázky:

- **Nedostatečné vytváření pracovních míst** k nalezení zaměstnání pro všechny, kteří chtějí pracovat, včetně regionálních rozdílů mezi nabídkou a poptávkou po práci.
- **Omezený přístup k zaměstnání** pro nejvíce znevýhodněné skupiny, jako jsou starší lidé v předdůchodovém věku, mladí lidé, osoby pečující o osobu v jejich blízkosti (zejména dítě ) , osoby s nízkou kvalifikací, osoby se zdravotním postižením a další, zejména ty, které jsou znevýhodněny.

#### **ŽENY**

Jedna z největších skupin osob ohrožených na trhu práce je v současné době ve světě a v české ekonomice, jsou ženy. To může mít nepochybně své kořeny v historickém pohledu na sociální poslání žen. Rozdělení rolí ve společnosti a v rodinném životě však nepochybně není jedinou příčinou zvýšené nezaměstnanosti žen. Nepříznivé postavení žen na trhu práce je nakonec způsobeno tím, že zaměstnavatelé upřednostňují mužskou pracovní sílu pro větší územní mobilitu (Buchtová, 2002)

## MLADÍ LIDÉ

Jedním z hlavních ekonomických problémů, kterým čelí země Evropské unie, je vysoká míra nezaměstnanosti mladých lidí. Mladí lidé jsou považováni od 18 do 25 let a mají nyní omezené pracovní zkušenosti. Přestože situace v České republice není tak kritická jako v jiných zemích EU, v posledních letech se v České republice míra nezaměstnanosti mladých lidí (do 25 let) výrazně zvýšila. Problém mladých lidí vstupujících na trh práce spočívá v jejich nevhodné kvalifikaci a na nedostatek praktických zkušeností.

Tento nedostatek v prvé řadě vyplývá z počátečního vzdělávání a na nedostatek praktického výcviku, včetně spolupráce se zaměstnavateli a získávání kompetencí, které jsou nezbytné pro trh práce. Nicméně, rostoucí nezaměstnanost míra mladých lidí způsobuje, že mladí lidé mají nepřiměřené představy o situaci na trhu a požadavek na jejich vlastních dovednostech na trhu práce. Tyto problémy jsou mimo jiné založeny na nedostatečném kariérovém poradenství, a to jak na úrovni školy, tak ve spolupráci s informačními a poradenskými středisky.

## SENIORI (LIDÉ VE VĚKU 50 A VÍCE LET )

Jednou z nejohroženějších skupin na trhu práce jsou senioři ve věku od 50 do 65 let. **Senioři** jsou skupina lidí, kteří mohou mít nižší úroveň vzdělání, mohou být zdravotně znevýhodnění či nedostatek adaptability na měnící se podmínky (obě podmínky vzhledem k vývoji ekonomiky nebo povolání, jakož i nedostatek adaptability na měnící se odráží na vlastním výkonu). Tyto příčiny jsou jak objektivní (zastarávání, snížení pracovní výkonnosti v některých profesích), tak subjektivní (na základě charakteru sebe sama a jejich zaměstnavatelů) . Snížování pracovního výkon může být způsobeno neochotou k posílení své vlastní odborné znalosti a neochota zaměstnavatelů investovat do starších pracovníků.

Postavení starších pracovníků na trhu práce, pokud jde o měnící se pracovní výkon a poskytování alternativních forem péče o lidi v jejich blízkosti, zhoršuje nedostatek nabídky, zejména v případě krátkodobé práce. Situaci bude třeba řešit s ohledem na rostoucí velikost této skupiny v celkové populaci v důsledku demografického vývoje a potřebu udržet starší lidi na trhu práce. Odchody do předčasného nebo invalidního důchodu je třeba snížit a je třeba řešit zvýšenou zranitelnost této skupiny na trhu práce. Očekávání týkající se seniorů jsou založena na očekávání nižší pracovní výkonnosti a nižší ochoty zaměstnavatelů investovat své zdroje do rozvoje starších pracovníků. Výsledkem je, že zaměstnavatel s ohledem na tuto nejistotu preferuje pracovní vztah s lidmi s takovými problémy.

## PŘÍSTĚHOVALCI A ETNICKÉ MENŠINY

Pokud mluvíme o menšině, zde je definice tohoto pojmu podle Schaefera (2011), která charakterizuje menšinu jako „podřízenou skupinu, jejíž členové mají podstatně menší kontrolu nebo moc nad vlastním životem než členové dominantní nebo majoritní skupiny“. Menšina je podle tohoto autora charakterizována následujícími rysy:

- existence fyzických a kulturních charakteristik, které odlišují příslušníky menšiny od příslušníků většinové skupiny,
- zkušenosti s nevýhodami a předsudky,
- nedobrovolné členství v menšinové skupině,
- solidarita mezi příslušníky menšiny,
- vysoká pravděpodobnost, že budou uzavřena manželství mezi členy stejné skupiny.

Velkou skupinou ohrožených osob na trhu práce jsou také osoby jiného etnika, v českých podmínkách zejména lidé romského etnika. Výše uvedená skutečnost je bezpochyby podložena skutečností, že „*Romové patří k nejviditelnější menšině v České republice*“ (Ševčíková, 2003). Kromě toho jsou menšiny stále ovlivněny jejich vlastní kulturou, jejich grafy hodnot a jejich vzorci chování dnes.



### PŘÍPADOVÁ STUDIE

**Projekt Ethnocatering** je založen na konceptu sociálního podnikání. Inbáze, kuchaři pracující v etnocateringu jsou migranti starší 50 let, kteří z různých důvodů (politických, sociálních, ekonomických) přišli, často se spoustou zmatků, najít nový domov v České republice. Tyto ženy jsou v obtížné životní situaci a jejich integrace je postupnější. Prakticky přichází s nulovým hmotným bohatstvím, ale s obrovským duševním bohatstvím – dokonalou znalostí své domácí kuchyně.

Toto přirozené know-how využívá společnost Ethnocatering a zároveň poskytuje spravedlivou práci, která je jim blízká. Tyto ženy by mohly dále vzdělávat a rozšiřovat své kvalifikace. Nabízejí více než 70 jídel z Gruzie, Arménie, Afghánistánu, Íránu a dalších). Ano, ochota změnit svůj život byla tak silná!<sup>19</sup>

## LIDÉ S HANDICAPEM

**Lidé s handicapem**

Lidé se zdravotním postižením jsou jednou z nejzranitelnějších skupin na trhu práce, protože mají vysokou míru nezaměstnanosti a nízké mzdy. Během ekonomické recese s

<sup>19</sup> Ethnocatering. [online]. [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: <https://www.ethnocatering.cz/onas>

hrozba pro zdravotně postižené pracovníky se dále prohloubí. Nízká účast osob se zdravotním postižením na trhu práce a jejich obtížné zaměstnání je způsobeno především na vnímanou skutečnost, že jejich postižení má vliv na jejich pracovní schopnosti.

To je umocněno zvyšujícími se nároky na zaměstnavatele v oblasti pomoci, kontroly práce a možnou úpravou pracoviště. Faktory ovlivňující úspěch ve skupině samotné a další komplikace jako nedostatek sebedůvěry, rezignace na hledání zaměstnání a spoléhání se na sociálního systém zvětšuje výzvu zajištění zaměstnání. Systém podpory zaměstnanosti není dostatečný pro jejich přechod na volný trh práce a pro jejich integraci do majoritní společnosti.

### DLOUHODOBĚ NEZAMĚSTNANÍ

Dlouhodobá nezaměstnanost se považuje za období nepřesahující jeden rok, z čehož polovina je pro absolventy (6 měsíců). Při delší nezaměstnanosti dochází ke ztrátě pracovních návyků, pracovních znalostí a dovedností a umění pracovní komunikace také rychle mizí.

### PŘÍPADOVÁ STUDIE



Příklady  
menšin

**SDZP**<sup>20</sup> bylo založeno v létě 2003. Družstvo bylo tvořeno skupinou lékařů, lidí se zkušenostmi s prací s postiženými a několika IT profesionálů. SDZP je organizace, která se primárně zaměřuje na zabezpečení a vytváření pracovních míst pro zdravotně postižené osoby, s více než 90 % z celkového počtu lidí zaměstnané v této organizaci. V současné době, zaměstnávají 126 zaměstnanců, několik stálých externích spolupracovníků a občas odborníky z jednotlivých oborů jako jsou:

- Obchod (hlavně výpočetní a komunikační techniky, kancelářských potřeb a spotřebního materiálu, oblečení s potiskem voleb, čističe vzduchu, hygienické a čisticí prostředky, včetně čištění a průmyslové chemie)
- Služby (marketingové a reklamní, datové, hlasové a SMS služby, reklamní a marketingové kampaně)
- Výroba (šití a kovoobrábění)
- Služby bezpečnostní agentury (fyzické bezpečnostní objekty, recepční služby, dálkový dohled nad budovami, projekce, montáž, elektrická kontrola, poskytování technických služeb k ochraně osob a majetku)
- Vzdělávání a zaměstnávání (Akreditované vzdělávací kurzy: Osobní počítač, Osobní počítač, Marketingový agent, Účetnictví pomocí výpočetní techniky)

**Co si myslíte o této iniciativě? Jak pomáhá lidem stát se samostatně výdělečně činnými?**

<sup>20</sup> SDZP [online]. [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: [http://www.lsdzp.cz/?page\\_id=931](http://www.lsdzp.cz/?page_id=931)



Seznamte se s dalšími menšinami, které mohou být považovány za součást inkluze.

- **Uprchlíci**

Tito lidé mají nárok na udělení mezinárodní ochrany a udělali to také v České republice dvěma způsoby: uděleným azylem (tzv. Žadatelé o azyl) nebo doplňkovou ochranou (tzv. Doplňkovou ochranou držitelů). Uprchlík je osoba mimo zemi a má oprávněné obavy z pronásledování z důvodu rasy, náboženství nebo národnosti nebo z důvodů náležejících k určitým sociálním vrstvám nebo dokonce k držení určitých politických názorů, není schopen přijmout nebo zvážit výše uvedené obavy, odmítá chránit ji. (Úmluva o právním postavení uprchlíků z roku 1951).

Žadatelé o azyl a uznání uprchlíci mohou být zaměstnání v České republice, dodržují podmínku v závislosti na svém právním postavení. Osoby s mezinárodní ochranou mají z hlediska zaměstnání stejné postavení jako občané České republiky. Jediné omezení: nemohou být zaměstnání v zaměstnání, pokud je vyžadováno české občanství (např. Veřejná služba). Většina z nich má problémy s „novou“ společností, pokud jde o:

- Český jazyk (nebo jiný jazyk v jiné „hostitelské“ zemi)
- Psychologické služby a pomoc (vzhledem k jejich současné situaci)
- Právní poradenství v oblasti zaměstnanosti nebo jiných občanských věcí (podpora v následujících případech: zadržování mezd, protiprávní propouštění, nedodržování právních předpisů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, diskriminace ve výběrovém řízení, diskriminace při hledání ubytování, diskriminace při jednání s úřady a více).

- **Vězni a bývalí vězni**

V případě osob, které se vracejí z výkonu trestu odnětí svobody, se jedná o jinou skupinu osob ohrožených na trhu práce. Je to skupina sociálně nepřizpůsobivých lidí, kteří v minulosti nebyli ochotni přijmout základní sociální normy. Pokud budou usvědčeni z důvodu svého věku, individuálních schopností a délky trestu, budou během věznění učiněny předpoklady k získání vyššího vzdělání nebo rekvalifikace, což by jim usnadnilo návrat do normálního života. Jak již bylo uvedeno výše, v mnoha případech se tyto lidé zabývají osobami, které opakovaně ztratily důvěru ve své nezákonné chování.

Práce  
vězni

s Zaměstnávání vězňů je pro Vězeňskou službu České republiky tradiční prioritou v oblasti profesionálního zacházení s odsouzenými. Vězeňská služba připravuje celou řadu nových metod a postupů k posílení zaměstnanosti vězňů a opětovnému nastolení problému. (Blanda a Štegl, 2016). Počty a kvalifikace vězňů, kteří jsou v současné době k dispozici ve věznicích pro zaměstnání, jsou uvedeny na webových stránkách Vězeňské služby, v

každé organizaci je jednotka navíc koordinátorem zaměstnání, který je připraven přidat k uchazečům potřebné informace o pracovní síle nebo se dohodnout za zvláštních podmínek.

Práce pro vězně a motivy pro jejich práci jsou odlišné. Ale v první řadě převládají peníze, prostředky k nákupu tolika žádaných věcí ve vězení, jako je káva, cigarety nebo tabák. Finanční příjem ve vězení navíc umožňuje určitou ekonomickou soběstačnost. Mohli pracovat těmito způsoby:

- **Interní práce.** Provádí práce související se zajištěním běžného provozu věznice (jídlo, úklid, základní údržba budov a inventáře, prádelna). Pracovní doba je stanovena podle množství vykonané práce. Kromě pracovních činností je vzdělávání nedílnou součástí resocializačních programů. Vzdělávání nebo výuka odsouzených k získání potřebných pracovních návyků je důsledkem jejich stále se snižujících kvalifikačních předpokladů v současné době. Realizuje se zejména v rámci vzdělávacího a školícího centra Vězeňské služby České republiky.
- **Obchodní subjekty.** Další formou zaměstnávání uvězněných osob je práce podnikatelských subjektů. Přidělování osoby odsouzené k práci s podnikatelským subjektem se provádí na základě pracovní smlouvy mezi podnikatelským subjektem a věznicí. V případě podnikatelských subjektů jde především o manuálně méně náročnou práci, jako je montáž výrobků, balení propagačních materiálů, obálky, výroba jednoduchého skla nebo obráběcích strojů.
- **Centra hospodářské činnosti České republiky** . Zaměstnávání odsouzených je prováděno ve věznicích a vazebních věznicích, kde jsou zřízena centra hospodářské činnosti. Znamená mimorozpočtový zdroj, např. Na opravy a údržbu nemovitostí, nákup strojů a zařízení nebo výpočetní techniky. Provozní centra hospodářské činnosti vyrábějí například nábytek, který často najde uplatnění ve státní správě.

---

Inklusivní podnikání je založeno na osobních kvalitách, které jsou nezbytné pro úspěch ve znalostní ekonomice - ať už se jedná o soukromý nebo veřejný sektor. Může být použito na samostatnou výdělečnou činnost, zakládání nebo růst mikropodniků nebo malých podniků a na sociální podniky využívající přístupy založené na podnikání, které jsou poháněny sociální misí. Jde nad rámec vlastnictví podniků, protože prospívá všem tím, že podporuje základní porozumění podnikům, zúčastněným stranám v komunitě, spolupráci v komunitě a dovednostem a důvěrou potřebným pro osobní a komunitní úspěch.

### 4.3 Sociální podnikání

Sociální podnikání<sup>21</sup> lze obecně vnímat jako proces vytváření hodnoty kombinováním zdrojů novými způsoby, které jsou určeny především k prozkoumání a využití příležitostí pro vytváření sociální hodnoty stimulací společenských změn nebo naplňováním sociálních potřeb (Mair a Martí, 2006). Využívání podnikání pro sociální účely spíše než pro zisk,

Sociální  
podnikání

---

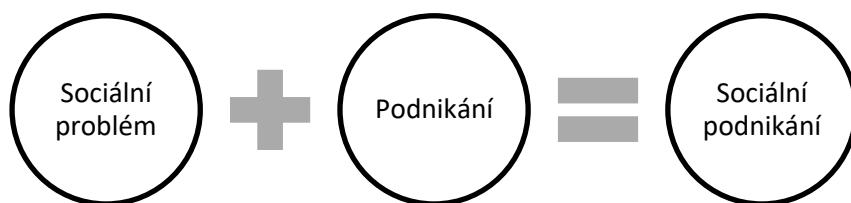
<sup>21</sup> Více k problematice: Šebestová, J. a P. Krejčí, 2019. *Sociální podnikání*. SU OPF Karviná.

nebo jak mohou být podnikatelské zisky využívány pro společenské účely, je již delší dobu velkým zájmem praxe a politiky (Fowler, 2000; Harding, 2004). Sociální podniky mají dlouhou historii, ale v posledních letech mají vyšší váhu a potřebu společnosti. Politická reprezentace, média a neziskový sektor obracejí svou pozornost na sociální podniky s očekávanými řešeními pro současné environmentální a sociální problémy občanské společnosti (Christie a Honig, 2006).

Sociální podnikání je podporováno rostoucím zájmem vlád a široké veřejnosti od počátku 90. let. Jedná se o rychle se rozvíjející oblast, která rozšířila koncepci podnikání tím, že zahrnuje (a v některých případech zdůrazňuje) „sociální rozměr“ podnikatelských aktivit (Trivedi, 2010). Zdůrazňuje sociální misi podnikání a kombinuje vytváření společenské hodnoty s komerčními prostředky.

Sociální podnikatelé se zabývají problémy, jako je chudoba a rozdíly ve zdraví a vzdělávání a jejich práce tak získává sociální a morální hodnotu (Dees, 2001). Sociální podnikání je v podstatě o sociální angažovanosti a podnikání. I v případech, kdy lze podnikat koncepci ve všech sociálních sférách, jak bylo vidět výše, byl vývoj oboru silně ovlivněn vynalézavými klíčovými aktéry a jejich názory na sociální podnikání (Nicholls, 2010).

Sociální podnikání je někdy označováno jako hybridní kombinace neziskového sektoru a podnikatelské činnosti. Battilana a Lee (2014) poukazují na rozdíly mezi tradičními podnikateli, sociálními podnikateli a neziskovými organizacemi, kde jsou tradiční neziskové organizace obvykle financovány z externích zdrojů (státem nebo dárce) a nemají obchodní riziko a obvykle nezajišťují finanční zdroje pro vlastní činnost. Neziskové organizace jsou primárně zaměřeny na sociální sféru. Podniky se ovšem dlouhodobě snaží dosáhnout zisku. Spojíme-li řešení sociálních problémů s podnikáním, dostaneme sociální podnikání (obr.).



**Obrázek 22 Sociální podnikání**

Sociální podniky mohou nabývat neziskových i komerčních právních forem. Záleží na zřizovateli, která z nich mu bude blíže a která je pro jejich podnikání vhodnější.



## DEFINICE



Hervieux et al. (2010) definuje sociální podnikání jako „*podnikatelský proces iniciovaný sociálními podnikateli se sociálními cíli za účelem vytváření společenské hodnoty, kdy výsledkem sociálního podnikání jsou sociální podniky, včetně sociálních podniků využívajících komerční prostředky i ve formě nestátní neziskové organizace (NNO).*“

„*Sociální podniky mohou být definovány jako organizace s explicitním cílem pomoci komunitě, jsou založeny skupinou občanů a jejich zdroje jsou omezené. Jsou založeny na nezávislosti a jsou předmětem hospodářských rizik vzhledem k předmětu jejich socioekonomických aktivit*“ (EMES, 2016).

„*Sociální podnik je podnik, který byl vytvořen tak, aby finančně podpořil společenský účel.*“ (NESsT, 2019)

---

Není pochyb o tom, že sociální podnikání bude hrát v budoucím sociálním a hospodářském rozvoji stále důležitější úlohu. Na jedné straně podnikům zabývajícím se maximalizací zisku se nevyhýbají problémy týkající se životního prostředí a nedostatku zdrojů. Historicky tento komplex problémů spadá do sféry nevládních neziskových organizací nebo třetího, dobrovolnického či sociálního sektoru, který pracuje odlišně v různých ekonomikách na celém světě. Vzhledem k omezeným finančním zdrojům, jsou vlády nuceny zanechat v sociálních službách mezery, a to vytváří prostor pro cíle sociálního a komunitního (společenského) rozvoje.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE



V roce 2006 získal Muhammad Yunus a bangladéšská banka Grameen Bank Nobelovu cenu za mimořádné úsilí o podporu hospodářského a sociálního rozvoje v nejchudších vrstvách společnosti. Banka Grameen Bank, která se datuje do roku 1976 a byla v říjnu 1983 přeměněna na nezávislou banku vládní legislativou, je mikrofinanční organizací a bankou pro rozvoj komunit, která nabízí velmi malé úvěry (mikroúvěry nebo „grameencredit“) velmi chudým bez nutnosti zajištění. Je to jeden z nejdůležitějších a nejtypičtějších postupů sociálního podnikání – archetypální sociální podnikání. Jeho nízkorozpočtový program bydlení získal v roce 1998 cenu World Habitat Award.

Více informací na <http://www.grameen.com/>

## ROLE SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ V EVROPĚ

Pojem „sociální podnik“ jako takový má zřejmě svůj původ v Itálii, kde byl propagován prostřednictvím periodika zahájeného v roce 1990 s názvem *Impresa sociale*. Tento koncept byl zaveden k popisu těchto iniciativ, které vedly k tomu, že italský parlament vytvořil o rok později právní formu „sociálního družstva“. Spojené království bylo ovšem první zemí na světě, která uznala hospodářský a společenský význam sociálního sektoru vytvořením „třetího sektoru“, který zahrnuje dobrovolné a komunitní skupiny, sociální podniky, charitativní organizace, družstva a vzájemné společnosti, které sdílejí společné rysy jako nevládní organizace a hodnotově řízené a také reinvestování většiny finančních přebytků do dalších sociálních, environmentálních nebo kulturních cílů (Trivedi, 2010). V roce 2006 vytvořila britská vláda Úřad třetího sektoru (nyní Úřad pro občanskou společnost), který je zodpovědný za práci napříč odvětvími za účelem poskytování podpůrného prostředí pro prosperující třetí sektor a umožnit odvětví vést kampaň za sociální cíle. Ve většině západoevropských zemí hrály organizace sociálního sektoru, jako jsou neziskové organizace, družstva významnou úlohu v poskytování služeb již před druhou světovou válkou. Koncem šedesátých a sedmdesátých let vedlo volání po větší demokracii a rovnosti ve všech sférách života k rozkvětu hnutí občanské společnosti zaměřených na hlavní společenské otázky. Ve Francii, Portugalsku, Španělsku a Řecku byly zavedeny nové právní formy družstevního sdružení; další země jako Belgie, Spojené království a Itálie si vybraly otevřenější modely sociálního podnikání, které nejsou inspirovány pouze tradicí spolupráce. Opakem je USA, kde nadace hrají ústřední roli ve třetím či sociálním sektoru (Defourny a Nyssens, 2010).

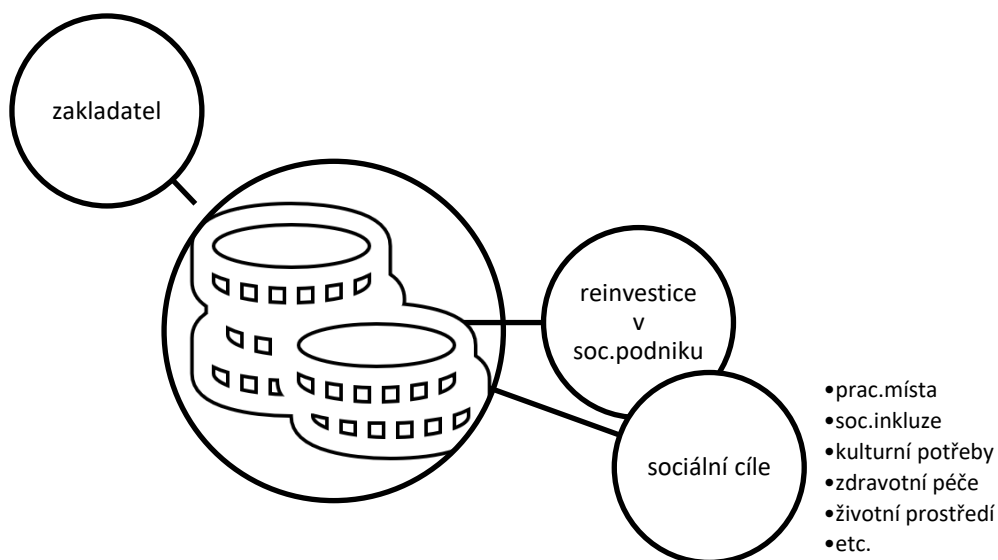
## CÍLE SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ

### *Cíle sociálních podniků*

Cíle sociálních podniků lze rozdělit do dvou skupin, kde první skupinu představuje tvorba sociální hodnoty (veřejné blaho), která je charakteristická pro neziskový sektor a druhá skupina je tvořena ekonomickou hodnotou (Austin et. al., 2006). Obě hodnoty jsou do značné míry ovlivněny hodnotami sociálního podnikatele. Většinu zisku je třeba reinvestovat zpět, ale na cíle sociálního podnikání nebo sociální výkonnosti.

Sociální podnik by tak měl vytvářet zisk jako každý jiný. Rozdíl je pak v rozdělení zisku. V komerčním světě by vlastník získal všechno. Ve světě sociálních podniků dochází k rozdělení zisku. Většina zisku, nebo dokonce celku, je buď reinvestována do sociálního podniku, nebo je využívána pro aktivity se sociálními cíli (obr.23).

Obrázek 23 Sociální podnikání a jeho cíle



## PRO ZÁJEMCE



Jednotlivé sociální podniky mohou mít různé sociálně prospěšné cíle. Často se sociální podniky dělí na environmentální a integrační. Každá země má mírně odlišný přístup k sociálnímu podnikání a sociálním podnikům. Například v České republice jsou věnovány jako integrační a environmentální sociální podniky. Oba musejí reinvestovat 51% zisku zpět do sociálních podniků nebo do realizace sociálních cílů. Oba musí zaměstnávat osoby z menšinových skupin, ale liší se v procentech zaměstnanců z cílové skupiny. Tímto způsobem musí environmentální podniky dosáhnout významných přínosů pro životní prostředí ve srovnání s tím, že sociální integrační podniky musí být šetrné k životnímu prostředí.

## PRINCIPY SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ

Podniky, které chtějí být považovány za sociální podniky, musí splňovat **tři principy – ekonomický, sociální a environmentální**. Další charakteristiky těchto principů jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 7 Principy sociálních podniků TESSEA (2014)**

Principy	Sociální	Ekonomický	Environmentální
Obecná definice: Veřejně prospěšný cíl je formulován v zakládacích dokumentech a realizován prostřednictvím specifických činností.	Provozování činnosti prospěšné pro společnost nebo specifickou skupinu (znevýhodněných) lidí.	Zisk je využíván přednostně pro rozvoj sociálního podniku anebo pro naplňování cílů veřejného prospěchu.	Prioritní uspokojení potřeb místní komunity a místní poptávky
	Účast zaměstnanců a členů ve vedení společnosti	Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení externími zakladateli nebo zakladateli.	Přednostní využívání místních zdrojů.
		Minimální podíl prodeje výrobků a služeb na celkových tržbách.	Zohlednění environmentálních aspektů výroby a spotřeby.
		Schopnost řídit ekonomická rizika.	Spolupráce sociálních podniků s místními aktéry
		Uzamčení aktiv	
		Provádění nepřetržité ekonomické činnosti.	
Trend k placené práci.			

## SMYSL A FORMY SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ

Smysl sociálního podnikání můžeme vidět dle Durieux a Stebbinse, (2010) ve třech základních oblastech, a to:

*Oblast motivace*, kdy hlavní motivací může být pocit naléhavosti řešit sociální problém či soucit s cílovou skupinou. Nebo naopak motivací může být tvorba zisku pro podporu určité vybrané oblasti. *Oblast organizace*, kdy je nutné mít dovednosti, jak zorganizovat činnosti podniku, vytvářet profil a určit právní formu sociálního podniku. Na ní navazuje *oblast vlivu* na společnost, kdy jako každý podnik si musí budovat své sítě a vyhledávat podobně smýšlející skupiny a zdroje své podpory. Na základě toho se sociální podniky vyskytují nejčastěji jako (Gawell, 2014):

- sociální podnikání jako podnikání se sociálním účelem,
- sociální podnikání a sociální podniky založené na neziskových principech,
- podnikání založené na sociálním hospodářství a sociální podniky, které integrují práci (integrační podniky),
- sociální podnikání jako společenské podnikání.



### PRO ZÁJEMCE

Sociální ekonomika

Začátky sociální ekonomiky v České republice jsou spojovány hlavně s venkovem. Zde byla sociální ekonomika spojována hlavně s výrobními družstvy, občanskými společnostmi, kampeličkami, dobrovolnickými aktivitami, tradicemi, solidaritou nebo vzájemností (Dohnalová et al., 2012). Mezi světovými válkami se začala rozvíjet filantropická

společnost, nadace, dobročinné spolky, charitativní činnost. Všechny tyto činnosti byly zakládány na podporu poválečných následků, s cílem je zmírnit. Během druhé světové války šly tyto činnosti opět do pozadí a po válce se rozvoj vracel zpět. Po roce 1948 Česká republika začala s centrálně řízenou ekonomikou a koncept sociální ekonomiky začala pomalu potlačovat. S tím souviselo i potlačování doprovodných prvků sociální ekonomiky, jednalo se například o nezávislé rozhodování nebo demokratické řízení (Dohnalová et. al., 2012 MPSV, 2009).

Až po roce 1989 se sociální ekonomika začala znovu obnovovat. Vznikaly nadační fondy, nadace, obecně prospěšné společnosti nebo občanská sdružení. Konceptem sociální ekonomiky se začala zabývat i veřejnost. Díky většímu zájmu se sociální ekonomika začala transformovat do podoby moderní sociální ekonomiky. Stále více přicházela možnost čerpat dotace nejen od státu, ale také od Evropské Unie. V roce 2002 tzv. Pražská deklarace upozornila na nedokonalost definice sociální ekonomik (Dohnalová, Průša et al., 2011). Nejasnost v koncepci sociální ekonomiky převládá až do současnosti. Je však neochvějně spojována například se solidaritou či demokracií (Taušlová, 2017). V České republice navzdory snaze stále neexistuje jednotná definice sociální ekonomiky ani sociálního podnikání. Problematiku prohlubuje také dlouhodobá nepřítomnost zákona souvisejícího se sociálním podnikáním.

---

## SOCIÁLNÍ VERSUS SPOLEČENSKÉ PODNIKÁNÍ

Existují i další, širší přístupy k sociálnímu podnikání, které se zaměřují na různé aspekty procesu podnikání s cílem vytvořit sociální hodnotu anebo sociální změny. V mezinárodním měřítku se po většinu času používá „sociální podnikání“ nebo „sociální podniky“. Úzce související pojetí „společenského podnikání“ se také používá – alespoň v některých částech světa (Gawell et al., 2009). V některých zemích však „společenské podnikání“ může mít poněkud odlišný význam. Kromě sociálního podnikání bylo společenské podnikání také používáno jako odkaz na místní rozvoj „pro obec“ nebo „pro region“ (Johannisson, 1990a, 1990b).

Tato verze společenského podnikání byla v té době převedena na mezinárodní podnikání. Souviselo s veřejným statkem především ve smyslu místního malého podnikání a ekonomického rozvoje. Byly to případy týkající se společenského podnikání, a ne nutně sociálního podnikání, spojené především s kulturními anebo uměleckými podniky a také environmentálními podniky, které spojují ekonomické cíle s uměleckými nebo ekologickými cíli.

*Sítě podniků*

### 4.3.1 SÍTĚ SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ

Existuje mnoho organizací na podporu a vytváření sítí pro rozšiřování sociálního podnikání. Někteří přímo podporují aktivity jednotlivých podniků, jiní podporují vyhledávání

a rozvoj v této oblasti. Tato část je věnována několika významným organizacím, které podporují sociální podnikání ve světě a které stály u zrodu definic a první podpory sociálního podnikání.

### **ASHOKA**

Ashoka je organizace, která v současné době sdružuje sociální podnikatele ze 93 zemí světa ze všech kontinentů a byla založena Billem Draytonem v roce 1980. Sociální podnikatelé chápou jako: „jednotlivce s inovativními řešeními nejnaléhavějších společenských kulturních a environmentálních výzev společnosti. Jsou ambiciózní a vytrvalí – zabývají se hlavními problémy a nabízejí nové nápady pro změnu na úrovni systémů.“ (Ashoka, 2019).

### **NADACE SCHWAB PRO SOCIÁLNÍ PODPORU**

Nadace Schwab pro sociální podnikání úzce spolupracuje se Světovým ekonomickým fórem. To bylo založeno stejným zakladatelem, jako Forum, Klaus Schwab v roce 1998. Stejně jako Ashoka, umožňuje organizacím hledat podle regionu, sektoru a typu organizace<sup>22</sup>.

### **MEZINÁRODNÍ VÝZKUMNÁ SÍŤ EMES**

EMES je mezinárodní výzkumná síť, která sdružuje výzkumné pracovníky a odborníky na sociální hospodářství, sociální podnikání a ekonomiku solidarity. EMES byl založen v roce 1996 s evropskými ambicemi. V roce 2019 se zúčastnilo 13 institucí a 468 výzkumníků z celého světa. Ve spolupráci s výzkumnými institucemi vede také magisterské programy specializující se na sociální podnikání.<sup>23</sup>



## **PRO ZÁJEMCE**

I české sociální podniky se sdružují. Lze je najít např. na webech těchto organizací:

- *České sociální podnikání*, <https://ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku>.
- *TESSEA*, [www.tessea.cz](http://www.tessea.cz)
- *SINEC*, klastr sociálních podniků a inovací, <https://www.klastr-socialnich-podniku.cz/o-nas/>
- *Komora sociálních podniků*, [www.komora-socialnich-podniku.cz](http://www.komora-socialnich-podniku.cz)
- *P3 (People, planet, profit)*, [www.p-p-p.cz/](http://www.p-p-p.cz/).

<sup>22</sup> Více informací o této nevládní organizaci naleznete na jejích internetových stránkách: [www.schwabfound.org](http://www.schwabfound.org)

<sup>23</sup> Více informací o této nevládní organizaci naleznete na jejích internetových stránkách: [www.emes.net](http://www.emes.net)

## KORESPONDENČNÍ ÚKOL



Najděte svém okolí příklady vyjmenovaných typů podniků. Zkuste najít motivaci zakladatelů právě pracovat s vybranými skupinami na trhu práce, např. proč zaměstnává seniory, mladé lidi či bývalé vězně?

**Způsob odevzdání a hodnocení Vaší zprávy dostanete na tutoriálech.**

---

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Rodinné podnikání má nejstarší tradici v sektoru malých a středních podniků vůbec. V rámci existujících problémů a zvýšené konkurence v globalizované ekonomice čelí problémům při nástupnictví a zachování tradic. Často pracuje také s lidmi se znevýhodněných skupin na trhu práce. Je jedinou formou podnikání, kde se prolíná podnikání a rodinný život.

Zaměstnání pro mladé lidi na trhu práce je většinou způsobeno nedostatečnou nabídkou kariérového poradenství ve vztahu k žákům a studentům škol. Jejich znalosti a dovednosti neodpovídají potřebám trhu práce. Absolventi nemají dostatečné praktické zkušenosti se vstupem na trh práce a nedostatečné představy o fungování trhu práce a jejich vlastních možnostech, pak start vlastního podnikání může být nejen příležitostí, ale i nepřiměřeným rizikem.

Hlavní problémem nízké účasti starších lidí na trhu práce je založen na nedostatečné profesní mobilitě v měnících se podmínkách (technologických, zdravotních atd.) Způsobené jednak nedostatečným kariérovým poradenstvím v průběhu celého profesního života, jednak nedostatečnou účastí na dalším vzdělávání. Tito lidé by mohli mít nižší nebo nedostatečnou kvalifikaci a sníženou pracovní kapacitu v závislosti na typu vykonávané práce. Mezi další faktory, jako je nedostatečná nabídka flexibilní práce nebo nedostatečné kapacity, dostupnosti a kvality zařízení péče o osoby blízké pomáhá namotivovat seniory začít své vlastní podnikání.

Sociální podnikání je vhodnou alternativou k zaměstnávání znevýhodněných skupin na trhu práce, kdy cíl podnikání sleduje veřejnou prospěšnost a společenský dopad. I tyto podniky se sdružují a udržují silnou komunitu.

---

## 5 ROZVOJOVÉ TENDENCE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola seznamuje s možnostmi tvorby sítí a aliancí v sektoru MSP. Na druhé straně ukazuje, že inovace lze považovat jako zdroj růstu a rozvoje MSP. Další možnosti růstu jsou otevřeny tím, že dochází k ochraně duševního vlastnictví či využívání francízy.

---



### CÍLE KAPITOLY

- Student bude schopen rozdělit typy sítí.
  - Student pochopí principy spolupráce podniků
  - Student chápe rozdíly mezi jednotlivými způsoby spolupráce a jejich využívání.
- 



### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

K nastudování problematiky budete potřebovat asi 120 minut.

---



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Partnerství, druhy a možnosti, řetězení firem, kooperační vazby, dlouhodobá spolupráce, klastry, franchizing.

---

Růst konkurence a rozšiřování trhu jsou hlavními faktory, které mohou podněcovat malé a střední podnikatele ke vzájemné spolupráci. Dále pak vzpomeňme ekonomické hledisko, kdy jsou tlačeny velkými výrobci ke snižování cen finální produkce. Jednou ze základních možností je vytváření řetězců ať ve formě výpomoci či další spolupráce, které může vést až ke kooperační síti. Nejvyšším stupněm je v této chvíli vytváření klastrů, do kterých je možno zapojit více firem v rámci jednoho výrobního procesu či propojovat vzájemnou spolupráci vědy a výzkumu a podnikatelské praxe.



Rozvoj podnikání probíhá s ohledem na postupující globalizaci. Prvním důsledkem globalizace byl pokles významu zeměpisné polohy, protože globalizace umožnila mezinárodním podnikům získat výhodu před podniky, které se dosud nevymanili ze své domácí orientace. Globalizace odstranila konkurenční výhodu vznikající z možnosti využití levné pracovní síly v určitých regionech. Vedle dalšího konkurenčního boje také přinesla změnu v chování zákazníků, což ztěžuje postavení firem operujících na neustále se měnícím trhu – postupně se vyrovnávají rozdíly v kvalitě i ceně konkurenčních produktů, takže firmy musí budovat na nově vzniklých trzích zcela jiné vztahy se svými zákazníky. V rámci vývoje dělby práce v hospodářství probíhá neustále specializace a koncentrace hospodářských činností, spolupráce mezi podniky a výsledkem jsou různá sdružení podniků. Sdružují se buď celé podniky, nebo jejich části, jednotlivé činnosti. Kooperace posiluje konkurenceschopnost a zároveň ovlivňuje:

- Náklady
- zefektivnění logistických toků
- rozšíření skupiny cílových zákazníků
- zlepšení možností inovací,
- zlepšení geografické dostupnosti služeb
- snížení konečné ceny výrobků či služeb pro konečného zákazníka.

**Kooperace**

Možnosti kooperace vymezuje Tomek a Vávrová (2007) v následujících formách:

- **Specializace.** Východiskem je optimalizace hodnototvorného řetězce firmy.
- **Integrace.** Výhodou této strategie je to, že podnik získává kontrolou nad tvorbou hodnoty
- **Koordinace.** V této koncepci podnik přejímá roli koordinátora a soustřeďuje se na sladění jednotlivých prvků hodnototvorného řetězce.
- **Hledání nového.** Jedná se o vytváření aktivních změn a je to ideální pozice pro inovátory.

Výhody jednotlivých kooperačních struktur si můžeme shrnout v následující tabulce.

**Tabulka 8 Charakteristiky jednotlivých kooperací**

Zaměření strategie	Specializace	Integrace	Koordinace	Hledání nového
Tržní okolí	Atraktivní marže jen na některých stupních řetězce	Atraktivní marže na všech stupních řetězce	Atraktivní marže závisí na kompetenci	Malá marže na etablovaných trzích
Schopnosti firmy	Specifické schopnosti na určitém stupni	Široké spektrum schopností	Síťová volba nejlepších partnerů	Ochota zanechat staré a jít svou cestou
Realizace zaměření	Koncentrace na jeden stupeň	Integrace vpřed i vzad	Koncentrace-outsourcing	Stálé hledání nových možností
Výhoda	Zhromadnění výroby	Kontrola všech stupňů	Malá kapitálová vazby při vysoké kontrole	Tržní vůdce

Zaměření strategie	Specializace	Integrace	Koordinace	Hledání nového
Riziko	Závislost na partnerech	Ztráta specializace	Ztráta kontroly	Vysoké náklady při nevydařených inovacích

Zdroj: Tomek a Vávrová, 2007. s.40

## 5.1 Vznik řetězců

Rychlý rozvoj řetězců se v posledních letech projevuje nejen v relativně stálých obchodních vztazích dodavatelů a jejich zákazníků a v informační provázanosti (o aktuální situaci i o záměrech - např. ve vývoji výrobků), ale již i ve fyzické kolokaci (společném umístění pracovníků různých podniků).

### Řetězce

Akcelerace dodavatelsko-odběratelské propojenosti výrobců a u spotřebního zboží i výrobců s obchodními organizacemi souvisí s akcelerací procesního myšlení. Jakmile si lidé uvědomí klíčovou úlohu plynulosti, bezztrátovosti procesu, usilují o ni nejen uvnitř podniku (což je základ), ale i v dodávkách materiálu a komponentů. Požadují dodávky "právě včas", v perfektní kvalitě, přímo na pracoviště, tak jako je tomu mezi pracovišti vlastního podniku. Není žádný logický důvod přerušení procesního toku na podnikových hranicích. V řetězcích zatím jasně dominovala vedoucí úloha zákazníka. Zákazníci kladou požadavky dodavatelům a ti je respektují. V poslední době se však dodavatelé aktivizují. Nabízejí svým zákazníkům, že jim provedou lépe a produktivněji to, co si dosud zákazníci dělali sami.

A to je to, co především řada mini firem a malých podniků jen obtížně chápe. Většinou zatím panuje nevraživá konkurence malých podnikatelů. Po mnoha letech zákazu podnikání se dnes poměrně často setkáváme s tím, že u mnohých obchodníků, nebo řemeslníků se projevují silné vlastnické pocity, poměrně velká uzavřenost a ne-kooperativnost. Každý v okolí je viděn přes optiku nepřátelské konkurence. Toto základní historické podnikatelské nastavení se v dnešní době stává brzdou a nebezpečím.

Kooperační řetězec začíná zpravidla běžnou formální spoluprací jednotlivých podniků mezi sebou. Jediný nový prvek je, že se podniky formálně přihlásily ke spolupráci, že se o nich ví, že jsou ke spolupráci ochotny a na spolupráci připraveny. Existuje tak určitá báze podniků, ze kterých můžeme nejvhodnější, pro momentální námi potřebnou práci, vybírat. Jinak spolupráce probíhá na základě běžné domluvy mezi podniky. V ČR jako příklad lze uvést sdružení zemědělců ve zpracovatelských organizacích, např. mlékárny, jatka apod., sdružení obchodníků malých venkovských prodejen, atd.

## 5.2 Podnikatelské sítě – aliance

Vyšším vývojovým stadiem ve vztazích ekonomických subjektů je jejich síťování (networking), kde se prolíná spolupráce s konkurencí.

Co jsou to řetězce, co jsou to sítě? I když žádná přesná definice a odlišení těchto pojmů neexistuje, převažuje následující pojetí:

- v **řetězcích** jsou v relativně stálých vztazích propojeni dodavatelé s odběrateli,
- v **sítích** spolupracují i konkurenti a další subjekty, např. vysoké školy, města a regiony.

Sítě malých a středních podniků jim zajišťují ekonomii úspor z rozsahu, aniž by likvidovaly hlavní přednosti drobného podnikání. Na druhé straně velké podniky decentralizují, zavádějí vnitropodnikové tržní vztahy a často deklarativně usilují o vnesení "ducha" drobného podnikání do velkého byznysu. Fakticky se vytvářejí jakési vnitropodnikové sítě, které se příliš neliší od mezipodnikových.

Sítě

Úspěšné sítě malých podniků jsou založeny na několika zcela zásadních předpokladech spolupráce – na důvěře, iniciativě, schopnostech a flexibilitě. K vytváření sítí mohou přispět tyto důvody:

- **podnikatelské důvody** – snížení nároků na individuální kapitál, rozšíření přístupu k trhům, zlepšení přístupu ke zdrojům, inovacím, zmenšení individuálního rizika. Úspory, které společné aktivity přinášejí se dají shrnout:
  - společný a tím i zodpovědnější výběr dodavatelů,
  - zvýšením velikosti organizace dochází ke zvýšení váženosti organizace u dodavatelů,
  - zvýšením nákupních množství se zlepšují nákupní ceny a podmínky dodávek.
- **výrobek** – využití volné kapacity, výhodnější nákupy vstupů, přenesení výroby jinam (outsourcing). Výhody využití výrobních kapacit a dalších výrobních činitelů v oblasti výroby přináší:
  - překročení hranic kritického množství pro hospodárnost provozu,
  - celkové lepší využití strojních kapacit zvýšením obratu,
  - sjednocení součástkové základny řízenou výměnou mezi partnery,
  - umožnění nákupu produktivních, ale drahých speciálních technologií,
  - vzájemná podpora při řízení jakosti a certifikaci,
  - dodávky formou „všechno z jedné ruky“.
- **technologie** – nové technologie, rozdělení rizika, dosažení průlomu Spolupráce ve výzkumu a vývoji přináší synergický efekt hlavně při:
  - propojení doposud relativně malých výzkumně-vývojových skupinek,
  - jasnější prognostické zacílení vědeckovýzkumných aktivit,
  - vyšší rozpočet a prohloubení znalostí v oblasti high-tech,
  - snížení rizik špatného zaměření vědeckovýzkumné práce,
  - rozložení nákladů spojených s přihlašovaním patentů, atp.
- **marketing** – přístup k trhu, zavedení výrobku, výhodnější místo na trhu, distribuční cesta, mezi další výhody můžeme zařadit:
  - společný výzkum trhu, možnost zapojení externí organizace,

- jasné definování a výběr obchodního segmentu,
- zvýšení odbytových množství, rozšíření a stabilizace trhů,
- rozšíření produktové palety,
- snížení rizik při poruchách výpadech a ztrátách vyšší moci,
- širší nabídka servisních služeb,
- zvětšení okruhu známosti sítě podniků, širší reklama, hlavičkové papíry, firemní auta,
- zlepšení možností exportu.

Kooperace mezi jednotlivými členy sítě vytváří také vyšší finanční stabilitu a tak ovlivňuje přístup k rozvojovému kapitálu tohoto seskupení zvýšením kapitálu dochází ke zlepšení podmínek úvěrů, zlepšení možnosti využívání speciálních nabídek bank či zvýšení schopnosti získání grantů a pobídek.

Sjednocením nároků na vzdělanost a zapojení jednotlivých pracovníků se vytváří prostředí příznivé pro rozvoj lidských zdrojů, které může být i zdrojem inovačního potenciálu této sítě díky snížení nákladů v oblasti výchovy učňů, rekvalifikací a dalšího vzdělávání, lepšímu využití kvalifikace pracovníků v důsledku možných přesunů mezi podniky či lepšímu kapacitnímu využití pracovníků plánováním v rámci celé sítě.

Sítě jsou pak dále charakterizovány těmito znaky:

- vzájemná nezávislost členů, systém je otevřený (neexistuje vnitřní hierarchie),
- členové sítě se navzájem podporují, preferují při zadávání kontraktů,
- vzájemná nekonkurence,
- cílem je maximální zisk z obchodů vně sítě a ne ze vzájemných kontraktů,
- demokracie uvnitř sítě, členské firmy mohou mít podíl jedna v druhé,
- nedodržení pravidel vede k vyloučení člena – přerušení obchodních vazeb,
- noví členové jsou důležití pro ekonomickou sílu sítě, jsou vítáni.

### **5.2.1 PRINCIPY ORGANIZOVÁNÍ SÍTĚ**

Na formy organizace sítí se můžeme dívat z několika hledisek:

**Organi-  
zace sítě**

**Geografie.** Síť jako geograficky vymezený průmyslový distrikt, spoléhající na úzké propojení podniků s lokálními podnikatelskými, politickými a kulturními institucemi. Tedy Zlínsko, Ostravsko, jižní Morava apod. se stávají základními hospodářskými jednotkami, vedenými spoluprací uvnitř za účelem aktivní hospodářské soutěže namířené vně.

**Akciová společnost.** Síť jako akciová společnost podniků sdílejících omezené, drahé či vysokokapacitní zdroje: znalosti, trénink a konzultace světové třídy, špičkové technologie, rizikový finanční kapitál, zastupitelské, reklamní a prodejní služby, výzkum a vývoj, apod., tj. zdroje, které si malý či střední podnik nemůže sám dovolit, ale které jsou plně dostupné síti aktivně spolupracujících podniků.

**Ovládnutí řetězce.** Ovládnutí řetězce výrobního procesu je dalším kritériem pro úspěšnou provázanost a spolupráci malých a středních podniků. Kontrola celého výrobního procesu, od zajištění surovinových vstupů až po uspokojení zákazníka, dnes představuje klíčovou konkurenční výhodu, o kterou se podniky světové třídy ucházejí. Podniková síť je tak definována procesem samým. Proces je tím pravým tmelem, který podniky spojuje do spolupráce, sdílení a konkurenceschopnosti.

**Oborová definice.** Síť jako oborově definovaný průmyslový distrikt, spojující podniky v daném oboru za účelem dosažení rozmanitějších, kvalitnějších, levnějších či rychlejších výrobků a služeb. Tedy síť podniků oděvních, obuvnických, sklářských, papírenských, softwarových, cestovního ruchu atd. Mnohé nové výrobky a služby lze generovat na pomezích tradičních oborů. Např. propojení kožedělných, sklářských, nábytkářských a kovářských distriktů může vytvořit metasíť, která uspokojuje i ty nejnáročnější světové zákazníci v originálním vybavení bytů, domů a kanceláří.

Možné definice

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Malé podniky v daném regionu vytvoří akciovou společnost a ta se napojí na síť podpůrných organizací (univerzity, odborové a zaměstnanecké asociace, instituce marketingu, výzkumu a vývoje, lokální vlády a centrální agentury). Akcionářské podniky (členové sítě) pak spolupracují na transformaci členů řetězce do znalostních firem a organizací. Vytváří se společné zdroje, které zajišťují školení a trénink zaměstnanců i vrcholného řízení, výměnu zkušeností, zvládnutí a využití technologií, vytváření vztahů spolupráce atd. Česká republika by měla mít tři navzájem se doplňující sítě:

- Síť spolupráce malých a středních podniků,
- Síť spolupráce velkých podniků s malými a středními podniky, a
- Síť spolupráce velkých podniků.

---

Z tohoto rozboru vyplývá i obecná definice sítě, která je uvedena níže.

## DEFINICE



**Sítě MSP tedy představují spojení firem** do takových skupin, které vytvářejí výrobní program s ekonomickou a vyjednávací silou. Síť je v zásadě decentralizovaným organizmem, který nemá žádné jasně vymezené hranice ani žádné centrum. Není v podstatě nic, co by jí řídilo. Neexistuje zde vzájemná závislost. Jedná se o organizace rozptýlené na obrovském území, které mohou mít globální vliv. Nespojuje je geografická poloha, ale informace – velice intenzivní a velice rychlé informační toky, proudící těmito rozptýlenými částmi. V této nově vzniklé organizaci panuje větší nejednoznačnost a větší neurčitost ohledně toho, kdo skutečně je součástí organizace a kdo již její součástí není. Jinak řečeno, je

v ní spousta konzultantů, subdodavatelů a lidí na částečný úvazek. Dokonce i zákazníci mohou mít chvílemi pocit, že jsou součástí podniku.

---

## **TYOLOGIE SÍTÍ**

Evropská unie rozeznává čtyři typy sítí:

- v rámci jednoho sektoru,
- v rámci jednoho dodavatelského řetězce,
- v rámci jedné lokality
- sítě se stejnými potřebami školení a vzdělávání.

### **Typologie sítí**

**Síť v rámci stejného sektoru.** Jde o nejběžnější typ sítě. Tato síť zahrnuje samozřejmě konkurenční subjekty, které ale hledají společné výhody. Nejde o cenový kartel, ale o sdružení sil za účel vyřízení velkých zakázek, na které jednotlivé firmy samostatně nestačí. Mezi výhody sítí ve stejném sektoru dále patří lepší průzkum trhu, lepší povědomí o vývoji odvětví a nových technologiích, příležitosti pro společné obchody a marketingovou politiku.

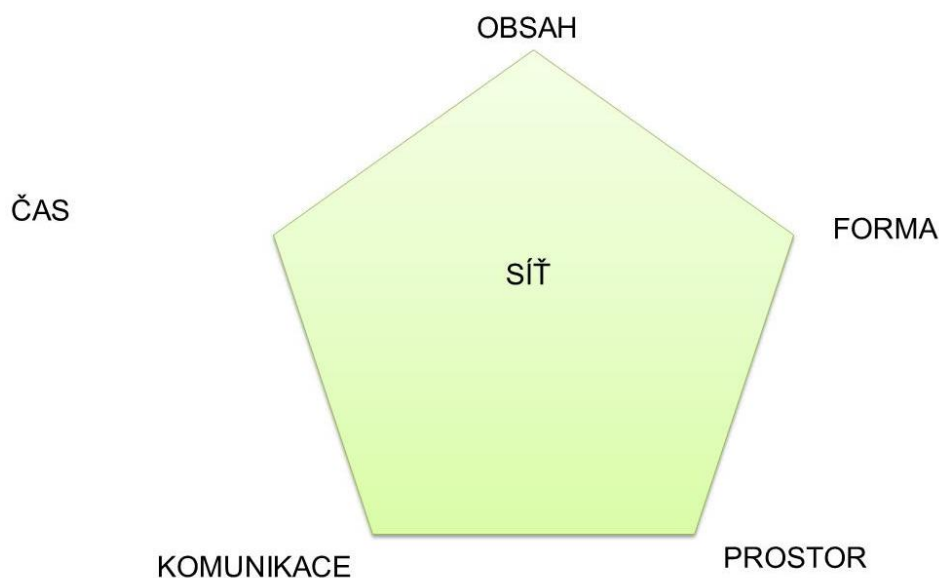
**Sítě v rámci jednoho dodavatelského řetězce.** Zahrnují malé a střední podniky obchodující s jedním dominantním partnerem. Mohou to být sdružení dodavatelů výrobků pro jeden obchodní řetězec, či naopak sdružení odběratelů určitého typu výrobků (například sdružení zemědělců dodávajících potraviny do nějaké-ho obchodního řetězce a současně odebírající techniku, osiva a hnojiva z jednoho zdroje). Výsledkem takových forem obchodních vztahů jsou pochopitelně lepší dosahované ceny dodávek (vyšší při prodeji a nižší při nákupu). Dalším efektem tohoto druhu sítě je vytvoření rovných podmínek pro všechny účastníky a spolupráce při reakci na potřeby trhu.

**Sítě v rámci jedné lokality.** Vznikají v jednom městě, regionu či průmyslovém parku. Zahrnují proto různé typy podniků působících v řadě odvětví. Vzájemně si většinou nekonkurují. Cílem jejich spolupráce je zvýšení hospodářské výkonnosti regionu a proto jsou velmi významně podporovány orgány místní správy a samosprávy.

**Sítě MSP vynikající za účelem zvyšování kvalifikace a vzdělávání.** Celoživotní vzdělávání je nezbytnou podmínkou udržení konkurenceschopnosti firmy v podmínkách zostřené globální soutěže. Nejedná se pouze o majitele firem či vrcholový management, ale všechny zaměstnance a podnik se musí postarat, aby k tomu měli příležitost. Vzdělávání ale není levná záležitost a proto je výhodné, když se několik malých a středních podniků sdruží za účelem společného soustavného vzdělávání. To umožňuje, aby se proškolení provádělo efektivně, co nejlevněji, ale současně maximálně přizpůsobivě charakteru a zaměření účastnických subjektů.



Každá síť je charakterizována pomocí pěti prvků, které ovlivňují její stabilitu a účel (Mikoláš, 2010). Zkuste si sami určit, jaké priority by měla mít síť v každé části.



### 5.3 Klastry

Koncepce klastrů není nová. Již v roce 1890 si vlivný britský ekonom Alfred Marshall všiml, že průmyslové obory jsou často geograficky koncentrovány a získávají významný prospěch z externalit, jako jsou úspory z rozsahu a tzv. "přelévání" (spillovers), generovaných těmito koncentracemi. Tyto externality vznikají v důsledku:

- přilákání a rozvoje příbuzných oborů poskytujících specializované vstupy a služby (včetně výrobců specializovaného zařízení pro daný průmysl),
- vytváření rezervoáru specializovaných pracovních sil se všemi dovednostmi, znalostmi a know—how potřebným pro dané odvětví,
- šíření nápadů, znalostí a technických postupů mezi podniky v rámci odvětví,
- vytvoření "průmyslové atmosféry" se souborem formálních a neformálních pracovních praktik, zvyků, tradic, sociálních hodnot a specializovaných institucí, které umožňují danému průmyslu, aby se inovoval a efektivně fungoval. Důsledky

*Klastry*

Rozvoj těchto zdrojů (tj. dovednosti, znalosti, dodavatelé, specializované instituce) je možný právě tím kritickým množstvím dosaženým geografickou koncentrací konkrétního průmyslu. Marshallova analýza se vztahovala k průmyslovým koncentracím formovaným

během průmyslové revoluce. Mnohé z nich stále ještě existují. A co je zajímavější, že průmyslové obory vzniklé během 20. století a také nejnovější obory jako jsou digitální média a biotechnologie, jsou rovněž příkladem silných geografických koncentrací. Pokračovatelem této a dalších prací se v moderní ekonomické teorii stal Michael Porter, profesor Harvard Business School a uznávaný expert na konkurenceschopnost, svou publikací z roku 1990 nazvanou "Konkurenceschopnost národů".



## DEFINICE

**Klastr dle Portera.** Ve své práci definuje klastry jako „geografickou koncentraci vzájemně propojených podniků, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, podniků v příbuzných oborech a přidružených institucí zvláště těch, které spolu soutěží ale také spolupracují“.

### Definice klastru

K většímu rozšíření sdružení MSP začalo docházet teprve v posledních patnácti letech dvacátého století, v souladu s tím, jak se rozrůstaly možnosti výpočetní techniky, informačních a komunikačních systémů. Ukázalo se, že síťová spolupráce je dobrá a silná myšlenka. V minulých letech se hledaly právní formy propojení, zdroje financování a nové myšlenkové koncepty. Z počátku se rodily především kooperační řetězce, dodavatelské řetězce a v poslední době dochází i k seskupování MSP do oborových průmyslových klastrů, které nemají charakter vertikální, ale spíše horizontální a v rámci svých inovačních aktivit využívají i služeb nevýrobních organizací – jako jsou odborné školy, univerzity a výzkumné instituce, poradenské a vzdělávací instituce apod. ***Označení průmyslový klastr není jediné, používají se nadále i další označení jako sdružování MSP, síť MSP, kooperace MSP či kooperační síť, kompetenční centra a síť, shluky, hrozny seskupení.***



## DEFINICE

**Obecná definice.** Klastr je geograficky soustředěná skupina vzájemně provázaných firem (odvětví) a institucí, jejichž vazby navzájem posilují a zvyšují jejich konkurenční výhodu.

V této obecné definici přitom za konkurenční výhodu považujeme schopnost firmy (odvětví) působit na globálních trzích, odvětví je zde definováno v užším slova smyslu specifickým druhem zboží (např. personální počítače a ne výpočetní technika, nebo enzymy a ne bio-technologie apod.) a služeb (např. finanční poradenství). Geografickou soustředěností klastru se myslí dosažitelná vzdálenost, tj. oblast, kam lze vycestovat v rámci jednoho pracovního dne.



**DEFINICE**

**Evropská komise definovala klastry** jako skupiny nezávislých podniků a přidružených institucí, které jsou:

- spolupracující a soutěžící.
- geograficky koncentrované v jednom nebo několika regionech, i když tyto klastry mají globální rozsah. Faktor geografické blízkosti je podmínkou vytvoření neformálních vazeb, které jsou pro existenci a fungování klastru esenciální. Pouze díky těmto vazbám mohou mezi členy klastru vznikat společné rozvojové projekty a tím je plně využít růstový potenciál oboru v daném regionu.
- specializované v konkrétní oblasti provázané společnými technologiemi a dovednostmi.
- založeny buď na vědeckých poznatcích nebo tradičních odvětvích.

### 5.3.1 ZÁKLADNÍ TYPY ORGANIZACE KLASTRU

V podstatě rozlišujeme tři základní typy klastrů:

**Horizontální klaster**, který je tvořen řadou výrobců, převážně stejné branže (např. kožedělný nebo textilní průmysl), kteří se spojí do klastru za účelem docílení lepších cen při nákupu materiálu, dále pak lepších prodejních možností při využití společného zastupování na veletrzích, v zahraničí apod. Postavení jednotlivých firem je stejné.

Naproti tomu ve **vertikálním klastru** jsou různé dodavatelské podniky a instituce v celém spektru výrobního programu se propojí s určitým zpravidla větším podnikem do strategického řetězce proto, aby bylo možné s dostatečným časovým předstihem zasvětit dodavatele do strategických záměrů výrobce finálu a subdodavatelé měli dostatek času na vývoj a přípravu nových modelů svých subdodávek pro inovovaný finální výrobek. Další možnost spočívá v tom, že se spojí firmy podnikající ve stejné oblasti v různých profesích – např. stavební firma si zajistí spolupráci menších řemeslných firem, které potřebuje u svých zakázek pouze občas jako např. klempíři, pokrývači, instalatéři, topenáři, malíři, obkladači, ale např. i projektanti, statici, energetici, požární technici, ekologové, právníci apod. Stavební firma je pak schopna vystupovat jako generální dodavatel, což se promítá do velikosti zakázek i ceny díla. V této formě spolupráce tedy jedna firma zastřešuje fungování klastru.

*Organi-  
zace  
klastru*

Kromě výše uvedeného vertikálního řetězce může mít známá automobilka i **laterální síť**, která spočívá v tom, že existuje např. řada firem, které doplňují, upravují, trimují klasické modely automobilů. Dnes již většina dobrých automobilek nabízí sama velmi široký sortiment různých úprav, které si může zákazník objednat, ale i tak existuje stále ještě řada

fírem, které na automobily vycházející z pásu dále upravují a nabízí zákazníkům např. spoiler, vytahování blatníků, přídavná světla a rampy, úpravy motorů a karoserie, atp.

Spolupráci v klastru můžeme rozlišit ze dvou základních pohledů:

**Klastry založené na hodnotovém řetězci** jsou obecně definovány sítí dodavatelských vazeb, mezi nimiž existuje lineární propojení od surovin po finální výrobek. Například automobilový klaster je obvykle vybudován kolem páteře hodnotového řetězce spojujícího výrobce automobilů s jeho dodavateli, kteří mohou být dále spojeni s výrobcí specializovaných průmyslových zařízení, elektroniky, plastů, gumy a textilu. Podpora tohoto druhu klastrů se zaměřuje na odvětví a jeho nižší úroveň podél celého hodnotového řetězce v závislosti na jejich konkrétních potřebách.



### PRŮVODCE TEXTEM

V České republice jsou to například projekty dřevařského klastru v Moravskoslezském kraji, klastru obalových systémů v Pardubickém a Královéhradeckém kraji nebo projekt technických textilií v NUTS II. Severovýchod. **Zkuste najít další příklady!**

*Možnosti  
rozvoje  
klastrů*

Druhou skupinou je **klaster založený na kompetencích** se soustředí na konkrétní oblast technické expertízy nebo kompetence v regionu, jako jsou například výzkumné nebo vzdělávací dovednosti. V tomto typu klastru se nejedná o klíčové dodavatelské vazby v rámci daného odvětví, ale o aplikaci samotných znalostí a expertízy často napříč velmi rozdílnými hospodářskými aktivitami.



### PRŮVODCE TEXTEM

Příkladem takového klastru by mohly být informační technologie a software v Moravskoslezském kraji nebo projekt biotechnologie v Jihomoravském kraji, jejichž geografická koncentrace může být zřejmá, avšak aplikace a klienti pro tyto dovednosti jsou velmi různorodé. **Zkuste najít další příklady!**

Růst jedné firmy, generuje poptávku pro jiné firmy v přímém i nepřímém okolí, v ostatních příbuzných odvětvích. Vývoj klastru se stává vzájemně se posilujícím systémem, kde se přínosy přelévají především mezi odvětvími v klastru. Z toho vyplývá i jeho životní cyklus znázorněný obrázkem č. 24

Obrázek 24 Stádia klastrů

Stádium	Charakteristika vývojového stádia	Fáze
1.	Formování prvních firem na základě místních specifických podmínek, následuje odštěpení dalších.	embryonální
2.	Vytvoření skupiny specializovaných dodavatelů a servisních firem a speciálního trhu práce.	růstu
3.	Formování nových organizací, které obsluhují firmy v klastru.	rozvoje
4.	Přilákání firem zvenčí, přilákání kvalifikované pracovní síly, vytvoření podmínek pro růst nových firem.	vrcholová, fungující
5.	Vytvoření netržních a neobchodních vazeb a vztahů.	poklesu
6.	Ohrožení etapou úpadku z důvodu uzavření se klastru do sebe v daném regionu	úpadková

Zdroj: Lednický, Vaněk a Stelmach, 2005

Podle Portera je to právě konkurence mezi soupeřícími firmami v klastru, která povzbuzuje růst, protože nutí firmy inovovat, zlepšovat a zdokonalovat technologii a ty mohou přispívat k růstu a rozvoji klastru. Mezi další faktory můžeme zmínit:

- Aglomerační úspory mohou pobízet konkurenci, což povzbuzuje přenos informací, znalosti a transfer technologií mezi firmami a může to vést k novému růstu odvětví a tedy k celkovému růstu klastru.
- faktor vývojových kapacit, kterými klastr disponuje. významnou roli představuje napojení klastrů na univerzity a výzkumná pracoviště. Tito partneři umožňují sdruženým podnikům výrazný inovační pokrok v jejich oboru.
- kooperující podniky v klastru nabízí dostatečně široké portfolio výrobků a tím dokáží uspokojit širší okruh zákazníků. Možnost výrobních kooperací a sofistikované dělby práce zajišťuje potřebnou ekonomii rozsahu výroby či jiných činností na pokrokových technologiích.
- dalším důležitým faktorem, který pozitivně ovlivňuje hospodaření jednotlivých členů klastru, je možnost využít rozsahu klastru při nákupu materiálu i dílů. Vyjednávací pozice s velkými obchodními řetězci se podstatně zlepšuje.

*Fungování  
klastru*

Často se vyskytuje otázka ideální velikosti klastru. Na jedné straně velmi malý počet účastníků ztrácí výhody kritického množství. Na druhé straně příliš velký počet podniků může vést ke složité a nesnadné koordinaci a networkingu. Odpověď tedy závisí na dynamice regionu, úrovni důvěry mezi zainteresovanými podniky a zaměření klastru. MPO stanovilo na základě zkušeností ze zahraničí jako minimální velikost klastru 15 účastníků v rámci podmínek žádosti o financování. Předpokládá se však, že velikost klastrů bude značně větší.

## 5.4 Franchising

Jednou z dalších forem rozvoje podniku je možnost využití franchisingu. Podle mezinárodní asociace franchizingu je franchising metoda distribuce výrobků či služeb pomocí franchisového systému, do kterého vstupují dvě strany:

- franchisor, který propůjčuje jeho ochrannou známku nebo obchodní jméno a obchodní systém ,
- franchisant, který platí počáteční poplatek za právo podnikat v této franšíze jeho jménem a systémem.

### Franšíza

Franchisor a franchisant mají mezi sebou smluvní vztah a franchisor často poskytuje plnou škálu všech služeb, včetně místa výběru, školení, produktové dodávky , marketingové plány a dokonce i pomoc při získávání finančních prostředků. Ve skutečnosti je nutné, aby jej vybavil provozní příručkou, která by měl obsahovat následující položky:

- Soubor marketingových informací o trhu, trendy, podnikatelské prostředí
- Prvky marketingového mixu
- Provozní příručka
- Právní podmínky a dozor.



### NÁMĚT NA TUTORIÁL

Na tutoriál si vyhledejte libovolný koncept franšíze a diskutujte jeho výhody a nevýhody pro rozvoj podnikání.

---

## 5.5 Rozvoj podnikání pomocí inovací

Inovace jsou důležitým tématem v podnikání<sup>24</sup>. Vzhledem k tomu, že inovace jsou také považovány za hlavní hnací sílu ekonomiky, inovační faktory a inovační potenciál je považován za zásadní.

Každý z nás může mít dobrý nápad. Společnosti prosperují a přežívají na dobrých nápadech. Ti, kdo upřednostňují vytváření a jednání na základě dobrých nápadů, často převzou vedoucí postavení na trhu. V dnešní hyperkonkurenčním obchodním prostředí může špatné zhodnocení nápadů přinést mnohamilionový omyl. Proto je nutné inovační proces řídit ( Hisrich et al.2010, str. 24-25).

---

<sup>24</sup> Podrobněji o inovacích v kurzu Management inovací nebo Řízení inovací.

Řízení inovací je obvykle jedním z posledních pracovních procesů uvnitř organizace, které jsou systemizovány. Na rozdíl od ostatních podnikových procesů, inovace mohou být velmi obtížné pro správu, především díky výzvám, které jsou zapotřebí k jejich vytvoření. Organizace musí nejprve vytvořit proinovační kulturu. To začíná tím, že vytváří inovační tržiště, integrují multidisciplinární pohled do inovačního procesu a podporují včasné údaje pro rozhodování. V praktickém uplatnění, základní principy z inovací je někdy obtížné realizovat, ale tyto výsledky stojí za to úsilí. Inovace nese čistě lidské kvality, a proto je snad jediný způsob, jak se udržet konkurenční výhodu v tomto ostře konkurenčním světě. Nejčastěji rozlišujeme tři základní typy inovací, hlavně v oblasti podnikání MSP:

- Běžné - Nové produkty s malými technologickými změnami.
- Technologické - Nové produkty s významným technologickým pokrokem.
- Radikální - nové produkty s určitými technologickými změnami.

Inovace může být o různém stupni jedinečnosti. Většina inovace zavedené na trhu jsou obyčejné inovace jen s trochou jedinečnosti nebo technologie. Bez ohledu na svou úroveň jedinečnosti nebo technologií, každá inovace (zejména na poslední dva druhy) se vyvíjí směrem ke komercializaci a vytváří ekonomické bohatství. Udržení inovace umožňuje organizacím udržet konkurenční pozici.

Malá velikost podniku bude představovat má výhodu s ohledem na to být více inovativní. Tyto důvody lze přičítat více faktorům (Cornwall, 2009):

- **Vášeň.** Majitelé MSP mají zájem na vytváření úspěšných podniků a jsou otevřenější k novým konceptům a nápadům pro dosažení tohoto cíle.
- **Zákaznické spojení.** Být malý znamená, že tyto firmy lépe znají potřeby svých zákazníků. Také se snadněji přizpůsobují změnám.
- **Ochota experimentovat.** Majitelé MSP jsou ochotni riskovat neúspěch v některých pokusech.
- **Omezení zdrojů.** Vzhledem k tomu, že malé podniky mají méně zdrojů, staly se dobré v tom, že mohou dělat více za méně.
- **Informace o sdílení.** Menší velikost může znamenat, že tam je přísnější sociální síť pro sdílení nápadů.

V oblasti inovací jsou často rozděleny do následujících typů:

- **Produktová inovace,** která zahrnuje zavedení nového výrobku či služby, která je podstatně lepší. To by mohlo zahrnovat zlepšení ve funkčních vlastnostech, technických vlastnostech, jednoduchosti v použití nebo dalších parametrech.
- **Procesní inovace,** která spočívá v implementaci nové nebo významně zlepšené výrobní nebo dodací metody.
- **Marketingová inovace,** která je založena na vývoji nových marketingových metod, se zlepšením designu nebo balení, produktové propagace či cenové politiky.

- **Organizační inovace**, která zahrnuje tvorbu nových organizací, obchodních praktik či nové organizační chování.

### 5.5.1 TYPOLOGIE INOVACÍ

Inovační systémy jsou také velmi citlivé na změny v prostředí. Většina jednotlivců vyžaduje určité vůdčí principy, které podněcují nové myšlení. K tomu je nutná komunikace a podpora kreativního myšlení umožňující plného využití tvůrčího talentu a znalostí v rámci organizace. Je třeba si uvědomit, že podnětem k inovacím může být také uživatel výrobku či služby. Inovace jsou tradičně spojeny s produkty a službami a současné nové technologie mohou narušovat tradiční obchodní modely a mohou vyžadovat lépe školenou pracovní sílu či vybavení. Jedná se především o využití digitálních technologií, které mohou snižovat náklady, avšak zlepšují dosažitelnost služeb. Široká úroveň inovace může být klasifikována ve třech kategoriích:

- **Očekávaná inovace.** To je něco, co všichni chtějí a přejí si to, aby se stalo. Např. byl vypracován projekt na určitý typ očkovací látky, očekáváme tedy, že látka bude vytvořena – inovace je tedy pro projekt specifická, podnikatel si je toho vědom a je na to připraven.
- **Neočekávaná inovace.** Vzniká tehdy, když v rámci normálního procesu vznikne něco nového.
- **Inovace v procesu evoluce.** Každý výrobek nebo proces je není úplně vhodný nabízet v určitou dobu. Je třeba jej upravovat na základě poptávky, životních změn apod. Tento vývoj je možný díky inovaci v designu produktu či parametru procesu.

*Důvody k inovaci*

To neznamená, že každá inovace je v jádru špatná. Úspěšná realizace inovačních řídicích postupů může pomoci k podnikání a efektivně využít příležitostí vytvořených pomocí nové technologie pro získávání peněz. Řízení inovací potom znamená:

- Definovat nové aplikace ze stávajících produktů a služeb nabízených prostřednictvím podniku. V praxi to znamená inovace nových segmentů trhu.
- Definovat nové aplikace ze stávajících zdrojů. Pracovníci, stroje, materiál a technologie mohou být jinak a efektivně přerozděleny k podnikatelským účelům.
- Definice pravděpodobného nového uplatnění stávajícího zdroje nebo jeho mírné modifikace na zvýšení návratnosti.

### 5.5.2 OCHRANA INOVACÍ

Neschopnost ostatních, aby napodobili na strategické zdroje je klíčem k využití prostředků k dosažení dlouhodobé konkurenční výhody. Společnosti jsou ovšem chytré a účinná imitace je velmi často možná. Nicméně aktivní prostředky, které zahrnují duševní vlastnictví omezují nebo dokonce vylučují toto riziko.

Ochrana duševního vlastnictví se vztahuje k tvorbě vynálezů, uměleckých výrobků či značek. Mezi čtyři hlavní typy duševního vlastnictví patří **patenty, ochranné známky, autorská práva a obchodní tajemství**. Tato část duševního vlastnictví je cenná, vzácná a nezastupitelná a představuje strategický zdroj. Některé formy duševního vlastnictví jsou nejlépe chráněny podle právních předpisů a měl by na ně pamatovat každý, nejen malý a střední podnikatel.

#### DEFINICE



Ochrana  
inovací

**Patenty** jsou právní vyhlášky, které chrání vynálezy před přímou imitací po omezenou dobu. Získání patentu zahrnuje náročný proces. Chcete-li získat patent např. US Patent and Trademark Office, vynálezce musí prokázat, že vynález je nový a neznámý. Pokud majitel patentu prokáže, že firma či osoba porušila práva v patentu, majitel může žalovat o náhradu škody. Doba platnosti patentu je omezena – musíte se seznámit s danou legislativou popř. požádat o konzultace.<sup>25</sup>

Na druhé straně ochranné známky mohou být dostupnější a pomáhají podniku vybudovat identitu na trhu. Některé značky jsou tak ikonické, že téměř všichni spotřebitelé je rozpoznávají jako zlaté oblouky McDonalda, vlnovka na Nike či obrys části s jablkem u Apple.

#### DEFINICE



Ochranné známky ®, ™ jsou fráze, obrázky, názvy nebo symboly používané k identifikaci na konkrétní organizace.

Ochranné známky mohou být důležité jakýkoliv podnik, protože vydělávají obrovské sumy z peněz prostřednictvím licenčních poplatků z umístění ochranných známek na košile, mikiny, čepice, batohy a jiné spotřební zboží.

#### DEFINICE



Autorská práva © poskytují exkluzivní práva tvůrců originálních uměleckých děl jako jsou knihy, filmy, písničky a scénářů. Někdy autorská práva jsou prodávána a licencována. Autorská práva však nechrání nápady. Práce musí být v psané nebo zaznamenané podobě. Rovněž neexistuje žádný oficiální registrační systém pro autorská práva.

<sup>25</sup> <http://www.ipo.gov.uk/types/tm.htm>



## DEFINICE

**Obchodní tajemství** se vztahují k postupům a vzorům, které jsou pro dané podnikání důležité. Obchodní tajemství jsou chráněna podle zákonů o krádežích, ale jakmile tajemství je odhaleno, že dále nemůže být tajemstvím. Proto se musí spoléhat na důvěryhodnost těch, kteří ho střeží.

---



## KONTROLNÍ OTÁZKA

**K zopakování si ujasněte základní pojmy. Zkuste souhlasit nebo nesouhlasit s těmito výroky (ano/ne).**

1. Řetězce MSP tedy představují spojení firem do takových skupin, které vytvářejí výrobní program s ekonomickou a vyjednávací silou.
  2. Klastr je geograficky soustředěná skupina vzájemně provázaných firem (odvětví) a institucí.
  3. Franchisor propůjčuje ochrannou známku.
  4. Autorská práva jsou fráze, obrázky, názvy nebo symboly uměleckých děl.
  5. Obchodní tajemství se nevztahují k postupům a vzorům, které jsou pro dané podnikání důležité.
- 



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Rozvoj MSP často závisí na tom, zda dokáží spolupracovat či nikoliv. Na výběr mají možnost sdružovat se jak neformálně či ve formě formální spolupráce pomocí řetězců a sítí. Alternativou rozvoje je frančizing. Nejvíce rizikovou oblastí rozvoje je realizace inovací různého typu. Každou takovou aktivitu je pak vhodné chránit před zneužitím dostupnými právními prostředky.

---



## ODPOVĚDI

1)Ne, 2) ano, 3) ano, 4) ne, 5)ne.

---



## 6 VLASTNÍ VSTUP DO PODNIKÁNÍ

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se naučíte zhodnotit vlastní myšlenky do podnikání. K tomu využijete Lean Canvas pro zhodnocení myšlenky. Seznámíte se se základní strukturou podnikatelského plánu. K tomu využijete základní analýza prostředí, analýza rizik takto připravených plánů.

---

### CÍLE KAPITOLY



- Student pochopí základní význam podnikatelského plánu v podnikání.
  - Student se naučí pojmenovat a použít jednotlivé části plánu.
  - Student se naučí základním pravidlům sestavení rozpočtu.
- 

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K nastudování business modelů a struktury plánu budete potřebovat asi 180 minut.

---

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Plán, rozpočet, marketing, cílová skupina, cíl, analýza rizik, business model.

---

Jedním z nejvýraznějších principů vnitřního trhu EU je svoboda pohybu zboží, osob, služeb a kapitálu. Pokud jde o svobodu pohybu osob a jejich zaměstnání v jiných členských státech EU, vyměnily si některé členské státy (s ohledem na vysokou nezaměstnanost jejich vlastních občanů) určitá přechodná období, po která zůstává možnost zaměstnávání omezena a některá jsou platná doposud. Avšak hlavní výhody pro český podnikatelský sektor vyplývají především z plného zapojení do vnitřního trhu EU, kde dnes české podniky mají možnost oslovit přes půl miliardy koupěschopných spotřebitelů. Chceme-li začít podnikat je nutné zvážit několik základních předpokladů jako je základní podnikatelská legislativa či vlastní podnikatelský nápad.

## 6.1 Základní podnikatelská legislativa

Právní úprava podmínek pro podnikání v České republice vychází z Listiny základních práv a svobod, kde je zakotveno právo každého občana podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost a také právo vlastnit majetek.

Konkrétní legislativní úprava je dána živnostenským zákonem, popř. dalšími zákony, které upravují podmínky pro podnikání v činnostech vyloučených z působnosti živnostenského zákona. Významná jsou i ustanovení občanského zákoníku, který upravuje například majetkové vztahy fyzických a právnických osob či zákon o obchodních korporacích.

K dobrému vedení lidí či řízení podniku a naplňování jeho strategie nestačí pouze rozvíjet manažerské dovednosti, ale také další znalosti, které mohou pomoci vést podnik v „mezích zákona“. Rovněž je pro něj důležitá základní znalost ekonomiky podniku.

### 6.1.1 PRÁVNÍ MINIMUM

#### Legislativa

Samostatný podnikatel či vlastník malého podniku nemusí být právní expert, ale měl by mít základní znalosti pro vymezení jeho podnikatelské činnosti. Měl by se ale umět zorientovat v základních oblastech, které bude potřebovat a ve specializovaných případech již vyhledávat odbornou pomoc a konzultace. Jedná se především o tyto oblasti:

- **Zahájení podnikání a náklady na podnikání.** Je třeba zvážit správnou právní formu, vyřídít formální náležitosti a zjistit, kolik nás provozování vlastní činnosti bude stát:
  - Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
  - Zákon č. 90/2012 Sb., o Obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů,
  - Zákon č. 16/1993 Sb., Zákon o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů,
  - Zákon č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,
  - Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
  - Zákon č. 143/2001 Sb., Zákon o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů,
  - Zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
  - Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů.
  - Mezi další předpisy můžeme zahrnout: Zákon o pojištění na sociálním zabezpečení a příspěvku na politiku zaměstnanosti, Zákon o pojistném na všeobecném zdravotním pojištění, hygienické a požární předpisy.

- **Pracovní smlouvy a zaměstnanci.** Vytváření dohod, pracovních smluv – znalost pracovního práva, zákoníku práce.
- **Ochrana Vašeho duševního vlastnictví** – užité vzory, autorská práva, patenty, receptury, know-how
- **Oblast marketingu a spotřebitele** – etická reklama, ochrana spotřebitele.

### 6.1.2 KRITÉRIA VOLBY TYPU PODNIKU

Volba formy obchodní společnosti závisí na mnoha faktorech. Složitost podnikání může diktovat i typ obchodní společnosti. Nicméně, mnoho faktorů, jsou ovlivněny přímo nebo nepřímo finančními faktory.

**Přímé finanční faktory** jsou především otázky týkající se daňových otázek, zranitelnosti a ohrožení ze soudních sporů a možnosti získávat zisky z podnikání pro majitele.

**Nepřímé faktory jsou následující:**

- rozsah, v jakém vlastník firmy chce dosáhnout kontroly nad podnikem,
- vztah, jaký by měl majitel se svými partnery či investory a
- vnímané riziko spojené s podnikáním. Tento poslední faktor je vázán na otázku, do jaké míry majitel bude investovat své vlastní peníze a majetek.

Každý nový podnik musí zvolit právní formu vlastnictví. Mezi nejčastější formy patří podnikání fyzických osob a obchodní korporace. Právní forma podnikání je jedním z prvních rozhodnutí, které podnikatel bude muset dělat. Protože toto rozhodnutí bude mít dlouhodobé důsledky, je důležité poradit se s právníkem či účetním poradcem a učinit správné rozhodnutí. Níže jsou uvedeny některé faktory, které by se měly zvážit před provedením výběru:

*Kritéria*

- **Majitelova vize.** Tedy obraz, jak vidí podnikání v budoucnosti (velikost, prostředí, rozvoj, atd)?
- **Požadovaná úroveň kontroly.** Chce vlastnit podnik osobně nebo vlastnictvím akcií s ostatními? Chce majitel sdílet odpovědnost za provozování podniku s ostatními?
- **Složitost struktury.** Bude struktura podniku více formální či neformální?
- **Přijatelný závazek.** Je majitel ochoten riskovat osobní majetek? Je majitel ochoten přijmout odpovědnost za činy druhých?
- **Daňové dopady.** Chce majitel platit daně z podnikání, platit daně z příjmu fyzických osob na základě zisků?
- **Rozdělování zisku.** Je majitel připraven sdílet zisky s ostatními nebo ne?
- **Potřeba financování.** Může majitel zabezpečit veškeré finanční potřeby? Jsou-li zapotřebí investoři, bude je snadné je získat?
- **Potřeba hotovosti.** Jak bude nakládáno s hotovostí z podnikání a jak bude řízen její tok?

Konečný výběr právní formy bude vyžadovat posouzení těchto faktorů a kompromisů mezi výhodami a nevýhodami jednotlivých forem. Dokonce i poté, co bude forma vybrána, bude vždy podléhat změnám v právních předpisech. Nyní si přiblížme tři základní typy, mezi kterými se můžete rozhodnout:

### **PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB**

#### **Podnikání fyzických osob**

Je nejjednodušší formou podnikání, za podmínek, za kterých je možné provozovat živnost. Toto podnikání není právnickou osobou. Odkazuje se na osobu, která vlastní podnik a je osobně zodpovědný za své dluhy. Tento podnik nemá právně oddělenou existenci od svého majitele. Příjmy jsou zdaňovány na osobním daňovém přiznání jednotlivce. Je to populární forma podnikání díky své jednoduchosti, snadnému nastavení nominálních nákladů. Mezi výhody může patřit:

- Nejjednodušší a nejlevnější forma vlastnictví.
- Jediný vlastník má vše plně pod kontrolou a v rámci zákona může rozhodovat, jak uzná za vhodné.
- Jediný vlastník obdrží veškeré příjmy vzniklé v podniku a rozhoduje o udržení nebo reinvesticích.
- Zisky se zdaňují přímo na osobním daňovém přiznání majitele.
- Snadné zrušení.

Možné nevýhody:

- Mají neomezenou odpovědnost, a jsou právně zodpovědní za všechny pohledávky vůči podniku. Jejich obchodní a osobní majetek jsou tak podnikáním ohroženy.
- Může být v nevýhodě získávání finančních prostředků a jsou často omezeny na použití finančních prostředků z osobních úspor a spotřebitelských úvěrů.

Tento druh podnikání je v podstatě formát pro jednotlivé osoby (i když mnohé z nich zaměstnávají mezi jedním až deseti zaměstnanci), kde vlastník činí veškerá rozhodnutí týkající se podnikání. Vlastník může získat všechny zisky z podniku pro osobní potřebu nebo může rozhodnout, že bude investovat část zisku zpět do podniku. Nicméně, jako jediný vlastník je také osobně zodpovědný za veškeré dluhy, které podniku vzniknou.

### **PARTNERSTVÍ**

Partnerství je právní forma podnikání spolupráce mezi dvěma nebo více jednotlivců, kteří sdílejí řízení a zisky. Obecně platí, že dva nebo více lidí sdílí vlastnictví jednoho podniku. Příkladem může být forma komanditní společnosti, veřejné obchodní společnosti nebo společnost uvedenou v ustanoveních § 2716 až § 2746 nového občanského zákoníku („NOZ“)<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Dříve sdružení fyzických osob

Mezi výhody může patřit:

- Partnerství lze relativně snadno vytvořit, nicméně dost času by mělo být věnováno do rozvoje dohody o partnerství.
- S více než jedním majitelem může být zvýšena schopnost získávat finanční prostředky.
- Obchodní prospěch mají všichni partneři, kteří mají doplňující dovednosti.

Nevýhody:

- Partneři jsou společně odpovědní za jednání s dalšími partnery.
- Zisk je třeba sdílet s ostatními.
- Vzhledem k tomu rozhodnutí jsou společná, může dojít k neshodám.
- Partnerství může mít omezenou životnost; může skončit odstoupením nebo úmrtím partnera.

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Partnerství může být uzavřeno i na omezenou dobu, např. pro krátkodobé projekty, nebo pro investice do kapitálového majetku (joint-venture investice). Partneři si musí rozdělit odpovědnost za řízení a odpovědnosti, jakož i rozdělení zisku nebo ztráty podle jejich interní dohody. Pokud je dáno „rovným dílem“ předpokládá se, že neexistuje jiná písemná dohoda.

---

## KORPORACE

*Korporace*

Korporace jsou vnímány jako právnické osoby, což znamená, že mohou vstoupit do právních dohod s jednotlivci a ostatními společnostmi. Jsou také předmětem mnoha místních předpisů. To má často za následek rozsáhlé papírování, které může být nákladné. Jejich akcionáři korporace. Společnost má svůj vlastní život a nezaniká, když se změní vlastnictví. Nejčastější formou je společnost s ručením omezeným či akciová společnost.

Výhody:

- Akcionáři či společníci mají omezenou odpovědnost za dluhy nebo rozhodnutí proti korporacím korporace.
- Mohou získat další finanční prostředky prostřednictvím prodeje akcií či podílů.

Nevýhody:

- Proces založení vyžaduje více času a peněz než jiné formy organizace.
- Podniky jsou více sledovány a v důsledku toho může mít více papírování v souladu s předpisy.



## K ZAPAMATOVÁNÍ

Malé podniky jsou obvykle ve formě:

- **jednotlivých vlastníků.** Výhodou výhradního vlastnictví je, že můžete dělat všechna rozhodnutí sami a přijímat generované zisky. Nicméně, živnostník má velkou zodpovědnost a bude muset velmi tvrdě pracovat.
- **partnerství.** Vytvořit partnerství umožňuje rozdělit si práci, ale zisky musí být sdíleny, a to může být zdrojem neshod mezi partnery.
- **korporace.** Tvoří soukromé společnosti umožňuje získat další kapitál pro podnikání prodejem akcií, ale založení společnosti vyžaduje čas a papírování. Kromě toho, akcionáři mají podíl na zisku.

---

Být úspěšný jako majitel podniku vyžaduje více než přijít s geniálním nápadem a tvrdě pracovat. Musíte se naučit, jak řídit růst vašeho podnikání. V tomto procesu budete čelit mnoha výzvám a ty se mohou stát hlavními faktory úspěchu (nebo selhání). Abyste dostali šanci pro úspěch vašeho podnikání, měli byste provést následující (Collins, 2008):

- **Znát vaše podnikání.** Je zřejmé, ale je to stojí za zmínku: úspěšní podnikatelé vědí, co dělají. Jsou to znalosti o odvětví, ve kterém působí a vědí, kdo jsou jejich konkurenti. Vědí, jak přilákat zákazníky, kdo jsou nejlepší dodavatelé a distributoři, porozuměli vlivu technologií na jejich podnikání.
- **Znát základy řízení podniku.** Měli byste být schopni začít podnikat nejen na základě skvělého nápadu, ale zvládnout to, co potřebujete k pochopení funkčních oblastí podnikání, jako je účetnictví, řízení financí, marketingu a výroby. Musíte být nejen prodejce, ale také manažer a plánovač.
- **Mít správný postoj.** Když máte vlastní firmu, máte podnikání. Pokud se chystáte věnovat čas a energii potřebnou k transformaci nápadu na úspěšné podnikání, musíte mít vášeň pro vaši práci. Měli byste věřit v to, co děláte a vnímat to jako silný osobní závazek k vašemu podnikání.
- **Získat dostatečné finanční prostředky.** To někdy vyžaduje hodně peněz na zahájení podnikání a především vyvést je přes počáteční fázi (které může trvat déle než jeden rok). Můžete mít skvělý nápad, nejlepší marketingový přístup, talentovaný manažerský tým, ale pokud vám dojdou peníze, svou kariéru jako majitele podniku budete mít krátkou. Plánovat dlouhodobě a pracovat s věřiteli a investory, aby bylo zajištěn dostatek finančních prostředků, zůstává velice důležitý.
- **Spravujte své peníze efektivně.** Budete pod neustálým tlakem, abyste plnili své závazky. To je důvod, proč je nutné dávat pozor na cash-flow. Musíte si kontrolovat náklady a řídit pohledávky.

Úspěch

- **Řídit svůj čas efektivně.** Nový vlastník můžete očekávat, že bude pracovat šedesát hodin týdně. Chcete-li růst podniku, budete muset delegovat některé práce. Proto je nutné rozvíjet schopnosti time-managementu a naučit se delegovat odpovědnost.
- **Vědět, jak řídit lidi.** Najímání, vedení a správa lidí jsou velmi důležité pro úspěch v podnikání. Jak podnikání roste, bude více záviset na zaměstnancích. Musíte vytvořit pozitivní pracovní vztah s nimi řádně vyškolit je, motivovat je a poskytovat kvalitní zboží či služby.
- **Uspokojit své zákazníky.** Možná přilákáte zákazníky prostřednictvím působivé reklamní kampaně, ale budete držet je jen tím, že poskytujete kvalitní zboží či služby.
- **Vědět, jak konkurovat.** Najděte si svůj výklenek na trhu, dávejte pozor na své konkurenty, a buďte připraveni reagovat na změny na trhu.

## PRŮVODCE STUDIEM



Než se rozhodneme založit MSP, měli bychom zvážit náročnost jednotlivých přípustných forem podnikání z hlediska právní náročnosti, kapitálové a administrativní náročnosti. Fyzické osoby se zapisují do obchodního rejstříku buď na vlastní žádost nebo povinně, podle podmínek stanovených zákonem. Kritérií, podle nichž lze právní formu volit, je celá řada. Některá jsou všeobecnějšího rázu a některá výrazně specifická podle druhu činnosti, které se chceme věnovat. Standardně se vhodnost právní formy posuzuje podle řady kritérií. Důležitou roli může hrát minimální velikost základního kapitálu, která je vyžadována zákonem. Při výchozích úvahách je třeba zvážit i další skutečnosti:

- počet osob potřebných k založení – chci podnikat samostatně nebo uvažuji o dalších společnicích,
- obtížnost založení – potřebné formální náležitosti, výdaje spojené se založením,
- míra právní regulace činnosti – nejvíce v akciové společnosti, nejméně u samostatných fyzických osob,
- zastupování podnikatelského subjektu navenek, případně povinně vytvářené orgány společnosti,
- ručení podnikatele za závazky vzniklé podnikatelskou činností.

Náročnost

Lze doporučit zvážení i dalších aspektů:

- rozsah plánovaných podnikatelských aktivit – pro drobné přivýdělky není nutné zakládat komplikovanou právnickou osobu,
- obor činnosti – některé obory mohou mít zákonem stanoveny konkrétní požadavky, které je nutno dodržet,
- míra vlastní angažovanosti a odpovědnosti – jsem ochoten dát do podnikání vše, celý svůj majetek, bude to zdroj mých dlouhodobých příjmů, chci se podílet na podnikání osobně,

- míru zdanění vytvořeného zisku – zisk bude podléhat dani z příjmů fyzických osob a odvodům sociálního pojištění nebo dani z příjmů právnických osob,
  - povinný audit účetní závěrky a požadavky na vedení účetnictví – mohou si vybrat daňovou evidenci či účetnictví, musím mít povinný audit účetní závěrky (u akciových společností),
  - povinnost zveřejňování údajů z účetní závěrky v obchodním rejstříku (mají subjekty zapsané do obchodního rejstříku),
  - flexibilitu právní formy a obtížnost případné transformace na jinou právní formu,
  - povinnosti při přerušeni či ukončení činnosti podnikatelského subjektu.
- 

## 6.2 Využití modelu CANVAS

### CANVAS

Anglické slovo Canvas dá přeložit doslova jako Plátno, ale v tomto studijním textu bude používán anglický originál slova. Autory této grafické mapy jsou Osterwalder a Pigneur (2012), kteří využili jednoduchého znázornění vztahů pomocí tabulky a devíti prvků. Hlavním přínosem této koncepce je jednoduché mapování a možnost diskuse, což sledujeme přínosně při práci v mezigeneračním týmu. Model i koncepce podporuje aktivní komunikaci a tím, že využívá ikon a grafických prvků, vychází již z Vámi zvládnuté myšlenkové mapy. Ovšem jako každý model má svá úskalí v podobě méně jasného cíle či způsobu měření výsledku (Maurya, 2010). Grafické schéma Canvas se dá rozdělit na dvě strany, stejně tak, jak jsou zapojeny obě mozkové hemisféry. Levou stranu Canvas která zobrazuje produkt a pravá strana se zabývá trhem a vztahy mezi jednotlivými prvky.

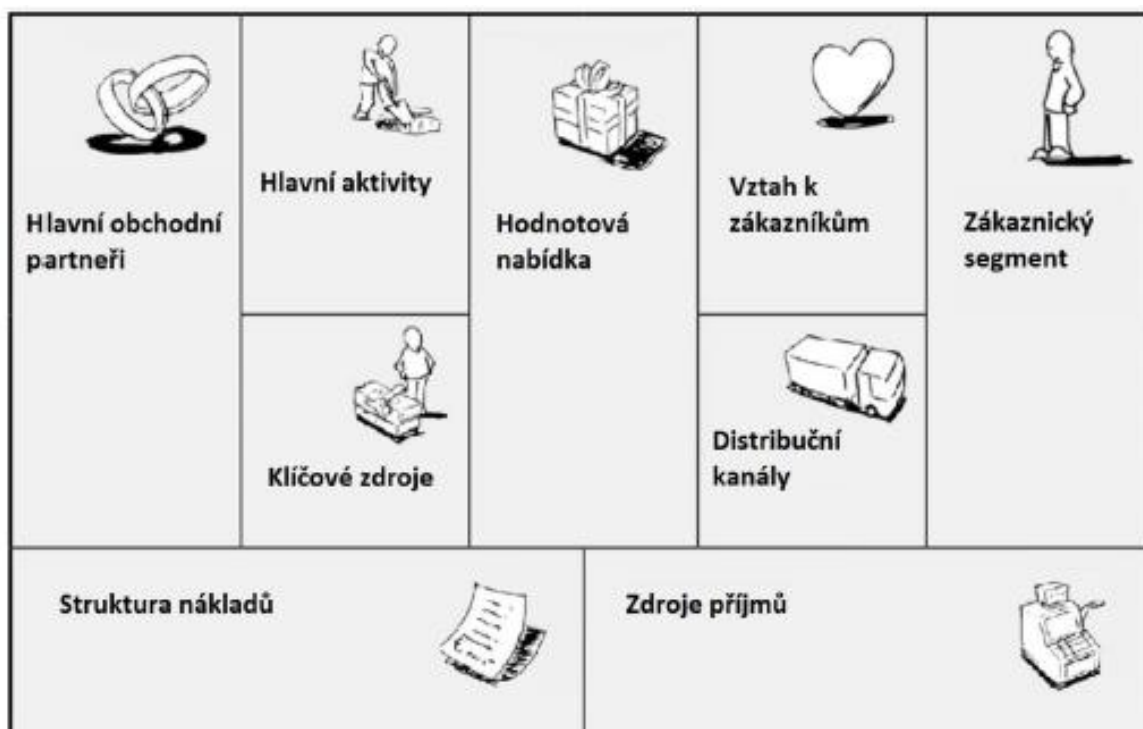
Osterwalder a Pigneur (2012) popisuje devět bloků jako pilíře podnikání či projektu:

- hodnotovou nabídku,
- zákaznický segment,
- distribuční kanály,
- vztah se zákazníky,
- klíčové zdroje,
- popis klíčových obchodních činností,
- finanční stránka plánu v podobě nákladů a výnosů.

Canvas je doporučen sestavit na velký papír nebo plátno (odtud plyne název) a umístit ho na vhodné místo tak, aby členové týmu mohli přemýšlet, diskutovat a jasně si představovat, jak dojdít k vytvoření správného obchodního modelu.



Obrázek 25: Devět bloků obchodního modelu Canvas



Zdroj: Osterwalder a Pigneur, 2012

### PRAVÁ STRANA MODELU CANVAS

**Zákaznický segment.** Zákazníci jsou nejdůležitější prvky každého projektu či akce, našim úkolem je jim porozumět. Z tohoto důvodu bychom měli být schopni jim nabídnout produkt ušitý na míru, v souladu s jejich potřebami. Měli byste být schopni si zákazníka představit, charakterizovat ho.

**Hodnotová nabídka.** Blok představuje naši nabídku pro zvolený segment zákazníků. Tato nabídka může být vyjádřena kvalitativně (např.: zkušenosti zákazníků, inovativnost, design výsledného produktu), tak kvantitativně (např.: cena, čas obsluhy, objem produkce).

Pravá strana  
CANVAS

**Distribuční kanály.** Tato část odpovídá na otázku, jak se naše řešení dostane k zákazníkovi. Jaký typ komunikace využijeme, jaké distribuční kanály budou osloveny, zda využijeme nových technologií či netradičních způsobů distribuce. Rovněž řeší, zda zůstaneme, při již zavedených procedurách či vymyslíme nové.

**Vztah k zákazníkům.** Zde popisujeme různé modely vztahů se zákazníkem s cílem získat nové. Rovněž dbá na to, jak si zákazníky udržet.

**Zdroje příjmů.** Tato část popisuje základní způsob, jak bude projekt podporován – za jakou cenu bude řešení prodáváno. Je možno využít odlišných cenových modelů, jako, smlouvání, aukce, nabídky množstevních slev.

## LEVÁ STRANA MODELU CANVAS

**Klíčové zdroje.** Zde jsou popsány všechny „ingredience“, které potřebujeme k tomu, aby mohl být produkt či služba nabízena zákazníkovi – např. je ovlivněna Vašimi schopnostmi a dovednostmi, zdroji organizace apod. Tato část tvoří opak k hodnotové nabídce.

**Hlavní aktivity.** Nejen zdroje jsou důležité. Zdroje musíme umět použít, aby nabídka mohla vzniknout. Musíme umět popsat, jaké aktivity budeme k tomu potřebovat. Znalosti aktivit vycházejí z toho, že víme, že každá činnost generuje náklady a naším úkolem je vynakládat náklady efektivně.

**Hlavní obchodní partneři.** V této části popisujeme, kdo nám pomáhá s hlavními činnostmi. Kdo je naším obchodním partnerem a jaké má vztahy vůči nám, tj. jaký vliv bude mít i na naše rozhodování při změnách (konkurent, strategický partner či konkurent).

**Struktura nákladů.** Nákladová struktura ovlivňuje v konečném důsledku úspěšnost projektu. V modelech můžeme rozlišit dva základní směry, a to hodnotově řízený přístup, kdy model je zaměřen na necenovou výhodu na trhu a v opačném případě se snažíme snižovat náklady a tím si budovat svou tržní pozici.

Levá  
strana  
CANVAS



### K ZAPAMATOVÁNÍ

Změna jednoho bloku modelu Canvas nebo části bloku vede k potřebě změnit i ostatní komponenty, což je způsobeno těsnou propojeností a návazností jednotlivých složek v projektu. Jedná se tedy o dynamický a živý model, se kterým můžete pracovat neustále.

V každém případě je důležité modelu porozumět. Ty Vám umožní identifikovat Vaše silné a slabé stránky, pomohou najít tu správnou nabídku pro správného zákazníka.



### NÁMĚT NA TUTORIÁL

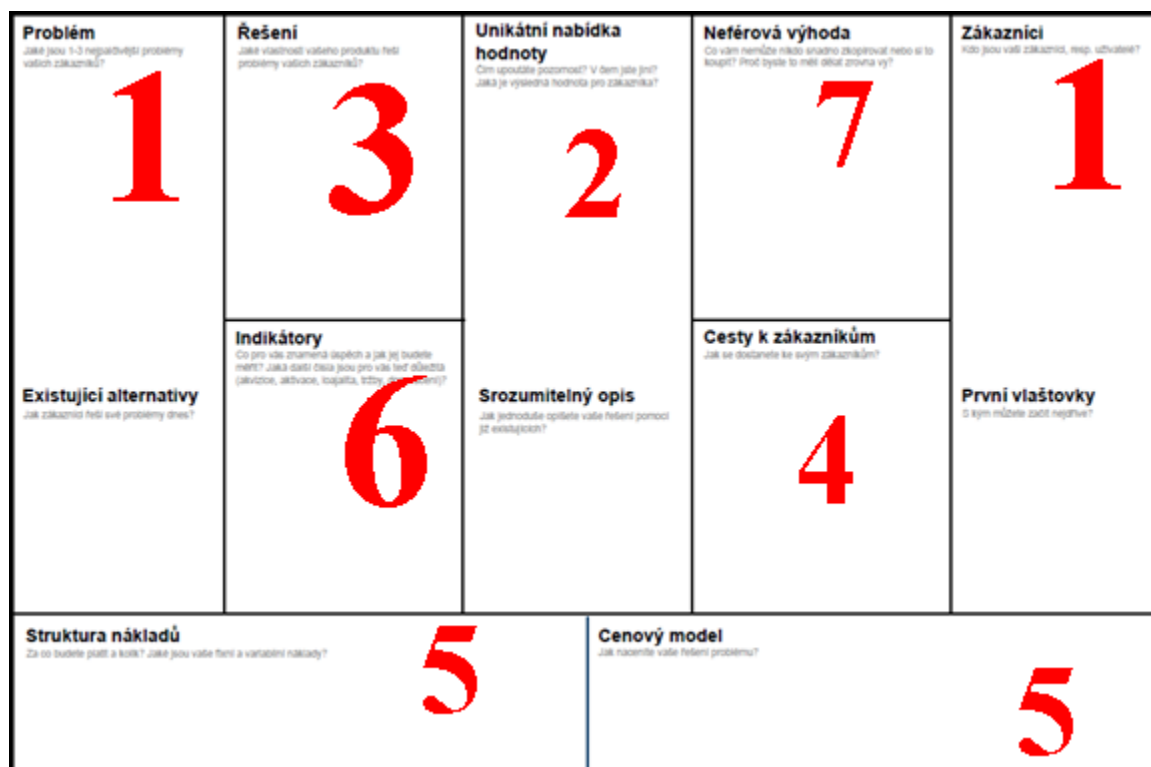
Zkuste sestavit své podnikatelské myšlenky návrh v podobě Canvas.

## 6.2.1 LEAN CANVAS

Jako každý základní model i model Canvas se dočkal své modifikace. Modifikaci dle Maurya (2010) je nazván jako Lean Canvas. Je tvořen stejným počtem stavebních bloků, které ovšem více vyjadřují situaci, kterou tvůrci modelů procházejí, a zdá se být poněkud

jednodušší. Lean Canvas představuje podklad pro týmový brainstorming možných obchodních modelů, stanovení priorit. Je také vhodný pro ty, kteří mají více variant a potřebují je mezi sebou porovnat. Není nic jednoduššího než si nakreslit více variant v podobě pláten Lean Canvas.

Obrázek 26 Lean Canvas Zdroj: Maurya (2010)<sup>27</sup>



Pravděpodobně už máte v hlavě problém řešení a potenciálního zákazníka. Začněte brainstormingem seznamu možných zákazníků, jak vy jste v pozici, jak mu představujete svůj produkt. Pamatujte si:

- Rozlišujte mezi zákazníky a uživateli. Pokud máte ve svém produktu více uživatelských rolí, identifikujte zákazníky. Zákazník je někdo, kdo zaplatí za váš produkt.
- Rozdělte široké zákaznické segmenty na menší. Nemůžete efektivně vytvářet, navrhnout a umístit produkt pro všechny. Zatímco byste se mohli zaměřit na budování hlavního proudu, začněte s konkrétním zákazníkem.
- Nakreslete Lean Canvas pro každý zákaznický segment. Jak zjistíte brzy, prvky vašeho obchodního modelu se mohou lišit výrazně podle segmentu zákazníků. Doporučujeme začít se 2-3 segmenty zákazníků, které považujete za nejlepší a nejvíce slibné.

**Rozdíly modelů**

<sup>27</sup> Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Přeložili Jan Veselý a Petra Hájková

## ČÁSTI MODELU

### Segment a hodnota

**Problém a segmenty zákazníků (1).** Dvojice "Problém-zákazník" obvykle řídí zbytek plátna, a proto je vhodné řešit je společně, a to tím, že si uděláte seznam tří problémů pro zákaznický segment, se kterým pracujete, které potřebují Vaším řešením vyřešit. Je vhodné udělat *Seznam existujících alternativ*, abyste zjistili, zda se vaši předchůdci zabývají těmito problémy. Pokud řešíte zcela nový problém (což je často nepravděpodobné), nejvíce problémů přináší stávající řešení. V této kolonce tedy definujete určitou díru na trhu, kterou se váš business snaží zaplnit. Podkapitolou je zde ještě otázka, jaké jsou existující alternativy (1b) – jakým způsobem lidé daný problém doposud řešili nebo řeší.

Mnohokrát to nemusí být snadné. Nemůžete také dělat nic, pokud zákazník sám necítí, že toto řešení potřebuje. V této části byste si měli určit způsob práce se zákazníkem, tedy, jak s ním budete spolupracovat. „Úplně na začátek je třeba rozlišit rozdíl mezi zákazníky a uživateli – zákazník platí, uživatel používá“. Měli byste si určit, kdo budou „první vlaš-tovky“, který Váš nápad vyzkouší a na základě jejich referencí je k nim přidá skupina, o kterou máte zájem.

**Unikátní nabídka hodnoty (2).** Nachází se v srdci modelu Lean Canvas. Jedná se o jednu z nejdůležitějších částí na plátně a také nejtěžší, jak potom vyplnit vztahy na pravé straně plána. Unikátní hodnotu je těžké popsat, protože musíte znát podstatu svého produktu, který se bude hodit do úvodu Vaší prezentace či webu. Navíc vaše hodnota musí naprosto odlišná a na první pohled zjištělná.

První návštěvníci stráví na vstupní webové stránce v průměru 8 sekund. Pokud je informace zaujme, brouzdají po zbytku webu. V opačném případě odcházejí jinam. Vylepšování informací o hodnotě Vašeho řešení nevzejde z prvního nápadu, vše chce čas. Pomocí plátna pouze navrhnete hlavní myšlenku. Vyberte si pečlivě slova a vlastní slova jsou klíčová pro každou skvělou kampaň marketingu a branding. Dobrá koncepce hodnoty musí jasně odpovědět na otázky: Co je Váš produkt a pro jakého zákazníka. Inspirujte se u jiných produktů a tím získáte představu, jak hodnotu svého nápadu zviditelnit.

**Řešení (3).** Po předchozích krocích jste připraveni připravit možnosti řešení. Jelikož vše, co máte, jsou jen nevyzkoušené hypotézy, nedoporučujeme, abyste do plátna dali přesný popis. Spíše navrhnete klíčové slovo a myšlenku dál rozvíjejte v rámci týmu. Pro definici jedinečné hodnoty napište si **pětihvězdičkové hodnocení vašeho produktu** tak, jak by ho napsal maximálně spokojený zákazník (3b).

**Cesty k zákazníkům (4).** Je dobré, že tento model Vás nutí přemýšlet nad otázkou, jak se Váš produkt či služba k zákazníkovi dostane, poměrně brzy. Bohužel zatím nemáte hotový reálný produkt ani projekt, proto by řešení nemělo přesáhnout Vaše možnosti v rámci řešení problému (3).

Kromě vymezení správného produktu, který chcete nabízet, je stejně důležité začít zjišťovat, budovat a testovat cesty k vašim zákazníkům. Vždy je k dispozici velké množství

cest (kanálů), některé z nich mohou být zcela neuplatnitelné při spuštění akce, zatímco jiné mohou být použitelné až později. Obvykle hledejte následující vlastnosti: placená (paid) versus méně placená (freerer) cesta k zákazníkovi. Kanály, které jsou spojovány s tím, že jsou volné, jsou například sociální média a blogování, ovšem nezapomeňte, že nemají nulové náklady na lidský kapitál spojený s nimi. Obvykle uváděný placený kanál je marketingový vyhledávač např. pomocí služby Google Adwords.

**Příchozí versus odchozí kanály.** Příchozí kanály využívají funkce "tahu", aby vás zákazníci mohli najít, zatímco odchozí kanály spoléhají na "tlak" aby se dostaly k zákazníkům.

- Příklad příchozích kanálů: blogy, e-knihy, webové semináře.
- Příklad odchozích kanálů: tiskové / televizní reklamy, obchodní výstavy, ukázky, volání.

**Přímé versus automatické kanály.** Opět záleží na typu zákazníka i typu produktu. Za nejúčinnější se považuje komunikovat přímo s klientem. Totéž platí v případě přímých a nepřímých distribučních cest. Nejprve prodávejte sami sebe a pak nechte ostatní to udělat za Vás. Stejná zásada platí i pro najímání externích prodejců.

**Zákazník a  
cena**

**Cenový model a struktura nákladů (5).** Mnoho začínajících podnikatelů se rozhodne odložit "cenovou otázku", protože ne vždy je jejich produkt zcela připraven. Pokud jste byli schopni definovat unikátní nabídku, pak je to hodnota, za kterou by měl být ochoten zákazník platit. To, co účtujete za váš produkt, je zároveň jedno z nejvíce komplikovaných a nejdůležitějších věcí. Nejen, že cenový model udržuje podnikání, ale také signalizuje Vaši značku a určuje Vaše zákazníky. Vaše cena je součástí vašeho produktu. Ačkoli existuje mnoho vědy o cenách, cena je víc než věda.

Pro začátek zkuste plán "**Zkušební verze zdarma**" Tento test Vám umožní zkusit experimenty s cenami, abyste se mohli nakonec rozhodnout, jak Vaše cenová politika bude vypadat. Často se stává, že pro novou myšlenku či řešení nemáte dostatek informací, jak cenu dobře nastavit a nemáte jasně dány referenční hodnoty na trhu.

Na druhé straně musíte vzít v úvahu Vaše náklady. Konečným cílem Vaší práce na projektu je najít škálovatelný obchodní model, který by měl dodat řešení a zajistit, že je zajištěna marže. Také musíte být schopni spočítat svůj bod rovnováhy, kdy výnosy pokrývají náklady.

**Indikátory (6).** Stačí definovat jednu nebo dvě klíčové aktivity, o kterých si myslíte, že budou řídit používání vašeho produktu. Může to být počet uživatelů, počet referencí apod.

**Neférová výhoda (7).** Toto je většinou nejtěžší část, která se vyplňuje, proto se nechává naposled. Mělo by to být něco, co nelze snadno kopírovat nebo koupit. Pouze čas prozradí, zda se tato „výhoda“ ukázala být tou pravou. Může to být třeba unikátní recept, který nikdo

**Části Lean  
CANVAS**

jiný nemá, nebo výhradní distribuce nějaké technologie či suroviny. Neférovou výhodou může být také fakt, že dodáváte do firmy, jejíž generální ředitel je váš bratranec. Měli byste však zároveň přemýšlet nad tím, jak si tuto výhodu udržet do budoucna.



## K ZAPAMATOVÁNÍ

Jakmile budete mít Lean Canvas nakreslen pro každý zákaznický segment, položte si je vedle sebe a vyberte nejlepší obchodní model, se kterým byste mohli začít. Vaším cílem je najít dostatečně velký trh, na kterém můžete oslovit zákazníky, kteří potřebují Váš produkt a zaplatí cenu, kterou si určíte. Začněte asi takto:

- Vyberte zákaznické segmenty, které nejvíce potřebují Váš produkt. Cílem je mít jeden nebo více řešení pro problémy, které jste našli.
- Vytvořte jednoduché cesty k zákazníkům. Pokud máte snadnější cestu k jednomu segmentu zákazníků než ostatní, zvažte to jako nefér výhodu. Nezaručuje to, že se neobjeví problém, ale můžete rychleji ukázat své řešení.
- Vyberte segment zákazníků, který Vám umožní maximalizovat cenu. Čím více si můžete účtovat, tím méně zákazníků potřebujete k dosažení bodu zvratu, kdy výnosy pokryjí veškeré náklady.
- Vyberte si zákazníky, kteří představují dostatečně velký trh, aby byli pro Vás dostatečným odrazovým můstkem.

Srovnání

Závěrem si můžeme obě koncepce srovnat v přehledné tabulce.

**Tabulka 9 Srovnání Canvas a Lean Canvas**

Prvky	Business model Canvas	Lean Model Canvas
Cíl	Nové a existující podnikání	Převážně Start-up projekty
Zaměření	Zákazníci, Investoři, Podnikatelé	Pouze podnikatelé
Zákazníci	Důraz na zákaznické segmenty, vztahy se zákazníky	Vzhledem k zaměření na start-up projekty, nedává proto důraz na zákazníka
Přístup	Určuje infrastrukturu, zdroje financování a příjmů podnikání	Začíná s problémem, navrhuje jeho řešení a s tím související náklady a příjmy
Konkurence	Zaměřuje se na hodnotovou propozici z hlediska kvality i kvantity	Hodnotí, zda-li existují nefér výhody oproti zbytku a jak je zpeněžit
Aplikace:	Podporuje pochopení, kreativitu, diskuzi a konstruktivní analýzu	Představuje jednoduché řešení krok po kroku

Zdroj: <http://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>



Celý Lean Canvas je jen předpokladem pro pokračování dalšího plánu. Grafické znázornění pomáhá spojit si myšlenky či vazby a vyhodnotit alternativy. Napomáhá také ke kreativnímu myšlení a stručnému vyjádření Vašich myšlenek.

---

### 6.3 Rozsah a podmínky pro zpracování podnikatelských plánů

Podle Small Business Administration (SBA)<sup>28</sup>, vládní agentury, která poskytuje pomoc pro malé a střední podniky, jsou pro zahájení podnikání jsou následující důvody:

- Chcete-li být svým vlastním šéfem.
- Chcete-li přizpůsobit životní styl.
- Chcete-li dosáhnout finanční nezávislosti.
- Chcete-li tvůrčí svobodu.
- Chcete-li použít své dovednosti a znalosti.

SBA poukazuje na to, i když se jedná pravděpodobně pouze výhody pro Vás, naznačuje, že byste měli posoudit své silné a slabé stránky a měli byste se ptát sami sebe na několik relevantních otázek<sup>29</sup>:

- Umím začít i skončit? Budete muset vyvinout a dotáhnout do konce vašich představ. Budete muset být schopni organizovat svůj čas.
- Jak umím spolupracovat? Budete muset rozvíjet pracovní vztahy s různými lidmi, včetně nespolehlivých dodavatelů a někdy výstředních zákazníků.
- Jak dobří jste v rozhodování? Budete se rozhodovat neustále a často pod tlakem.
- Mám fyzickou a emocionální odolnost? Zvládnete šest nebo sedm pracovních dnů, jak dlouho, třeba dvanáct hodin každý den?
- Jak dobře plánuji a organizuji? Pokud neumíte organizovat, budete zaplaveni detaily. Ve skutečnosti, špatné plánování je viníkem ve většině obchodních neúspěchů.
- Je odhodlání dostatečně silné? Budete muset být vysoce motivovaní, aby vydrželo špatné období ve vašem podnikání, a je zodpovědné za úspěch vašeho podnikání nebo může způsobit vyhoření.

**Struktura  
plánů**

---

<sup>28</sup> U.S. Small Business Administration, 2013. Follow These 10 Steps to Starting a Business SBA.gov. [online]. [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: <http://www.sba.gov/content/follow-these-steps-starting-business>

<sup>29</sup> U.S. Small Business Administration, *Is Entrepreneurship For You?* SBA.gov. [online]. [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: <http://www.sba.gov/content/entrepreneurship-you>

- Jak podnikání ovlivní mou rodinu? Rodinní příslušníci potřebují vědět, co mohou očekávat, než začnete podnikat, jako je možnost finančních potíží či skromnější životní úroveň.

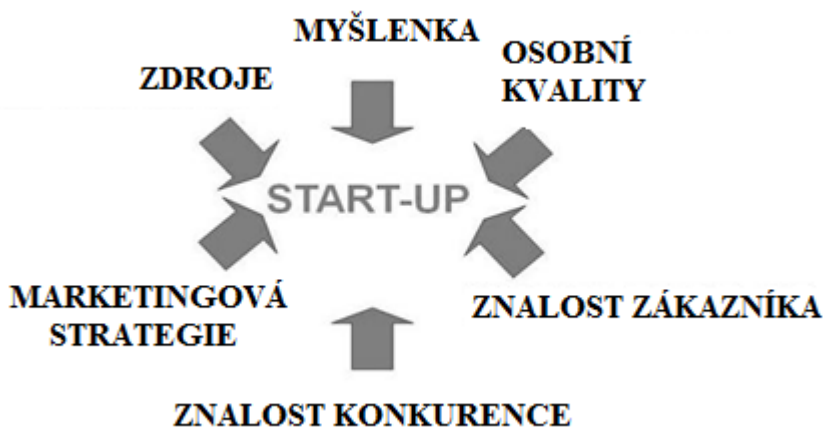
Jeden obchodní analytik uvádí čtyři výhrady (nebo příčiny strachu), které lidem brání v zahájení podnikání<sup>30</sup>:

- **Peníze.** Je pravda, že bez hotovosti se nemůžete dostat velmi daleko.
- **Zabezpečení.** Mnozí lidé nechtějí obětovat stálý příjem za stálou práci.
- **Konkurence.** Mnoho lidí neví, jak rozlišit své podnikatelské nápady podobnými nápady.
- **Nedostatek nápadů.** Někteří lidé prostě nevědí, jaký druh podnikání chce dělat.

Proč plánovat

Když se určitě rozhodnete spustit, protože máte představu, je třeba rozvíjet svůj podnikatelský plán, aby bylo možné zhodnotit svůj potenciál v reálné situaci. Tento proces je znázorněn na níže uvedeném obrázku.

Obrázek 27 Start-up proces



Zdroj: Burns, 2007, s .97

#### HLAVNÍ DŮVODY PRO ZPRACOVÁNÍ PLÁNU

Každý podnikatelský plán by měl být psán s ohledem na konkrétní publikum. Podnikatelský plán by měl být psán s manažerským týmem a pro zaměstnance, kteří mají co říct k provádění plánu (pokud jsou k dispozici). Nicméně, jedním z hlavních důvodů pro psaní podnikatelského plánu je zajistit investiční prostředky pro podnik. Samozřejmě, financování podniku by mohlo být provedeno s využitím vlastního vkladu či osobní půjčky. Jednotlivci mohou také usilovat o investice z rodiny a přátel. Dalšími zdroji mohou být banky, rizikový kapitál či business angels. Je důležité pochopit, co hledají v plánu. Uvědomte si,

<sup>30</sup> Waters, S. 2013. *Four Reasons People Don't Start a Business*. [online]. [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: [http://retail.about.com/od/startingaretailbusiness/tp/overcome\\_fears.htm](http://retail.about.com/od/startingaretailbusiness/tp/overcome_fears.htm)



že tyto tři skupiny jsou investoři, tak budou chtít získat významný výnos (Cadden a Lueder, 2008, s.243).

**Tabulka 10 Priority v podnikatelském záměru**

	Co zajímá bankéře	Co zajímá investora
Hodnocení investice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Bezpečný" (nízké riziko) úvěr - platit úroky a splatit půjčku</li> <li>• Důvěryhodný vlastník-vedoucí pracovník</li> <li>• Vlastník-manažer, který rozumí podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Důvěryhodný a důvěryhodný vlastník-manažer a tým</li> <li>• Vlastník-manažer a tým, který chápe podnikání</li> <li>• Vysoký růst, vysoká návratnost</li> </ul>
model	<p>CAMPARI akronym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Character (Povaha): ukázat důvěru v podnikání, styl</li> <li>• Means (Prostředky): vysvětlit jasně, jak budete používat a splácet úvěr</li> <li>• Purpose (Účel): profesionálně prezentováno, logické a zobrazení znalost vašeho odvětví a cílových trhů.</li> <li>• Amount (Množství): jasná finanční část, s ukazateli</li> <li>• Repayment (Splácení): podmínky splácení, mílníky, zabezpečení úvěrů,</li> <li>• Insurance (Pojištění): Ochrana rizika</li> </ul>	Udržitelný obchodní model

Zdroj: Burns, 2007

Každý podnikatelský plán se vztahuje k určité činnosti, a je spojen se speciálními potřebami ve zvoleném oboru. Musí vám zajistit, že jasnost a vymezenost z klíčových oblastí vašeho návrhu. Mezi hlavní cíle podnikatelského plánu jsou uvést na trh podnik a ukázat úspěch. Nakonec předložit jasnou a přesvědčivou strategii a vizi pro budoucí investory. Mnoho malých podnikatelů žije v přesvědčení, že jediná doba, kdy je třeba vytvořit podnikatelský plán je u zrodu společnosti nebo ve snaze získat dodatečný kapitál z externích zdrojů. Neuvědomují si, že plán může být důležitým prvkem při zajišťování každodenního úspěchu. **Existují však dva hlavní důvody pro vypracování komplexního podnikatelského plánu:**

*Důvody k vypracování*

1. Plán bude mimořádně užitečný pro zajištění úspěšného provozu podnikání.
2. Podnikatel se snaží zajistit externí finanční prostředky od bank, rizikového kapitálu, nebo jiných investorů, je důležité, abyste byli schopni prokázat, že budete vytvářet zisk.

Podnikatelský plán je dokument orientovaný na budoucnost. Podnikatelské plány jsou tvořeny s vizí mezi třemi až pěti let. S nimi a přesně předpovídáte výrobu, prodej, odhady nákladů a dalších položek, jako je požadovaný počet zaměstnanců, úrokových sazeb a obecné ekonomické podmínky.

Předtím, než začnete psát svůj podnikatelský plán, zeptejte se sami sebe:

- Jaký je můj produkt? Co navrhujete dělat?
- Kdo jsou moji cíloví zákazníci? Kdo bude kupovat můj produkt?
- Jaký problém řeší můj produkt?

- Může být nutné provést rešerši, než budete mluvit se zákazníky
- Poradte se se zákazníky, odborníky, sledujte konkurenci



## K ZAPAMATOVÁNÍ

Cílem pro jeho sestavení je odhalit slabiny a silné stránky našeho budoucího podnikání, to znamená:

- vymezení produktu, který budeme vyrábět a nabízet,
- vymezení trhu a okruhu zákazníků,
- zmapování konkurence,
- zvážení kapitálové náročnosti podnikání a způsobů jeho financování,
- každý plán, tedy i podnikatelský musí být doplněn finančním plánem. Východiskem je identifikace zdrojů (vstupů), potřebných pro zahájení podnikání, včetně jejich potřeby a dostupnosti.

### 6.3.1 ZÁSADY PRO TVORBU PLÁNŮ

Podnikatelské plány se v odborné praxi netvoří a neuvžívají obvykle příliš rozsáhlé. Jako orientační hodnotu je možno použít počet 40 stran plus eventuální příloha, která obsahuje grafy, obrázky a další doplňující informace v rozsahu dalších 40–50 stran. Roční interní plány je možno omezit na 10-20 stran.

Otázky, na které si musíme v plánu odpovědět :

- předpokládaný rozsah produkce a výrobní kapacita,
  - jaké musí být materiálové vstupy, výrobní prostory, dlouhodobý majetek (stroje – výrobní kapacita, oběžný majetek – zásoby surovin ..), vč. speciálních potřeb,
- Zásady**
- jaký musí být můj kapitál na startu a při zahájení provozu,
  - jak jej získám a za jakých podmínek,
  - jaké mám vlastní finanční možnosti, příp. partnery,
  - jaká je kvalita lidského potenciálu, který mohu využít,
  - lze očekávat přiměřený finanční výnos?

Zpracovaný podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky, a to:

- být stručný a přehledný (jeho délka by neměla přesahovat padesát strojových stránek),

- být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů. Musí být srozumitelný pro bankéře a investory, což jsou zpravidla osoby bez hlubších technických znalostí.
- orientovat se na budoucnost, tj. nezabývat se příliš tím, co již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, zpracování prognóz a jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo.
- být co nejvěrohodnější a realistický, např. otevřené ohodnocení konkurence zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu,
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje jeho důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu,
- nebýt však ani příliš pesimistický, neboť při podceňování může být daný podnikatelský projekt investora mála atraktivní,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu - i případné chyby, kterých se firma v minulosti dopustila,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě užití bankovního úvěru k financování projektu,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

*Rady pro psaní*

Nejběžnější použití podnikatelského plánu je přesvědčit investory, věřitele, nebo oba, poskytovat financování. Tyto dvě skupiny se podívají na různé věci. Investoři mají zájem především na kvalitě vašeho podnikatelského konceptu a schopnosti managementu, aby váš podnik úspěšný. Bankéři a další věřitelé se vztahují především na schopnosti vaší společnosti generovat hotovost na splacení půjčky. Přesvědčit investory a věřitele na podporu svého podnikání, budete potřebovat profesionální, dobře napsaný podnikatelský plán, který maluje jasnou představu o vámi navrhované činnosti.

### 6.3.2 ZJEDNODUŠENÁ STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Podnikatelské plány se obvykle skládají ze tří velkých dílčích částí:

- z popisné části, ve které se uvedou souvislosti, předpoklady a plánované aktivity,
- z číselné části, která dokumentuje účinek předpokladů a aktivit na počet zaměstnanců podniku, obrát, investice, likviditu a zisky,
- přílohy, která obsahuje obrázky, grafy, studie trhu, podrobné výpočty, smlouvy a další důležité podklady.

Avšak tato strukturu je nutno detailněji popsat a zpracovat. Doporučenou strukturou může být:

- Přehled obsahu, realizační resumé
- Charakteristika firmy a jejich cílů, klíčové osobnosti a organizace podniku

- Popis nabízených výrobků a služeb
- Analýza trhu a konkurence
- Marketing – popis výrobního programu, resp. poskytovaných služeb
  - Cenová strategie, opatření na podporu prodeje
  - Odbytová strategie, plán odbytu

**Shrnutí**

- Technologie, IT podpora
- Finanční plánování, Financování
- Přílohy

Podnikatelský plán by měl sledovat logickou strukturu. Neexistuje ideální podnikatelský plán, pouze se jasně specifikují přesné informace, které tam mají být uvedeny. Následující podkapitoly diskutovat obrys plánu pro zakládání podniků a určují některé z hlavních sekcí, které by měly být součástí plánu (obrázek č.28).

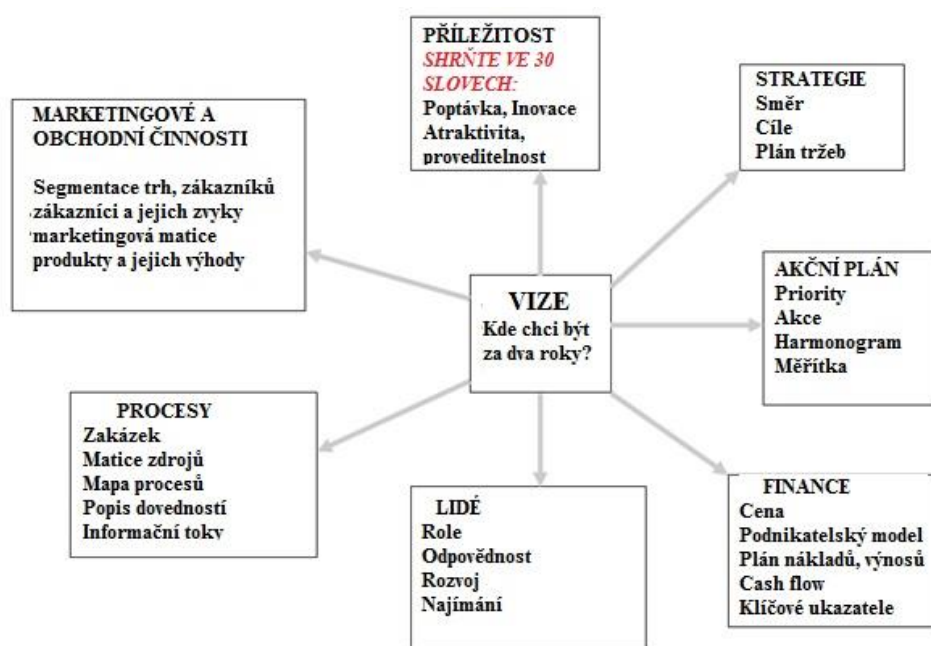


## **PRŮVODCE STUDIEM**

Cílem následujícího textu není podat návod na zhotovení podnikatelského plánu, pouze podat základní informace. K důkladnému seznámení se s problematikou slouží specializované předměty či relevantní literatura např.

- SRPOVÁ, J. a kol., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.
- ČERVENÝ, R. a kol., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4.

Obrázek 28 Shrnutí hlavních oblastí podnikatelského plánu



Zdroj: Rae, 2007, s.151

### PŘEHLED OBSAHU, REALIZAČNÍ RESUMÉ

**Titulní strana.** Poskytuje informace o autorovi kontaktovat týkající se plánu. Měla by obsahovat všechny relevantní informace jako je název firmy, obchodní logo, adresu kontaktní osoby, telefonní číslo a e-mailovou adresu. Obsah umožňuje čtenáři, aby se zorientoval v hlavní části plánu. Je třeba identifikovat klíčové kapitoly a podkapitoly. To umožňuje čtenáři zaměřit se na části, které by mohly být obzvláště důležité.

**Realizační resumé.** Tato sekce zásadní význam a je možná nejdůležitější částí celého podnikatelského plánu. Je to první část, kterou investor bude číst. Shrnutí by mělo poskytnout přesný přehled o celém dokumentu. V případě, že shrnutí nedokáže přiměřeně popsat podnikání, někteří čtenáři mohou vyhodit celý podnikatelský plán. Všechny části musí být popsány zajímavým způsobem. Velkou výzvou je, že shrnutí by mělo být relativně krátké, mezi jednou až třemi stranami. Účelem shrnutí (Brown, 1996) je přesvědčit čtenáře, aby četl dál, protože našel tyto informace:

Resumé

- Co je to za společnost?
- Kdo jsou zákazníci?
- Jaká bude její právní strukturu?
- Jaká byla její historie (pokud existuje)?
- Jaký typ financování bude požadován?
- Jaká je výše tohoto financování?
- Jaké jsou schopnosti klíčových vedoucích pracovníků?



## K ZAPAMATOVÁNÍ

I přesto, že shrnutí je první věc, která bude čtena, píše se až nakonec, až jsou dokončeny všechny části. (Timmons et al., 2004). Efektivní přístup při psaní shrnutí je parafrázovat klíčové věty z každé části podnikatelského plánu. Tento proces zajistí, že klíčové informace o každé sekce budou součástí shrnutí. Cílem shrnutí musí být přesvědčivý obraz podnikových cílů a strategie jejich dosažení ve stručné a přesvědčivé formě a to v maximálním rozsahu 2-3 strany. Je třeba také vyzdvihnout vše, co lze hodnotit jako pozitivum nebo přednost. Informace vztahující se k trhu a ke klíčovým osobnostem by proto měly převládat. Zveřejnění rizik ihned v shrnutí je nutno dobře zvážit, protože není vhodné vyložit ihned všechny nedostatky podniku na začátku plánu.

### CHARAKTERISTIKA FIRMY A JEJICH CÍLŮ, KLÍČOVÉ OSOBNOSTI A ORGANIZACE PODNIKU

#### Osobnosti

**Charakteristika firmy a klíčové osobnosti.** Čtenáři podnikatelského plánu a potenciální investoři by měli mít jasnou představu o manažerského týmu, který bude v podnikání. Měli by vědět, jaký tým bude sestaven s ohledem na znalosti podniku, jejich zkušenosti a schopnosti. Lidské zdroje budou hrát klíčovou roli při určování jeho úspěchu. Tato část podnikatelského plánu má několik prvků. Měl by obsahovat organizační schéma. Je třeba určit, kdo obsadí každou významnou pozici v podniku. Možná budete chtít vysvětlit, co kdo dělá a proč. Pro každého člena řídicího týmu, měli byste mít k dispozici kompletní životopis. To by mělo zahrnovat vzdělání (formální i neformální) a dřívější pracovní zkušenosti. V závislosti na povaze podnikání budete chtít zahrnout do této sekce i další personální požadavky. Ty by měly určit počet osob, měli byste také určit dovednosti, které potřebují mít. Další diskuse by měly zahrnovat platy, které budou poskytnuty: zda bude vyplacena paušální mzda apod. a jaké výhody máte v úmyslu poskytnout. Kromě toho byste měli projednat veškeré požadavky na školení nebo školicí programy, které budete muset splnit. Měli byste zadat platy pro vedení týmu a zároveň jejich výhody a bonusy nebo jakékoliv pozice, které mohou mít ve společnosti. Tato část by měla také identifikovat případné nedostatky v managementu týmu. Analýza může zahrnovat:

- profil společnosti,
- minulé úspěchy firmy / týmu,
- unikátní kvalifikace,
- obchodní milníky,
- financování, příjmy, zaměstnanecké dodatky,
- popis klíčových členů,
- popis členy představenstva / poradců.

**Cíle.** Toto jsou obecné výroky o tom, co byste chtěli dosáhnout v blízké budoucnosti. Cíle jsou užitečné, ale mohou znamenat komukoli cokoli. V ideálním případě by cíle měly být SMART, tedy konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a mají specifickou časovou osu pro dokončení (viz tabulka 11).

**Tabulka 11 Specifikace cílů**

Zkratka	Hlavní vý- znam	Doplnující charakteristika
S	Specifický	Významný, jednoduchý, jasný
M	měřitelný	Smysluplný, motivační, říditelný
A	dosažitelný	Vhodný, dosažitelný, dohodnutý, přiřaditelný, sjednatelný, zaměřený na akci, ambiciózní, sladěný, inspirativní
R	Relevantní	Realistické, zaměřené na výsledky, zaměřené na zdroje, na odměňování
T	Časově omezený	časově orientovaný, časově ohraničený, časově orientovaný, časově založený, časově ohraničený, časový, časově specifický, časový rozvrh, sledovatelný, hmatatelný

Zdroj: Burns, 2007

Cíle se tvoří proto, aby investoři a zaměstnanci jasně viděli, čeho chcete dosáhnout. Stanovení cílů je velmi důležité pro kontrolu činnosti podniku.

**Vize a poslání.** Vize formuluje dlouhodobé cíle a idealizovanou představu o tom, co chcete, aby se stalo. Naproti tomu mise (poslání), formuluje základní povahu podnikání. To znamená, že určení typu podnikání, jak využijete svých schopností a možná i hodnoty, které řídí podnikání. Zjednodušeně řečeno, poslání by mělo řešit následující otázky:

Vize

- Kdo jsme?
- Koho vidíme jako naše zákazníky?
- Jak můžeme poskytovat hodnotu pro zákazníky?

### POPIS NABÍZENÝCH VÝROBKŮ A SLUŽEB

Tato část by měla být o tom, co nabízíte svým zákazníkům. Mělo by se také hovořit o klíčových kompetencích vašeho podnikání. Měli byste zdůraznit to, co je jedinečné, jako nový výrobek nebo služba, jeho pojetí nebo vlastnictví patentů. Musíte ukázat, jak váš produkt nebo službu specificky vyhovuje konkrétním potřebám trhu. Musíte také zjistit, jak produkt nebo služba bude vyhovovat specifickým potřebám zákazníků. Tato část může zahrnovat diskusi i o technických otázkách. V případě, že je podnikání založeno na technologické inovaci, pak je nutné zajistit adekvátní diskusi o specifické povaze technologie. Tato část může obsahovat rovněž:

- Diskusi o budoucích investičních potřebách nebo požadovaný čas na vývoj nových produktů a služeb.

- Diskusi o cenách výrobek nebo službu, i když podrobnější diskuse o otázce cen lze nalézt v části marketingového plánu.
- Diskusi o cenové politice v porovnání s konkurencí. Jak zapadá do celkové strategie firmy?

Tato část musí být připravena velice důkladně. Investoři budou vědět hodně o průmyslu a jeho omezení. Je třeba identifikovat všechna místa, která by mohla být zdrojem problémů jako jsou právní předpisy, problémy s vývojem nových produktů, zajištění distribučních kanálů apod. Dále je důležité identifikovat stávající konkurenci v tomto odvětví a možných budoucích konkurentů.

### **ANALÝZA TRHU A KONKURENCE**

V této části chcete poskytnout ucelený přehled o oboru. Investoři chtějí vědět, zda se jim vrátí počáteční investice. Kdy uvidí zisk? Pamatujte si, že investoři často pečlivě sledují trh a jsou si dobře vědomi silných stránek a omezení v určitém odvětví. Investoři hledají odvětví, které může prokázat růst. Chtějí také, aby zjistili, zda průmysl je strukturálně přitažlivý.

**Vize**

To může zahrnovat provádění analýzy pěti konkurenčních sil Portera či analýzu prostředí pomocí PEST. Nicméně, toto není požadováno ve všech případech. Tato část obsahuje informace z těchto oblastí:

- **Analýza odvětví**
  - velikost trhu a odpovídající velikost trhu,
  - trendy na trhu,
  - zákazníci a konkurence.
- **Analýza zákazníka**
  - identifikace zákazníka / definice,
  - demografie, potřeby a rozhodování.
- **Konkurenční analýza**
  - definování konkurence,
  - popis konkurentů a srovnání,
  - vymezení konkurenční výhody.

### **MARKETING – POPIS VÝROBNÍHO PROGRAMU, RESP. POSKYTOVANÝCH SLUŽEB, CENOVÁ STRATEGIE, OPATŘENÍ NA PODPORU PRODEJE, ODBYTOVÁ STRATEGIE, PLÁN ODBYTU**

Úvodní marketing samozřejmě vždy obsahuje cíl marketingové strategie a jednotlivé prvky marketingového mixu, alespoň v základní formě 4P: produkt, cena, místo a marketingová komunikace.



Marketingová část podnikatelského záměru by měla poskytnout hlubší informace o tom, jak produkt nebo služba lépe splňuje hodnoty pro zákazníka, než konkurence. Je třeba identifikovat své cílové zákazníky. Otázky cenové strategie, pokud nejsou uvedeny v předchozí části, by měly být diskutovány podrobněji.

Otázka umístění a odbytu by měly být zpracovány detailně. Tato část by měla rovněž zahrnovat veškeré propagační kampaně, které by mohly být použity. Nezapomeňte analyzovat:

- produkty a služby,
- cenu, umístění, propagaci, zákazníka,
- partnerství.

### TECHNOLOGIE, IT PODPORA

Tato studie začíná nástinem problému, který má být řešen a návrhem myšlenky, jež může být základem řešení problému ve formě vlastního výrobku nebo poskytované služby, dále pak popisem hlavních oblastí použití a výhod. V popisu není vhodné zabývat se technickými podrobnostmi. Důležitější je informace o potřebách a přáních zákazníků, ať již potenciálních či stávajících. Zkoumání všech investorů se zaměřuje na otázku, jaký užitek mohou zákazníci od nového výrobku, či služby očekávat. Užitek pro zákazníky vyplývá zejména z úspor nákladů a vyšší výkonnosti ve srovnání s konkurenčními výrobky, dále např. dosažení úspory času, zvýšení jakosti, atd. Popis by měl být uzavřen stručným nástinem příští výrobní generace a jejími výkonovými parametry a ceny vlastních a konkurenčních výrobků. Z vyhodnocení matice budou jednoznačně vyplývat přednosti a slabiny jak vlastních, tak konkurenčních výrobků.

Techno-  
logie

Výrobní program, zvolená technologie a velikost výrobní kapacity umožňují stanovit potřebné vstupy, a to jak v naturálním, tak v hodnotovém vyjádření. Pozornost je třeba věnovat především základním materiálům a surovinám, na kterých je výrobní program založen a které tvoří mnohdy značnou část výrobních nákladů. Mezi podstatné faktory, které je třeba vzít do úvahy, patří především:

- dostupnost daného základního materiálu,
- možnosti substituce daného materiálu v případě jeho nedostupnosti,
- kvalita materiálu či suroviny posuzovaná pomocí určitého souboru fyzikálních a chemických vlastností,
- vzdálenost zdrojů materiálu (suroviny) pro odhad nákladů na dopravu,
- míra rizika spojená se zabezpečením daného materiálu či suroviny, cenová úroveň materiálu (suroviny), atp.

Volba technologie a výrobního zařízení jsou na sobě vzájemně závislé. Poskytovatel kapitálu musí být seznámen se všemi aspekty výroby (používané technologie, stroje a zařízení, personál, výrobní kapacity, materiální zabezpečení, místo výroby). Při popisování

výrobních metod je velmi vhodné používat jednoduché diagramy, které usnadňují porozumění předkládané problematice a vyhnout se tak složitým popisům.

Podnikatelský plán musí obsahovat popis výrobních rizik současně s opatřeními k jejich snížení. Také je velmi důležité zahrnout popis procesu průběžné a konečné kontroly jakosti. Stroje a zařízení jsou popisovány stručně. Uvedena jsou i různá zákonem předepsaná povolení. Na základě popisu výrobních metod a potřebného technického vybavení je možno uvést i nároky na výrobní personál. Především pak na kvalifikaci, speciální zapracování, mzdové a osobní náklady. Nezbytným údajem při popisu výroby je i výpočet a dokladování výrobní kapacity, která by měla souhlasit s plánovanými odbytovými údaji a měla by být sladěna se skladovým hospodářstvím. Důležité je také plánování rezervních výrobních kapacit s vazbou na využívání fixních nákladů.

Popis dodavatelské sítě spolu s popisem nákupních rizik by měl zodpovědět především otázky typu:

- ceny polotovaru, materiálů a možné cenové výkyvy
- důvěryhodnost dodavatelů vzhledem k dodacím lhůtám, podmínkám a spolehlivosti,
- jakost dodávaného sortimentu,
- celkový počet dodavatelů a počet dodavatelů, s nimiž bude navázána spolupráce,
- výrobní a skladová kapacita dodavatelů,
- náklady spolupráce s vybranými dodavateli.

#### **Výroba**

Výrobní program (program služeb), který determinuje jednotlivé vyráběné produkty a jejich objemy v určitých časových obdobích, tvoří základní vstupy pro stanovení velikosti výrobní jednotky, tj. její výrobní kapacity. Volbu velikosti výrobní jednotky ovlivňuje větší počet faktorů:

- minimální ekonomická velikost (je v úzkém vztahu s tzv. ekonomikou velikosti, či ekonomikou rozsahu),
- zdrojová omezení (omezené zdroje určitých základních surovin a materiálů, pracovní síly a finančních prostředků),
- standardizace velikosti výrobních zařízení (uplatňuje se např. v chemickém průmyslu),
- prognózy prodejů (určují předpokládaný objem produkce, důležitá vazba na pro počty např. bodu zvratu...).

**Zvolená velikost výrobní jednotky** je vždy výsledkem určitého kompromisu, výsledkem zvažování různých variant vzhledem k nejistotě prodejů, možnosti budoucího rozšíření výrobní jednotky, zdrojovým omezením apod.

**Volba umístění výrobní jednotky** se chápe často jako dvou – etapový proces, kdy se v první etapě zvažují varianty lokality jako určité širší oblasti a po výběru nejvhodnější lokality se pak hodnotí a posuzují varianty vlastního místa výstavby v rámci zvolené lokality. Největší význam mají požadavky projektu na infrastrukturu lokality z hlediska potřebné

kvantitativní i kvality, případně i požadavky projektu na pracovní síly. K významným složkám infrastruktury patří doprava, komunikace, energie, stavební, montážní a opravářské kapacity, možnosti likvidace nebo ukládání odpadů. Z hlediska dopadů projektu na zvolenou lokalitu je třeba především stanovit a hodnotit dopady projektu na životní prostředí.

**Správně navržený informační systém podniku**, podpořený výpočetní technikou, podstatně ušetří prostředky i pracovníky a stává se nástrojem k získání podstatné konkurenční výhody. Informační potřeby se na hierarchicky nejvyšší úrovni definujeme většinou tím, že umíme odpovědět na následující otázky:

- Má vedení podniku dostatečně jasný a dobře formulovaný soubor dlouhodobých a krátkodobých cílů,
- Jaké jsou zdroje, potřebné k zavedení a provozování těchto informačních systémů,
- Jak by měly být tyto zdroje distribuovány, organizovány, spravovány a řízeny.

### FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ, FINANCOVÁNÍ

*Finance*

Hlavním cílem finančního plánování je ukázat investorům, jak se bude vyvíjet finanční situace v podniku, když bude dosahovat všech plánovaných cílů. Tato část je jednou z nejjednodušších etap při tvorbě podnikatelského záměru. Finanční plán je zpravidla vypracováván na 3 – 5 let a je rozdělen na tyto části:

- plán likvidity
- výkaz zisků a ztrát
- bilance (rozvaha)
- propočet základních ukazatelů

Uvedené výkazy obvykle tvoří přílohu projektu, v textu jsou komentáře a analýza jednotlivých částí plánu.

Finanční plán ve zkratce zahrnuje:

- pro-forma účetní závěrky,
- ověřování předpokladů a prognóz,
- zdroje a použití fondů

Při přípravě finanční části podnikatelského plánu je třeba určit peněžní potřeby společnosti a vysvětlit, jak budete moci splatit dluh. Tato informace je zásadní pro získávání finančních prostředků. Je nutno vyčíslit částku, kterou potřebuje společnost pro start-up a počáteční provozní činnost a poskytuje přehled o navrhovaných zdrojích financování. Představuje finanční výhledy, včetně předpokládaných tržeb, nákladů a zisků (nebo ztrát). To odkazuje na soubor částí výkazů, které jsou zahrnuty v dodatku k obchodnímu plánu.

**Obchodní plány** jsou analýzy budoucnosti; mohou být ve variantách – buď optimistické předpoklady anebo realistické či pesimistické odhady. Z hlediska potenciálního investora, je vždy lepší klonit se k realistické variantě. Bez ohledu na zkušenosti, obchodní plány jsou

obecně vzato postaveny zkušenostech a očekáváních. Bohužel, budoucnost není vždy jasná. To je důvod, proč je tak důležité vědět, co se děje v podnikatelském prostředí.

#### **Likvidita**

**Plánování likvidity.** V podnikatelských plánech se tato část označuje jako výkaz cash-flow. Jedná se o podchycení všech příjmů a výdajů firmy podle jejich výše a termínů, jejich srovnání a identifikaci úzkých míst likvidity tj. převahy výdajů nad příjmy. Závěrečným krokem je odstranění úzkých míst likvidity prostřednictvím vhodných finančních opatření. Tento systematický postup je v praxi velmi důležitý. Při vypracování cash-flow je nutné přihlédnout ke všem příjmům a výdajům, případné přehlédnutí některých hodnot by mohlo vést ke zpochybnění celého finančního plánování. Plány likvidity se v prvním roce činnosti firmy sestavují na každý měsíc a dále pak minimálně na tříleté období dopředu po jednotlivých rocích. Výsledkem je pak ucelený přehled o veškerých finančních prostředcích, které firmou protékají.

**Výkaz zisků a ztrát.** Výkaz zisků a ztrát se sestavuje minimálně na tříleté období. Na rozdíl od plánu likvidity se zde zahrnují pouze výnosy a náklady. Sečtou se všechny výnosy minulého roku a od toho se odečtou souhrn nákladů za uplynulý rok. Rozdíl pak představuje roční přebytek, příp. roční schodek. Obsahové položky jsou dány zákonem o účetnictví, provádějícími vyhláškami vlády, daňovými zákony, účetní osnovou a postupy účtování. Na těchto základech lze propočítat budoucí hodnotu podniku.

**Bilance aktiv a pasiv (Finanční bilance).** Rozvaha slouží jako základ pro zhodnocení majetkové a finanční situace podniku. V bilanci se uvádí veškerý majetek (věci a práva) na straně aktiv a stav finančních prostředků (vlastní a cizí kapitál) na straně pasiv. Aktiva a pasiva jsou z hlediska celkové hodnoty shodná. Pomocí bilance aktiv a pasiv si investoři – např. banky – vytvářejí představu o vývoji stavu majetku a vlastního kapitálu podniku. Z určitých bilančních položek lze propočítávat některé charakteristické veličiny, které můžeme srovnávat s charakteristikami či hodnotami příslušného odvětví, ale i posuzovat jejich časový průběh. Bilanční výpočty umožňují finančnímu úřadu, společníkům a ostatním poskytovatelům kapitálu získat přehled o majetkové situaci firmy. Je nutné, aby se rozvaha řídila platnými zákonnými předpisy a normami.

**Ekonomické ukazatele.** Ze správně sestavených výkazů cash-flow, výkazu zisků a ztrát a bilance lze vypočítat celou řadu ekonomických ukazatelů, které názorně vypovídají o stavu firmy vzhledem ke společníkům, věřitelům, investorům, akcionářům a podobně. Jedná se především o ukazatele likvidity, rentability, ziskovosti a zadluženosti. K analýze obchodního podniku se vybírají i jiné ukazatele než k analýze výrobního podniku, řada z nich je však použitelná pro každý podnikatelský subjekt, např.: výše, tj. výše zisku, míra zisku nebo-li rentabilita tržeb, nákladů, dále např. podíl vlastního kapitálu, likvidita, tok hotovosti, rentabilita vlastního kapitálu, návratnost investic, atd.

## ANALÝZA RIZIK

Analýza rizika podnikatelských subjektů má za cíl zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí nezdaru. Analýza rizika tak tvoří určitou závěrečnou fázi přípravy podnikatelského projektu, kdy jsou již vyjasněny:

- základní prvky projektu (výrobní program, výrobní kapacita, technologický proces, normotvorná základna, např. spotřeby materiálu, energie...),
- umístění podniku,
- propočtena určitá kritéria efektivnosti, atp.

Cílem analýzy rizika je zjištění:

- které faktory, např. nákladové položky – jsou významné a nejvíce budou ovlivňovat riziko při realizaci projektu,
- jak velké riziko je přijatelné nebo nepřijatelné,
- jakými opatřeními je možno snížit riziko na přijatelnou míru.

Postup, užívaný při analýze rizika, vychází z nutnosti práce s rizikem a mírou nejistoty, kterou chceme snížit zvýšením kvality přípravy projektu. Náplň analýzy rizika většinou vychází z těchto kroků:

- určení faktorů rizika jako veličin, jejichž budoucí vývoj může být ovlivněn (z vnějšku např. potenciální konkurence, změna legislativy, ekonomická a cenová rizika..),
- stanovení významnosti faktorů rizika (stanovujeme většinou expertně nebo s využitím tzv. analýzy citlivosti).
- stanovení rizika podnikatelského projektu, a to buď formou číselného vyjádření, tzn. *Likvidita* např. prostřednictvím ekonomického kritéria (rentability kapitálu, čisté současné hodnoty apod.), nebo nepřímo prostřednictvím souboru informací, které jsou určitými charakteristikami o míře možného rizika. zde již můžeme pracovat kritickými body zvratu a s celou řadou ekonomických kategorií pro srovnávání a hodnocení.
- hodnocení rizika projektu a přijetí nutných opatření k jejich snížení. v této části postupu vycházíme ze 2 základních možností, a to odstranění rizika, resp. zeslabení příčin vzniku rizika. nebo druhá cesta, tou je snížení nepříznivých důsledků rizika.
- příprava plánu korekčních opatření vychází z předcházejícího kroku a měla by být účinným nástrojem, pomocí kterého kvalitně a pohotově reagujeme na tyto situace. vychází ze zjednodušení modelových situací, např. situace (signály na trhu- pokles poptávky) akce : zastavit přijímání pracovníků, snížit režijní náklady...
- náplň rizika a možné postupy řešení.

## HARMONOGRAM, ZHODNOCENÍ

Závěrečná část podnikatelského plánu by měla obsahovat jednak shrnutí základních aspektů, rozvedených v jednotlivých oddílech tohoto plánu, jednak časový plán realizace podnikatelského projektu. Z časového plánu by měl poskytovatel kapitálu získat především informace o době výstavby, době zahájení podnikatelské činnosti a o termínech, kdy bude třeba vynaložit finanční prostředky.

## PŘÍLOHY

Součástí podnikatelského záměru jsou přílohy. V přílohách je možné uvést např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhu, výsledky propagačních akcí, technologické schéma výroby, výsledovky, rozvahy a toky hotovosti, propočty kritických bodů, aj.



## PRO ZÁJEMCE

**Na co pamatovat konkrétně při vyplňování formuláře jednoduchého odhadu příjmů v hotovosti uvádí Blackwell.** Můžeme je shrnout následovně:

- nejdříve uveďte čísla, kterými jste si nejvíce jisti,
- vyplňte všechny údaje za měsíc, ve kterém byly peníze vydány.
- poté začněte vyplňovat platby, kterými jste si jisti:
  - nájmy,
  - podíly,
  - platby za vozidla a strojní vybavení,
  - splátky úvěrů,
  - mzdy všech zaměstnanců,
  - vlastní životní náklady,
  - statní očekávané platby.
- Následují pravidelné příjmy jako:
  - dotace vládních organizací,
  - částky za pronájem.

*Pomůcka  
pro fi-  
nanční  
plán*

**Zakladatelský rozpočet.** Zpracování rozpočtu je nedílnou součástí podnikatelského plánu, cílem je specifikace a kvantifikace potřebných zdrojů: soupis potřebného dlouhodobého majetku oběžného majetku, předpokládaný rozsah výnosů, nákladů a zisku ve variantách, sestavení očekávaného toku peněžní hotovosti a propočet předpokládané návratnosti vložených prostředků.

**Položka provozních nákladů.** Další položky jsou poněkud složitější. Jde o krytí provozních nákladů, jejichž výše ještě není jistá, protože jste dosud neobdrželi faktury. Budou v nich ale jistě zahrnuty:

- platby za elektřinu a plyn,
- telefon,
- náklady na reklamu a publicitu,
- pohonné hmoty,
- psací potřeby a tisk,
- poštovné, balné,
- pojištění,
- opravy a rekonstrukce,
- další dle oboru podnikání.

Veškeré údaje je nutno uvést u těch měsíců, ve kterých je musíte zaplatit. „Opravy a rekonstrukce“ jsou svou povahou nejisté, ať už co se týká výše nákladů, či časového údaje.

**Další položky.** Navíc je zapotřebí evidovat počáteční příjmy a platby – tyto jednorázové transakce, které váš podnik odstartují. Příjmy nebo výdaje budou zahrnovat:

- úvěry z banky,
- půjčky od rodiny a přátel,
- vaše vlastní peníze, které vkládáte na podnikový účet pro zahájení podnikání,
- finanční podpora (granty).
- V platbách mohou být uvedeny:
  - platby za leasing,
  - strojní zařízení,
  - počáteční licenční poplatky,
  - právní poplatky,
  - instalační náklady,
  - vybavení kanceláří,
  - počáteční zásoby,
  - reklama pro uvedení výrobku na trh.

**Rozpočet nutných nákladů před zahájením aktivit.** *V čem podnikat – budova.* Je možno se rozhodnout pro jednu ze dvou variant. První možností je pronájem budovy. Největší výhodou této varianty je snížení vysokých vstupních nákladů na výstavbu a dále je možné vybrat objekt v bezprostřední blízkosti příslušné např. vysokorychlostní komunikace. Naopak vzrostou náklady provozní z důvodu pravidelné nutnosti placení nájemného. Druhou možností je nová výstavba, stavba na míru a dle konkrétních požadavků a potřeb. Zde jsou výrazné jednorázové výdaje, problém výběru vhodné lokality, problémy ceny, dodavatele stavby, projektu, atd. a samozřejmě finanční zdroje. Výhodou však je „provizivní šitá na míru“ a budoucí odpisy jako důležitý zdroj pro interní financování potřeb firmy.

Dalšími položkami mohou být: regálové vybavení pro zásoby zboží, inventář – nábytek, výpočetní technika + software, dopravní technika, manipulační technika, zásoby materiálu a zboží pro výrobu, služby.

---



### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**

Navrhněte svou myšlenku pro podnikání pomocí Lean Canvas. Myšlenku zkuste rozpracovat. Váš pokrok konzultujte se svým vyučujícím a dle instrukcí v předmětu.

---



### **SHRNUTÍ KAPITOLY**

K zahájení podnikání slouží plán, který má různou strukturu podle toho, komu plán bude sloužit. Důležité je formulace cílových skupin, tvorba finančního plánu, který počítá s externím financováním. Pro podporu projektů v rámci samotného podnikání můžeme využít zjednodušených modelů, které ovšem nenahrazují plán jako takový, spíše fungují jako myšlenková mapa, kterou je pak nutné rozpracovat do jednotlivých kroků.

---



## LITERATURA

- [1] ASHOKA, 2019. Social Entrepreneurship. [online]. [vid. 17. února 2019].  
Dostupné z: <https://www.ashoka.org/en-US/focus/social-entrepreneurship>
- [2] AUSTIN, J., H. STEVENSON and J. WEI-SKILLERN, 2006. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, **30**(1), 1-22. ISSN 1042-2587.
- [3] BATES T., 2011. Minority entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship* **7**, 151–311.
- [4] BATTILANA, J. and M. LEE, 2014. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, **8**(1), 397-441. ISSN 1941-6520.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. P. KOŠŤAN, P. A O. ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.
- [6] BROWN, C., 1996. The Dos and Don'ts of Writing a Winning Business Plan. *Black Enterprise*, **26**(4), p. 114–122. ISSN 0006-4165.
- [7] BUCHTOVÁ, B. a kol., 2002. *Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada.
- [8] BURNS, P. 2007. *Entrepreneurship and small business*. Basingstoke : Palgrave. ISBN 14-039-4733-3
- [9] CHURCHILL, N. C. and V. L. LEWIS, 1983. The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review* **27**(3): p. 30–44, 48–50. ISSN 0017-8012.
- [10] COLLINS, K. 2008. *Exploring business*. Upper Saddle River : Pearson. ISBN 01-314-0365-6.
- [11] DEES, J. G. 1998. *The meaning of social entrepreneurship*. [online] Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University, Durham. [online]. [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf).
- [12] DEFOURNY, J. et al., 1999. Social Economy: the Worldwide Making of a Third Sector. *Social Economy*. North and South, HIVA, KULeuven.
- [13] DOHNALOVÁ M. a kol., 2009. *Sociální ekonomika – vybrané otázky*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i. ISBN 978-80-7416-052-3.

- [14] DOHNALOVÁ M. a L. PRŮŠA, 2011. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-573-1.
- [15] DOLLINGER, M. J. 2003. *Entrepreneurship*. Upper Saddle River: Prentice Hall. ISBN 978-097-1313-064.
- [16] DONNELLY, J., H., J. L. GIBSON a J. M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.
- [17] EMES, 2016. When the employment landscape is rapidly changing, what is the contribution of social enterprises? [online]. [vid. 22. března 2019]. Dostupné z: <https://emes.net/news/when-the-employment-landscape-is-rapidly-changing-what-is-the-contribution-of-social-enterprises/>.
- [18] EU COMMISSION, 2005. *The new SME definition: user guide and model declaration*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. ISBN 92-894-7909-4.
- [19] FILION, L.J. , 2011. *Defining the entrepreneur*. In Dana, L. P. World encyclopedia of entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar. p.41-52. ISBN 978-085-7935-939.
- [20] FOWLER, A., 2000. NGDOS as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, **21** (4), 637–54. ISSN 0143-6597.
- [21] GAWELL, M., 2014. Societal entrepreneurship and different forms of social enterprise. In LUNDSTRÖM, A., Ch. ZHOU, Y.VON FRIEDRICHS and Elisabeth SUN-DIN, (ed.) *Social Entrepreneurship* Cham: Springer International Publishing, ISBN 978-3-319-01395-4.
- [22] GRASSEOVÁ, M. et al., 2010. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010.. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [23] HÁLEK, V., 2006. *Krizový management. Aplikace při řízení podniku*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-7041-248-8.
- [24] HANZELKOVÁ, A., KORÁB, V., MIHALISKO, M., 2008. *Rodinné podnikání*. Brno, Computer press ISBN 978-80-251-1843-6.
- [25] HARDING, R., 2004. Social enterprise: the new economic engine? *Business Strategy Review*, **15** (4), 39–43. ISSN 1467-8616.
- [26] HÄUSER, S., 2007. *Krizové řízení v turbulentním prostředí*. Studijní opora. Slezská univerzita v Opavě. Matematický ústav v Opavě. Bez ISBN.

- [27] HERVIEUX, C., GEDAJOVIC, E. and M.-F TURCOTTE, 2010. The legitimization of social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, **4** (1), 37–67. ISSN 1750-6204.
- [28] HESKOVÁ, M. a VOJTKO, 2008. *Rodinné firmy – zdroj regionálního rozvoje*. Profess Consulting. ISBN: 978-80-7259-062-9
- [29] HISRICH, R. D. and M. P. PETERS, 2002. *Entrepreneurship*. Boston: McGraw-Hill. ISBN 978- 00-712-6768-9.
- [30] HISRICH, R. D., M. P. PETERS, and D. A. SHEPHERD, 2010. *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill. ISBN 00-712-6768-9.
- [31] HNILICA, J. a J. FOTR, 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [32] JOHANNISSON, B., 1990b. The Nordic perspective: self-reliant local development in four Scandinavian countries. In W. Stöhr (ed.), *Global challenge and local response* (London: Mansell), 57–89.
- [33] JOHANNISSON, B., 1990a. Community entrepreneurship: cases and conceptualization. *Entrepreneurship & Regional Development*, **2** (1), 71–88. ISSN 0898-5626.
- [34] JUROVÁ, M., 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-5717-9
- [35] KOPČAJ, A, 2007. *Spirálový management*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-86851-71-6
- [36] KORBEL, P., 2011. České firmy s rodokmenem. *Ekonom.* 55 (31-32), 56 - 58. ISSN 1210-0714.
- [37] KURATKO, D.F., 2009. *Entrepreneurship: theory, process, practice*. 8th ed. South Western Cengage Learning. ISBN 03-245-9823-8.
- [38] LUNDSTRÖM, A. and L. STEVENSON, 2005. *Entrepreneurship policy*. New York: Springer. ISBN 978-038-7242-026.
- [39] LUNDSTRÖM, A., M. ALMERUD and STEVENSON, L. 2008. *Entrepreneurship and innovation policies*. Örebro: Swedish Foundation for Small Business Research. ISBN 978-91-89301-245.
- [40] MACHÁČEK, I., 2005. *Rodinné podnikání v otázkách a odpovědích*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-099-8
- [41] MAIR, J. and O. SCHOEN, 2005. Social Entrepreneurial Business Models: An Exploratory Study. *SSRN Electronic Journal*, WP610. ISSN 1556-5068.

- [42] MCKEE, S. , 2010. *Co dělat, když firma přestane růst* . 1. vyd.Praha : Grada.ISBN 978-80-247-3316-6.
- [43] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR (MPSV), 2017. Odpovědné veřejné zadávání – Metodika. [online]. [vid. 2. října 2018]. Dostupné z: [http://sovz.cz/wp-content/uploads/2017/05/sovz\\_metodika\\_text\\_web.pdf](http://sovz.cz/wp-content/uploads/2017/05/sovz_metodika_text_web.pdf)
- [44] MOLEK, J., 2009. *Marketing sociálních služeb*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-807-4160-264.
- [45] MOLEK, J., 2011. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV.ISBN 978-807-4160-837.
- [46] NESsT, 2019. Idea2Entrepreneur Tools Suite. [online]. [vid. 22. března 2019]. Dostupné z <https://www.nesst.org/tools-for-entrepreneurs>.
- [47] NICHOLLS, A., 2010. The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory & Practice*, **34** (4), 611–633. ISSN 10422587
- [48] NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK, 2019. *Společnost s ručením omezeným* [online]. [vid. 15. dubna 2019]. Dostupné z <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym>
- [49] NULLOVÁ, M., 2004. *Management : distanční studijní opora*. Karviná : Slezská univerzita v Opavě. Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 80-7248-240-8.
- [50] ODEHNALOVÁ, P., 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Masarykova univerzita Brno. ISBN: 978-80-210-5603-9
- [51] OECD, 2017. The Missing Entrepreneurs 2017: Policies for Inclusive Entrepreneurship, The Missing Entrepreneurs 2017 [online]. OECD, 2017 [online]. [vid. 17. února 2019]. ISBN 9789264283596.
- [52] OSTERWALDER, A., Y. PIGNEUR and CLARK, T., 2010. *Business model generation*. Amsterdam: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. ISBN 978-2-8399-0580-0.
- [53] PENDERGAST, W. R.,2003. Entrepreneurial Contexts and Traits of Entrepreneurs. In BAUM E. and C. McHARGUE (eds.) Teaching Entrepreneurship to Engineering Students.[online] ECI Symposium Series, Volume P02 (2003). p.39-53 [online]. [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: <http://dc.engconfintl.org/teaching/8>
- [54] PINCHOT, G. and R. PELLMAN, 1999. *Intrapreneuring in action*. San Francisco: Berrett-Koehler. ISBN 15-767-5061-2

- [55] PRAVEC, J., 2011. První firmy měli v Babyloně. *Ekonom*, 55,(31-32), 54. ISSN 1210-0714.
- [56] PRAVEC, J. a M. KOZLEROVÁ, 2011.. Firmy se středověkou patinou. *Ekonom*, 55,(31-32), 50 - 58. ISSN 1210-0714.
- [57] RAE, D., 2007. *Entrepreneurship*. Houndnills, Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 978-140-3941-756.
- [58] RICHTERMEYER, G. , 2002. *Minority Entrepreneurs: A Review of Current Literature*. BRIDG University of Missouri Outreach Extension Outreach Development Fund.
- [59] RWIGEMA, H., B. URBAN and R. VENTER, 2008. *Entrepreneurship*. 2nd ed. Cape Town: Oxford University Press Southern Africa. ISBN 978-019-5983-548.
- [60] SCHAEFER, R., 2011. *Racial and Ethnic Groups*. United States: Pearson Education.
- [61] ŠEVČÍKOVÁ, S., 2003. Social work with Roma by the prism of Roma values. *Social Work*, 4, p. 105
- [62] SRPOVÁ, J. a ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada. ISBN 9788024733395.
- [63] SRPOVÁ, J. et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [64] STAŇKOVÁ, A., 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [65] STOKES, D. and N. WILSON, 2010. *Small business management and entrepreneurship*. 6th ed. Andover: Cengage Learning. ISBN 978-140-8017-999.
- [66] STOREY, D. J., 2008. Evaluating SME policies and programmes: technical and political dimensions, In CASSON, M. *The Oxford handbook of entrepreneurship*. Oxford: Oxford Univ. Press. p. 248-278. ISBN 978-019-9288-984.
- [67] STRÁŽOVSKÁ, L. a STRÁŽOVSKÁ, 2008. *Podnikanie formou rodinných podnikov*. ISBN 978-80-969927-0-6.
- [68] TESSEA, 2014. Mechanismus pro zjišťování aplikace principů sociálního podniku. [online]. [vid. 22. března 2019]. Dostupné z: <http://www.tessea.cz/identifikator-socialnich-podniku>.
- [69] TESSEA, 2019. Definice a principy sociálního podniku [online]. [vid. 17. února 2019]. Dostupné z: <http://tessea.cz/tessea-o-nas/definice-a-principy-socialniho-podnikani>

- [70] TIMMONS, J. A., S. SPINELLI, and A. ZACHARAKIS, 2004. *Business plans that work*. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-007-1748-834.
- [71] Tomek, G., Vávrová, V. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. s.40
- [72] TRIVEDI, C., 2010. Towards a social ecological framework for social entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship*, **19** (1), 63–80. ISSN 0971-3557.
- [73] WAGNEROVÁ, E. a J. ŠEBESTOVÁ, 2007. *Podnikání v malé a střední firmě*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-441-6.
- [74] WALSH, G., 2011. Family Business Succession Managing the All-Important Family Component. [online] 2011 KPMG, [online]. [vid. 17. února 2019].  
Dostupné z: [https://www.kpmg.com/ca/en/services/kpmg-enterprise/centre-for-family-business/documents/3468\\_succession.pdf](https://www.kpmg.com/ca/en/services/kpmg-enterprise/centre-for-family-business/documents/3468_succession.pdf).























## **SHRnutí STUDIjNÍ OPORY**

Cílem studijního textu bylo motivovat studenty k vlastnímu podnikání a seznámit Vás se základy řízení malých organizací, přípravou strategie, možnostmi zajišťování finančních zdrojů a možnosti zpracování podnikatelského nápadu pomocí jednoduché pomůcky Canvas.

Jistě si už umíte zodpovědět na následující otázky:

- Jak vytipovat podnikatelský nápad?
- Jaké analýzy můžeme využít?
- Jaké způsoby financování a podpory můžeme využít?
- Jaké typy podnikatelů můžeme v okolí potkat?
- Vyplatí se síťování?
- Jak se vyrovnat s krizí v organizaci?

## PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Pozn. Tuto část dokumentu nedoporučujeme upravovat, aby byla zachována správná funkčnost vložených maker. Tento poslední oddíl může být zamknut v MS Word 2010 prostřednictvím menu Revize/Omezit úpravy.

Takto je rovněž omezena možnost měnit například styly v dokumentu. Pro jejich úpravu nebo přidávání či odebrání je opět nutné omezení úprav zrušit. Zámek není chráněn heslem.



Název: **Malé a střední podnikání**

Autor: **doc. Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 193

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.