

MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ

STUDIJNÍ OPORA PRO KOMBINOVANÉ
STUDIUM

MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ

Ing. **Jakub CHLOPECKÝ**, Ph.D.

© Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

Autor: Ing. Jakub CHLOPECKÝ Ph.D.

Olomouc 2018

Úvod	8
Úvod do problematiky malého a středního podnikání	9
1.1 Co by měl podnikatel vědět	10
1.2 Význam malých a středních firem	13
1.2.1 Společenské přínosy malých a středních firem	14
1.2.2 Ekonomické přínosy malých a středních firem	15
1.3 Podnikání a jeho rizika	16
1.4 Zahájení podnikatelské činnosti	16
1.4.1 Přehled právních forem podnikatelské činnosti	17
1.5 Zahájení podnikatelské činnosti	20
1.6 Perspektivy a ohrožení malého a středního podnikání	21
1.6.1 Greinerův model růstu	22
1.6.2 Model Churchilla a Lewisové	24
1.7 Podnikatelské inkubátory, jejich zakládání a význam pro podnikání	26
1.7.1 Význam inkubátorů	27
Faktory hodnocení kvality podnikatelského prostředí	29
2.1 Faktory hodnocení kvality podnikatelského prostředí	30
2.1.1 Obchodní faktory	30
2.1.2 Pracovní faktory	31
2.1.3 Infrastrukturní faktory	32
2.1.4 Lokální faktory	33
2.1.5 Cenové faktory	34
2.1.6 Environmentální faktory	35
2.2 Komplexní hodnocení kvality podnikatelského prostředí	36
2.3 Fáze malého a středního podnikání	37
Podnikání malých a středních podniků	39
3.1 Preinkubační fáze	40
3.2 Zahájení podnikání	41
3.2.1 Před zahájením podnikání	42

3.3	Základy managementu pro podnikatele malého a středního podnikání	43
3.3.1	Management v malém a středním podnikání	43
3.3.2	Řízení výroby v malém a středním podnikání	44
3.3.3	Současnost výroby a její výhody pro malé a středním podnikání	45
3.4	Základy řízení lidských zdrojů pro podnikatele malého a středního podnikání	46
3.4.1	Řízení lidských zdrojů v malém a středním podnikání	46
3.4.2	Získávání a výběr nových pracovníků	47
3.4.3	Odměňování pracovníků	47
3.4.4	Vzdělávání zaměstnanců	47
3.5	Základy finančního řízení pro podnikatele malého a středního podnikání	48
3.5.1	Řízení majetkové a kapitálové struktury firmy	49
	Síťový charakter podnikání	56
4.1	Síťový charakter podnikání	57
4.1.1	Klastry a klastrové iniciativy	59
	Měření výkonnosti klastrů	62
5.1	Měření výkonnosti klastrů	63
5.1.1	Výkonnostní model klastrových iniciativ	63
5.1.2	Benchmarking klastrových iniciativ	65
5.1.3	Hodnocení výkonnosti jednotlivých subjektů v klastrech a dopadů jejich zapojení do aktivit klastrů	66
5.1.4	Hodnocení výkonnosti klastru jako celku	69
	Řízení a správa společnosti	73
6.1	Řízení a správa společnosti	74
6.1.1	Základy správy a řízení společnosti	74
6.1.2	Modely řízení a správy společnosti	75
6.1.2.1	Jednoúrovňový model	75
6.1.2.2	Dvojúrovňový model	75
	Strategie a výkonnost malého a středního podnikání	78
7.1	Základ pro růst hodnoty firmy	79

7.2	Strategický marketing a jeho role při zvyšování konkurenceschopnosti malého a středního podnikání	81
	Členství v profesních organizacích	83
8.1	Členství v profesních organizacích	84
8.1.1	Podpora státu sdružením podnikatelů	85
8.1.1.1	Hospodářská komora České republiky	85
8.1.1.2	Profesní komory	87
8.1.1.3	Profesní a zájmové sdružení podnikatelů	87
8.1.1.4	Sdružení podnikatelů a živnostníků ČR	88
8.2	Franchising v malém a středním podnikání	89
8.3	Autorizované dealerství v malém a středním podnikání	93
8.3.1	Historie outsourcingu	94
8.3.2	Typy firem a jejich produkty vhodné k outsourcingu	95
8.3.3	Důvody pro outsourcing a přínosy pro zákazníka	95
8.3.4	Proces zavádění outsourcingu a jeho fáze	96
8.4	Specifické problémy outsourcingu v tomto segmentu trhu	97
8.5	Zasílatelství jako forma podnikání malých a středních podniků	98
8.5.1	Historie zasílatelství	98
8.5.2	Zasílatelství vnitrostátní, vnitroujinní a mezinárodní	99
	Celní politika v malém a středním podnikání	101
9.1	Celní politika v malém a středním podnikání	102
9.1.1	Celní politika ČR a funkce cla	102
9.1.1.1	Clo jako prvek celní politiky	103
9.2	Celní sklady a způsoby jejich použití pro podnikání	103
9.2.1	Definice celního skladu	104
9.2.1.1	Uskladňování v celních skladech	104
	Neziskové organizace	107
10.1	Neziskové organizace	108
10.2	Význam a poslání neziskových organizací	110
10.3	Podnikatelská etika a její význam pro podnikatele a jeho firmu	111

10.3.1	Význam etiky pro podnikatele	112
10.4	Sociální odpovědnost podniků	114
10.5	Lobbing a aktivity s ním spojené	114
10.6	Korupce jako handicap v podnikání	115
10.6.1	CPI index	116
Závěr		118

Úvod

Malé a střední podnikání tvoří podstatnou část české ekonomiky. Podnikatelskou činnost vykonávalo v roce 2016 v České republice celkem 1 144 417 právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců 0-249, fyzických osob s počtem zaměstnanců 0-249 bylo 881 509 a právnických osob s počtem zaměstnanců 0-249 bylo 262 908. Celkově u právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců 0-249 došlo k nárůstu oproti roku 2015 o 3 717 podniků.

Malé a střední podniky představují více jak 99,8 % z celkového počtu firem, na tvorbě hrubého domácího produktu se podílejí více než 30 %, na výkonech a přidané hodnotě více než 50 % a zabezpečují 60% zaměstnanost. Malé a střední podniky dávají podnikatelům iniciativu, seberealizaci a také materiální zajištění. Podnikatelské rozhodování v těchto oblastech podnikání silně ovlivňuje i zodpovědnost, protože jakékoli špatné rozhodnutí znamená pro samotného podnikatele ztrátu, která může vést až k existenčním potížím.

Zejména malý podnikatel nemá kam uniknout, v místě bydliště, kde podniká a zpravidla i bydlí, jsou jeho činy pod veřejnou kontrolou. Tím, že jsou malé a střední firmy pevně svázány s regiony, podílejí se na životní úrovni obyvatel, dotvářejí urbanizaci měst a vesnic.



Kapitola 1

Úvod do problematiky malého a středního podnikání



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat základní pojmy malého a středního podnikání;
- charakterizovat rysy podnikatele;
- rozlišovat jednotlivé fáze podnikání.



Klíčová slova:

Podnikání, malé a střední podnikání, rizika podnikání.

1.1 Co by měl podnikatel vědět

Podnikatel by se měl orientovat v základních pojmech podnikání, existence, významu a omezení malého a středního podnikání.

Z historického hlediska výraz **podnikatel** (entrepreneur) pochází z francouzštiny a ve svém původním významu znamenal prostředník nebo zprostředkovatel. Podnikatel ve středověku se podílel na zprostředkování zejména obchodů. V 18. století bylo zřejmé, že s tímto typem podnikání je spojeno i riziko a podnikatel se tak oddělil od rentiéra. Rentiér poskytuje kapitál za **určitou** cenu – rentu (úroky), podnikatel je osoba, která realizuje určitý projekt a nese riziko jeho úspěchu nebo neúspěchu. Úspěch je do určité míry vázán na schopnosti (nápaditost, aktivita, tah na branku...) podnikatele. Ve 20. století se podnikateli přisuzuje další rys, a to atribut **inovátora**.

Pojem podnikání v posledních patnácti letech „zdomácněl“ v běžném slovníku. **Intepretace, ale není tak jednoduchá, jak by se na první pohled mohlo zdát:**

- **ekonomické pojetí** – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota
- **psychologické pojetí** – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, splnit si něco
- **sociologické pojetí** – podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledání cesty k dokonalejšímu využívání zdrojů, vytváření pracovních míst a příležitostí
- **právnícké pojetí** – nový občanský zákoník definuje podnikatele následovně:

Pokorná (2017) definuje podnikatele takto: „*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.*“

Obecné rysy podnikání:

- cílevědomá činnost
- iniciativní, kreativní přístupy
- užitek, přidaný hodnota, praktický přínos
- přijetí míry rizika
- cyklický proces

Pro vymezení pojmu podnikatel existuje také mnoho definic:

- osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu
- osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení cílů
- iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá zodpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.

Charakteristické rysy pro podnikatele:

- umění nacházet nové příležitosti, vytyčovat nové cíle
- zabezpečit finanční stabilitu nezbytnou k podnikání
- podstupování rizika
- sebedůvěra, vytrvalost, schopnost učit a přizpůsobit se

Pro pojem **podnik** (enterprise) nebo také firma, existuje opět celá řada výkladů. **Ty závisí na hledisku, ze kterého je pojem interpretován:**

- jde o subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky nebo služby (výstupy)
- plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby

„**Podnikavost**“ jde o schopnost nacházet nejlepší řešení, dosahovat nejlepších výsledků při minimalizaci rizik.

Bariéry podnikání – faktory, které způsobují, že člověk nechce, neumí nebo nemůže podnikat. Dělí se na interní a externí.

Interní bariéry (tři skupiny):

- Člověk nechce podnikat:
 - nemá motiv k podnikání (dobré zaměstnání)
 - má obavy z rizik podnikání (nedostatek sebedůvěry)
 - osobní vlastnosti (nedostatek cílevědomosti, výdrže, preferování jistoty, nechuť vést lidi, řešit konflikty apod.)

- Člověk neumí podnikat:
 - chybí předmět podnikání
 - nedostatečná identifikace, hodnocení a využití příležitosti
 - neznalost základních požadavků souvisejících s podnikáním
 - nedostatečné předpoklady pro výkon role podnikatele (sebeřízení, manažerské schopnosti, jednání s lidmi)
- Člověk nemůže podnikat:
 - nedisponuje potřebnými zdroji – zakladatelským a zejména podnikatelským kapitálem
 - nedisponuje vhodnými prostory
 - chybí podpora relevantního okolí – důvěra rodiny, potencionálních společníků, bank atd.

Externí bariéry

Lze zařadit mnoho faktorů, které jsou dány různými vnějšími podmínkami, které jsou nezávislé na podnikateli:

- Právní prostředí
 - Zákon o živnostenském podnikání, Obchodní zákoník
 - obchodní a pracovněprávní vztahy, ekologické požadavky, BOZP
- Ekonomické prostředí
 - účetní, daňové, celní...
- Podnikatelská infrastruktura
 - bankovní, pojišťovací, komunikační... služby
- Veřejné mínění
 - obecná atmosféra a názory na podnikání a podnikatele

Klastr je soubor regionálně propojených společností nebo podnikatelů a přidružených institucí a organizací (vysoké školy, vyšší odborné školy apod.), jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení konkurenceschopnosti.

Klíčový pojem pro tento učební text je vymezení pojmu **malý a střední podnik**. Situace v případě definování malého a středního podnikání, ale v tomto případě není zcela jasná. Lze se setkat se statistickým pojetím, členěním podle komise Evropské unie nebo také podle zákona o podpoře malého a středního podnikání.

- Statistické pojetí malého a středního podnikání
 - malé – do 20 zaměstnanců
 - střední – do 100 zaměstnanců
 - velké – 100 a více zaměstnanců

Je třeba dodat, že podniky a podnikatelé s méně než 20 zaměstnanci nemají všeobecnou statistickou povinnost. Šetření se v této skupině provádí výběrovým způsobem.

- **Nařízení komise Evropské unie** – tato instituce používá poněkud jiná kritéria pro klasifikaci malých a středních podniků. **Podniky klasifikuje podle:**
 - počet zaměstnanců
 - roční obrat
 - bilanční suma roční rozvahy
 - nezávislost

Třídění firem uvedenou metodou je následující:

- mikropodnik (drobný podnikatel) – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR nebo bilanční suma rozvahy do 2 mil. EUR
- malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR nebo bilanční suma rozvahy do 10 mil. EUR
- střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR nebo bilanční suma rozvahy do 43 mil. EUR.

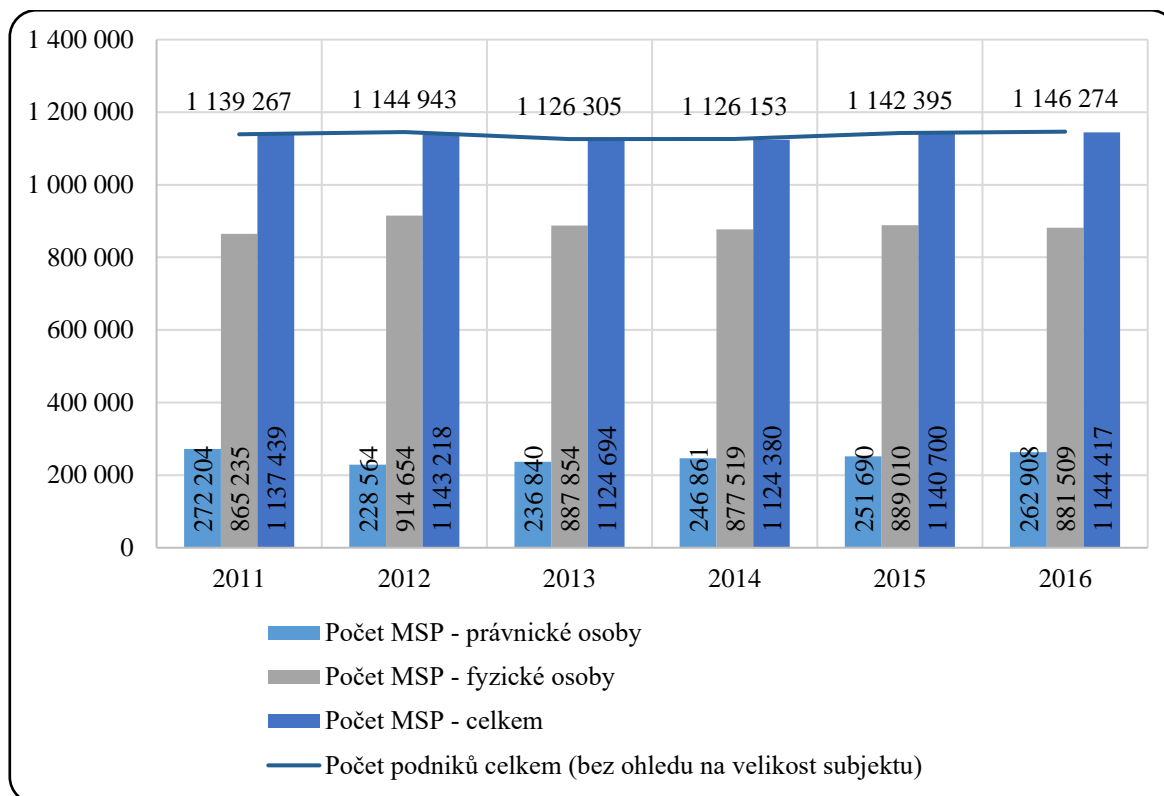
Nezávislostí se myslí, že podnik není vlastněn z 25 % či více procent jiným podnikem, který nespĺňuje výše uvedenou definici.

- **Pojetí zákona o podpoře podnikání** – je shodné s předchozím členěním. Za malého a středního podnikatele se považuje podnik, který splňuje kritéria Evropské komise, resp. předpisem Evropských společenství. Toto členění je důležité zejména v případě, že podnikatelé žádají o podporu podnikání z veřejných zdrojů.

1.2 Význam malých a středních firem

Ve struktuře všech firem tvoří malé a střední podniky drtivou většinu. Malé a střední podniky jsou neoddiskutovatelnou základnou podnikání v České republice, což dokazuje i obrázek č. 1. Malé

a střední podniky v České republice představují 99,8 % všech podniků v rámci podnikatelského prostředí. V Evropě existuje více jak 20 milionů malých a středních firem, které představují 99,8 % všech firem a zaměstnávají více jak 75 milionů lidí.



Obr. 1 Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2011–2016 Zdroj: [7]

1.2.1 Společenské přínosy malých a středních firem

Garance svobody a stabilizace společnosti

Malé a střední firmy garantují nejběžnější svobody. Dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů – podnikatelů. Dávají také šanci k vlastní seberealizaci lidí v produktivním věku. Malí a střední podnikatelé na sebe nemohou strhnout moc a nemohou se stát monopolní společností. Jsou vlastně jakýmsi protipólem ekonomické a politické moci. Malé a střední podniky učí lidi přežití, zodpovědnosti, protože jakýkoliv omyl pro ně může mít katastrofální následky.

Reprezentace místního kapitálu

Malé a střední podniky nejsou typickými příjemci zahraničního kapitálu. Firmy tohoto typu reprezentují místní kapitál, místní vlastnické poměry. Přidaná hodnota a efekty podnikání zůstávají v daném regionu či státě v místě podnikání. Malé a střední podniky jsou většinou pevně spjati s daným

regionem, podnikatel zde zpravidla bydlí. Podnikatelé nejen, že dávají regionu zaměstnanost a ekonomické přínosy, ale mnohdy jsou také sponzorem kulturních a charitativních akcí a spolků.

1.2.2 Ekonomické přínosy malých a středních firem

Protipól monopolům

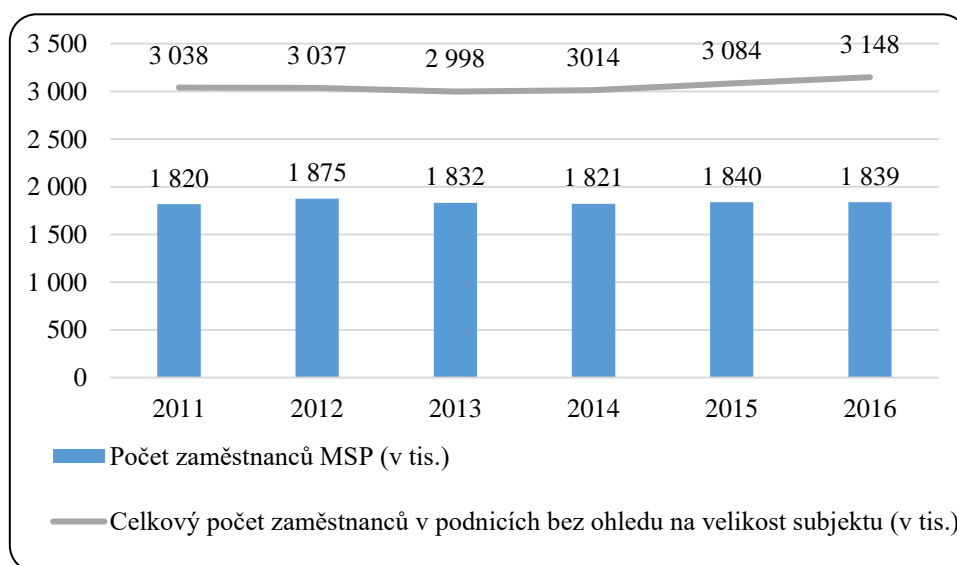
Tyto firmy představují dynamický moment ve struktuře podnikatelských subjektů. S prohlubujícími se globalizačními tendencemi, dochází k nástupu multinárodních holdingů, korporací a řetězců, působí tyto subjekty proti posilování podílu na trhu monopolních organizací. Příkladem mohou být automobilky, které nakupují až 60 % komponentů nejen od malých firem. Dalším příkladem může být sektor stavebnictví, který nedisponuje všemi profesemi a ve stále větším rozsahu jsou využíváni jako subdodavatelé specializovaných stavebních prací.

Flexibilita

Vysoce ceněný rys malých a středních podniků je jejich flexibilita, tedy pohotové přizpůsobování se měnícím se skutečnostem. Tyto podniky mají blízko ke koncepci LEAN. Slouží managementu podniku k označení snah o úspory cestou „zeštíhlení“.

Nedílná součást ekonomiky

Sektor malých a středních firem často absorbuje pracovní síly uvolněné velkými firmami a jeho rozvoj je v řadě regionů nositelem zaměstnanosti. Vývoj zaměstnanosti v České republice v letech 2011–2016 v sektoru malého a středního podnikání zachycuje obrázek č. 2.



Obr. 2 Vývoj zaměstnanosti malého a středního podnikání v ČR v letech 2011–2016. Zdroj: [7]

1.3 Podnikání a jeho rizika

Podnikatelská rizika je souhrnný pojem pro všechna rizika, která zásadním způsobem ovlivňují podnikání, respektive mají vliv na rozhodování podnikatele nebo vrcholového managementu podniku. Podnikání přináší řadu rizik, v první řadě se jedná o samotném rozhodnutí o podnikání (jak podnikat, v čem podnikat, kde podnikat), rozhodnutí o vzniku podniku (jakou obchodní společnost založit) a v průběhu podnikání celou řadu rozhodnutí o vývoji a zavedení nových výrobků nebo služeb na trh. Podnikatelské riziko tedy, souvisí s rozhodováním podnikatele, které se týká všech podnikatelských aktivit. Rozhodování do budoucna ve většině případů vychází z určitých předpokladů, které se mohou, ale také nemusí vyplnit.

Podnikání je vysoce rizikové. Rozhodnutí o podnikání a financování vývoje a zavádění nových výrobků jsou největší podnikatelská rizika – při neúspěchu jsou vynaložené náklady ztracené (utopené náklady), při úspěchu na druhou stranu může mít podnik velký zisk, což vyvažuje podstoupené riziko. Podnikatelské riziko je o to větší, pokud je na rozvoj nového produktu použit cizí kapitál.

Snížit podnikatelská rizika pomáhá dobře sestavený podnikatelský plán, dobré informace o stavu organizace a o situaci v tržním prostředí. Rovněž je důležitá intuice podnikatele nebo manažera. Pro snížení finančních dopadů podnikatelských rizik se v praxi využívá pojištění podnikatelských rizik.

Rizika lze charakterizovat jako interní a externí:

Interní rizika – se projevují uvnitř firmy a podnikatel je víceméně schopen je řídit. Mezi interní rizika lze zahrnout (finanční síla podniku, personální management apod.).

Externí rizika – vztahují se k faktorům podnikatelského prostředí a podnikatel je obvykle musí respektovat nebo se před nimi chránit. V této oblasti rizik má podnikatel omezené možnosti k jejich ovlivňování.

1.4 Zahájení podnikatelské činnosti

Podnikání je právně upraveno v České republice pomocí Listiny základních práv a svobod, kde je zakotveno právo každého občana České republiky podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost a také právo vlastnit majetek. Konkrétní legislativní vymezení je dána obchodním zákoníkem, živnostenským zákonem a dalšími zákony upravující podnikatelské podmínky v činnostech vylouče-

ných z působnosti živnostenského zákona. Ustanovení občanského zákoníku, který upravuje například majetkové vztahy fyzických a právnických osob nebo sdružení fyzických osob jsou také významná. Podstatnými jsou také právní předpisy zachycující problematiku účetnictví, daní, ochrany spotřebitele, autorského zákona a také bezpečnosti práce.

Obchodní zákoník

Tento zákon upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, jakož i některé jiné vztahy s podnikáním související, a zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství. **Definuje pojmy, jako jsou:** podnikání, neoprávněné podnikání, podnik a obchodní jmění, organizační složka podniku, obchodní firma, jednání podnikatele, obchodní listiny, prokura a obchodní tajemství.

Živnostenský zákon

Tento zákon upravuje podmínky živnostenského podnikání a kontrolu nad jejich dodržováním. Zaměřuje se na vztahy mezi státem a podnikatelskými subjekty provozující svou činnost na základě vydaného živnostenského oprávnění. Vymezuje pojem živnost, stanovuje všechny specifické pro získávání živnostenských oprávnění. Vyjmenovává také činnosti, které nejsou živnostmi. Upravuje podnikatelské prostředí pro cizince, překážky v provozování živnosti, případné sankce apod.

1.4.1 Přehled právních forem podnikatelské činnosti

Na začátku podnikatelských aktivit je potřeba se rozhodnout pro vhodný typ právní formy a s ním související obchodní název, pod níž bude samotné podnikání vykonáváno.

Typ a název lze v průběhu podnikání upravit. Lze tedy zvolený typ právní formy transformovat v jiný i s jiným názvem. Jakákoliv změna přináší zvýšení nákladů, právě proto je vhodné volit ze začátku takový typ a název pro podnikání, aby mohl být užíván v delším časovém úseku.

Obchodní zákoník definuje následující právní formy:

- **podnikání fyzických osob** – jedná se o samostatné podnikání jednotlivců pod jejich vlastním jménem a na svou vlastní zodpovědnost;
- **podnikání právnických osob** – vznikne nový právní subjekt, a to ať už osobní či kapitálová společnost.

Fyzická a právnická osoba, patří mezi základní právní formy podnikání. Z nichž obě možnosti skýtají několik dalších variant, ze kterých lze vybírat.

Podnikání fyzických osob

Podnikatelem se dle obchodního zákoníku rozumí:

- osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění nebo koncesi
- osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- osoba podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu;
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence dle zvláštního předpisu

Fyzické osoby se zapisují do obchodního rejstříku buď na vlastní žádost, nebo povinně, podle podmínek stanovených obchodním zákoníkem.

Poměrně často se v praxi vyskytuje forma smluvní podnikatelské spolupráce fyzických osob upravená především občanským zákoníkem. Jedná se o tzv. sdružení fyzických osob. Tento případ je specifický v tom, že nevzniká právní subjekt, jejich společné jméno není obchodní společností.

Podnikání právnických osob

Všechny typy právnických osob musí být zapsány v obchodním rejstříku. **Obchodní zákoník definuje tyto právnické osoby:**

- osobní společnosti
- kapitálové společnosti
- družstva

Osobní společnosti. U tohoto typu právnické osoby se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. **Lze zde zařadit:**

- veřejná obchodní společnost (veř. obch. spol., v.o.s.);
- komanditní společnost (kom. spol., k. s.).

Kapitálové společnosti. Společníci mají pouze povinnost vložit vklad, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, nebo žádné. **Mezi kapitálové společnosti se řadí:**

- společnost s ručením omezeným (spol. s.r.o., s.r.o.);
- akciová společnost (akc. spol., a. s.).

Družstva. U družstev se nejedná o častou právní formu podnikání. Jedná se o společenství neuzařveného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských sociálních či jiných potřeb svých členů.

Sdružení fyzických osob bez právní subjektivity

Sepsáním smlouvy o sdružení fyzických osob nevzniká samostatný právní subjekt. Sdružení také nemůže vstupovat do žádných obchodních ani právních vztahů. Jednotliví členové družstva, by měli navenek vystupovat pouze pod svým jménem nebo zmocněnci ostatních členů. Ručení za jejich závazky vzniklé z činnosti zůstává neomezené.

Mezi výhody lze zařadit:

- jednoduchost vzniku smlouva o vzniku nemusí být písemná)
- nezapisuje se do obchodního rejstříku
- zpravidla rovnoprávné postavení členů
- jednoduché vystoupení člena
- sdružování finančních prostředků a podnikatelských zkušeností
- možné úspory režijních nákladů
- příjmy a výdaje na účastníky lze rozdělovat dohodnutým podílem

Nevýhody:

- problematické vlastnické vztahy
- mohou vznikat neshody při změnách osob účastníků nebo při vypořádání v souvislosti s ukončením smlouvy o sdružení
- založeno na velké důvěře a vzájemné solidaritě mezi účastníky
- možný střet v rámci zákona na ochranu hospodářské soutěže

Zahájení podnikání předchází individuální proces každého podnikatele. Uvést lze například tři hlavní kroky, a to: přemýšlení, hledání a rozhodování. Potenciální podnikatel si musí uvědomit, že začátkem podnikání dojde ke změně jeho životního stylu a je potřeba jeho absolutní pracovní nasazení. To hlavně v začátku podnikání.

Na jeho rozhodování má současně vliv mnoho vnějších faktorů:

- stávající pracovní prostředí
- situace v osobním životě
- rodinní příslušníci
- dosažené vzdělání a odbornost
- míra rizika
- věk
- jak hodnotí podnikatelství společnost
- vnější podmínky pro podnikání
- podpůrný systém podnikání

Motivace k podnikání může mít široký záběr:

- šance zbohatnout
- nezávislost v rozhodování
- pocit úspěchu
- podnikání z donucení (ztráta zaměstnání)
- podnikání jako poslání (rodinná tradice)
- podnikání na zkoušku

Podnikatel je posléze schopen popsat, co ho k myšlence zahájení podnikání vedlo, dokáže myšlenku formovat, zná svou motivaci a budoucí očekávání od podnikatelské činnosti. Méně jasno však má ve formulaci, jaký prospěch přinese realizace jeho myšlenky budoucím zákazníkům, co hovoří pro a proti uskutečnění jeho záměru.

1.5 Zahájení podnikatelské činnosti

Zákon ukládá začínajícímu podnikateli povinnost registrovat se na určených úřadech.

A to především na:

- živnostenském úřadě, kde především ohlásíte živnost, nebo žádáte o koncesi,
- finančním úřadě
- zdravotní pojišťovny
- České správě sociálního zabezpečení

Povinnost registrace vzniká v okamžiku zahájení podnikání s účelem mít zisk, tedy nejčastěji je to v momentě, kdy podnikatel získává živnostenské oprávnění a realizuje první zakázku. Výraznou úsporu času a energie však můžete získat, pokud je využito tzv. Centrální registrační místo, kterým je živnostenský úřad. Prostřednictvím tohoto centrálního místa je možné příslušným úřadům oznámit zahájení činnosti, včetně případných pozdějších změn na Jednotném registračním formuláři. Tímto způsobem se lze také vyhnout zmeškání lhůt pro oznámení (30 dní pro ohlášení finančnímu úřadu, 8 dní pro ohlášení zdravotní pojišťovně a správě sociálního zabezpečení, počítáno od zahájení činnosti). Elektronizace státní správy pokročila tak daleko, že je dokonce možné jednotný registrační formulář podat prostřednictvím kontaktních míst veřejné správy – CzechPOINT, jejichž přepážky jsou na každé pobočce České pošty. Výhodou je při navštívení živnostenského úřadu za účelem získání živnostenského oprávnění, podání jednotného registračního formuláře prostřednictvím Centrálního registračního místa.

Jednotný registrační formulář umožňuje přihlásit se na Finančním úřadě k příslušné dani – pro osoby samostatně výdělečně činné se jedná přinejmenším o přihlášku k dani z příjmů fyzických osob, dále připadá nejčastěji v úvahu přihláška k silniční dani nebo dobrovolná přihláška plátce daně z přidané hodnoty. Zahájení samostatné výdělečné činnosti bude prostřednictvím Jednotného registračního formuláře oznámeno také zdravotní pojišťovně. Pokud jde o zahájení podnikání právnických osob, tedy nejčastěji v souvislosti se společnostmi s ručením omezeným, i v tomto případě je možné využít Centrální registrační místo nebo CzechPOINT a ohlásit nezbytné informace úřadům prostřednictvím Jednotného registračního formuláře. Právnické osoby jsou povinny (kromě ohlášení živnosti nebo žádosti o koncesi) přihlásit se na Finančním úřadě, a to k dani z příjmů právnických osob, popř. také k dani silniční, dani z přidané hodnoty a k dalším daním, podle ekonomické činnosti společnosti.

1.6 Perspektivy a ohrožení malého a středního podnikání

Každá firma v průběhu svého života prochází určitým vývojem. Firma je založena, rozvíjí se, roste, ale rovněž řeší problémy či krizové situace. Firmy prosperuje, pokud se jí daří reagovat na změny a vyrovnávat se s měnícím se prostředím a podmínkami. Opačný případ stagnuje nebo dokonce spěje k zániku. Zánik, tedy poslední fáze podnikání nemusí firmu potkat. Existují firmy, které jsou na trhu celá desetiletí. Podíl firem, které zanikají brzy po svém založení je však vysoký, ať už ze spekulativních nebo tržních důvodů. Dostupné zdroje uvádějí, že v prvním roce podnikatelské činnosti ukončí svou působnost až 70 % firem. V současné době lze nalézt v ekonomické teorii více než 30 modelů růstu firem či životního cyklu. Ekonomická literatura definuje úvahy o růstu již několik desetiletí, dané modely popisují život firmy jako určitou posloupnost stádií, které obvykle tvoří vznik, růst, stabilizace, krize a zánik. Nejčastěji autoři uvádějí 5–7 stádií života firmy.

Jak již bylo uvedeno výše, firma nemusí projít všemi stádii. **Firma může:**

- ukončit činnost v kterémkoliv stádiu vlivem špatných manažerských rozhodnutí
- záměrně zastavit svůj růst
- vrátit se do předchozího stadia
- být ve kterémkoliv stádiu prodána

Seznámit se s charakteristikou jednotlivých stádií života firmy, s problémy a návody na jejich řešení, je zejména pro začínající podnikatele velmi užitečné. Model životního cyklu firmy odhaluje podnikateli základní rysy.

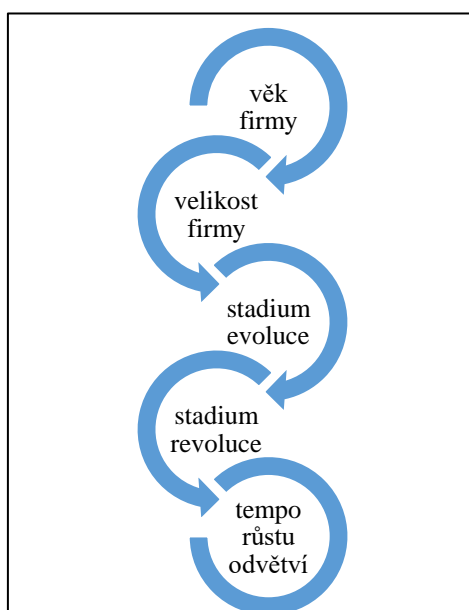
Tyto rysy odlišují:

- rostoucí firmy
- stagnující firmy
- firmy v krizi

Růst firmy může být pro podnikatele výzvou, ale i cílem. Může k němu dojít vlivem vnitřních či vnějších okolností. Mohou nezvratně pozměnit tvář firmy a s ní i roli podnikatele ve firmě. V každém stádiu života firmy si musí podnikatel pokládat otázku, jaká je jeho vize a kam chce vývoj směřovat.

1.6.1 Greinerův model růstu

Základem tohoto modelu Larryho E. Greinera z roku 1922 je přesvědčení, že problémy firem více vycházejí z minulých než současných událostí nebo tržního prostředí. Model popisuje pět stádií růstu firmy. Každé období začíná obdobím vývoje, pro které je charakteristický růst a stabilita a končí revolučním obdobím se značnými organizačními změnami. Pět dimenzí růstu firmy ovlivňující růst firmy je vyobrazeno v následujícím obrázku č. 3.

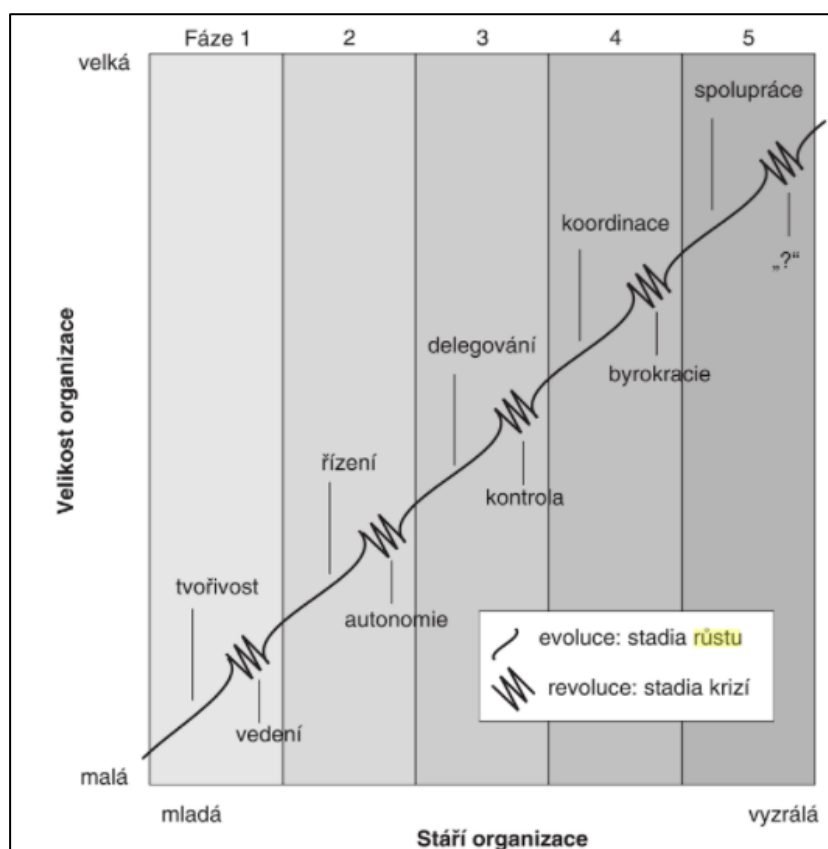


Obr. 3 Pět klíčových dimenzí růstu firmy. Zdroj: [2]

Greinerův model je založen na sledování krizí, které ve firmě nastávají v průběhu růstu firmy. Jak firma roste, mění se její struktura a procesy. Každé uvedené evoluční období je charakterizováno

dominantním stylem řízení použitým pro dosažení růstu, dále dominantním manažerským problémem, který musí být vyřešen, aby růst mohl pokračovat. Jednotlivá stádia modelů růstu podle Greinera zachycuje obrázek č.4. **Jedná se o stádia:**

- tvořivosti
- řízení
- delegování
- koordinace
- spolupráce



Zdroj: Veber

Obr. 4 Stadia růstu firmy podle Greinerova modelu. Zdroj: [3]

Stádium tvořivosti. V tomto stádiu je firma mladá, růst zajišťuje kreativita zakladatele. Zaměstnává málo zaměstnanců, kteří se navzájem dobře znají a sdílejí své zkušenosti, znalosti a informace. Komunikace mezi nimi je stálá a poměrně neformální. S růstem firmy je, ale obtížnější sladit vzájemnou spolupráci. Častým problémem je, že konkrétní úkoly nejsou delegovány na správné zaměstnance. Dochází ke **krizi vedení**. Je potřeba manažery s potřebnými znalostmi a jejich nalezení je první kritickou volbou.

Stádium řízení. Firmy, které přežijí první stádium a získají schopné manažery, obvykle vstoupí do úspěšného období růstu. Dana firma má vysoce centralizovanou organizační strukturu, vznikají další specializované funkce, komunikace se již stává více formální. Při tomto neustálém růstu má vlastník ve své pozici větší objem práce a nastává **krize autonomie**. Řešením je delegování pravomocí.

Stádium delegování. Toto období se vyvinulo z úspěšné aplikace decentralizované organizační struktury. Odpovědnost je delegována na jednotlivá oddělení. Velkou pozornost získává motivování zaměstnanců. Komunikace top managementu s ostatními podřízenými je méně častá a formálního charakteru. Toto stádium umožňuje firmě expandovat. Svoboda daná autonomním jednotkám vede k tomu, že začínají sledovat své cíle nikoliv cíle firmy. Nastává **krize kontroly**.

Stadium koordinace. Toto stádium je charakteristické využitím formálních systémů pro dosažení větší koordinace a převzetí odpovědnosti top manažerů za zavedení a správu těchto nových systémů. Mezi zaměstnanci, středním managementem a top managementem nastává **krize byrokracie**.

Stádium spolupráce. Poslední sledované stádium v modelu Greinera zdůrazňuje potřebu silné spolupráce pro překonání krize byrokracie. Firma se musí zaměřit na rychlé řešení problémů prostřednictvím týmové práce. Organizační struktura je nejčastěji maticová. Vzdělávací programy jsou zaměřené na lepší týmovou práci a řešení konfliktů. Sporady klíčových manažerů řeší stěžejní problémy. Dle Greinera zde nastává krize v oblasti psychologického uspokojení zaměstnanců, na které doléhá a které vyčerpává intenzivní týmová práce a stálý tlak na nutnost inovací a nových řešení.

1.6.2 Model Churchilla a Lewisové

Tento model vychází z výzkumu, kterého se zúčastnili manažeři a vlastníci prosperujících malých firem. Výsledný model je založený na modelu Greinera. **Každé jednotlivé stádium je charakterizováno ukazatelem velikosti, různorodosti a komplexnosti a popsáno pěti manažerskými faktory:**

- stylem řízení
- organizační strukturou
- rozsahem formalizace systémů
- hlavními strategickými cíli
- angažovanosti vlastníka ve firmě

Model Churchilla a Lewisové popisuje pět vývojových stádií.

Jedná se o:

- stádium I – existence
- stádium II – přežití
- stádium III – úspěch, který se člení na:
 - stádium III-D – vyvázání se
 - stádium III-G – rozlet
 - stádium V – vyspělost zdrojů.
- stádium V – vyspělost zdrojů
- stádium III-G – rozlet

Stádium existence. Klíčové pro toto stádium je získání dostatečného počtu zákazníků, dodání produktu, zabezpečení značných finančních prostředků nutných v tomto startovním stádiu. Organizační struktura je jednoduchá, vlastník plní více rolí, je kontrolorem všech procesů ve firmě. Formální systémy neexistují nebo jsou minimální.

Stádium přežití. Firma je provozuschopná, má dostatek zákazníků, které uspokojuje její produkt. Hlavním problémem může být generování dostatečných financí k úhradě provozních nákladů, a zda může dlouhodobě udržitelně růst. Stále zde existuje jednoduchá organizační struktura, firma má omezený počet zaměstnanců, několik málo manažerů, kteří nedělají nezávislá rozhodnutí. Všechny procesy probíhají společně s vlastníkem a manažery.

Stádium úspěchu. Toto stádium je specifické v tom, že se vlastník rozhoduje, zda má využít úspěch firmy a expandovat (3G – growth = růst) nebo držet firmu stabilní a ziskovou a zajistit si tak základ pro jiné aktivity (3D – disengagement = vyvázání se).

Stádium rozlet. Klíčovým problémem je delegování pravomocí a dostatek financí. Důležitou otázkou také je, jak rychle má firma růst. Organizační struktura je decentralizovaná a přinejmenším zčásti se stává divizionální organizační strukturou. Vliv vlastníka ve firmě slábne, i když je stále vůdčí osobností a obvykle i majoritním vlastníkem. Jestliže se vlastník chopí správného rozletu firmy, má možnost vybudovat velkou firmu, v opačném případě může firmu prodat.

Stádium vyspělost zdrojů. Hlavním zájmem firmy v tomto stádiu je upevnění a kontrolování finančních příjmů, které přinesl rychlý růst. Současně je třeba eliminovat neefektivní prvky, které přinesl rychlý růst a pružně se přizpůsobovat změnám v okolí. Firma v tomto stádiu má zdroje pro operativní a strategické plánování.

1.7 Podnikatelské inkubátory, jejich zakládání a význam pro podnikání

V zájmu podpory inovačních aktivit jsou veřejné podpory směřovány do vzniku a provozu podnikatelských inkubátorů. Výhodou členství v podnikatelském inkubátoru je přítomnost v kreativním prostředí. Budova a společné prostory inkubátoru podnikatelé využívají s dalšími start-up společnostmi, s lidmi s podobnou mentalitou orientovanou na podnikání a elánem. To nahrává vzniku neformálních vazeb a možné další spolupráci.

Podnikatelské inkubátory mohou nabídnout podnikatelské prostředí v podobě:

- **prostory pro podnikání** – kancelářské, poloprovozní, někdy i laboratorní prostory
- **technické a administrativní služby** – ostraha, úklid, údržba, internet, služby recepce, zapůjčení nábytku, možnost umístit sídlo společnosti, smyslem je, aby se klient inkubátoru mohl soustředit plně na realizaci svého podnikatelského plánu
- **poradenství** – při zpracování podnikatelského plánu a jeho aktualizaci, rozvoj společnosti, ekonomické a účetní poradenství, právní poradenství a ochrana duševního vlastnictví
- **finance** – zprostředkování kontaktu na investora včetně přípravy pro jednání a prezentace před investorem, příprava pro jednání žádosti o úvěr v bance
- speciální úvěrové produkty
- **sebevzdělávání** – možnost zúčastnit se školení a workshopů k sebevzdělávání nebo networkingových akcí, podnikatelské inkubátory obvykle také propagují své klienty svými komunikačními kanály

S určitým nadhledem existují dvě skupiny začínajících podnikatelů:

- absolventi středních a zejména vysokých škol
- pracovníky, kteří opustili svá zaměstnání a začali podnikat

Seznam některých podnikatelských inkubátorů a technologických center na území České republiky uvádí tabulka č. 1.

Tab. 1 Seznam některých podnikatelských inkubátorů a technologických center v ČR. Zdroj: [6]

PODNIKATELSKÉ INKUBÁTORY A TECHNOLOGICKÁ CENTRA	
Technologický inkubátor VUT	BIC Plzeň
Podnikatelský inkubátor Vědeckotechnického parku Univerzity Palackého v Olomouci	Podnikatelské a inovační centrum Severní Čechy
BIC Ostrava	Inovacentrum
Technologické a inovační centrum Zlín	Technologické centrum Hradec Králové
Akademické a univerzitní centrum Nové Hradky	Technologické inovační centrum ČKD Praha
Třeboňské inovační centrum	Jihočeská agentura pro podporu inovačního podnikání
Vědeckotechnologický park Ostrava	Centrum podpory inovací VŠB – Technické univerzity Ostrava

1.7.1 Význam inkubátorů

Inkubace firem je další možností podpory vzniku a rozvoje inovačního podnikání především malých a středních podniků a je důležitým faktorem pro vznik podnikatelsko-inovační sítě mezi vysokými školami, výzkumnými institucemi a samotnými podniky. Smyslem podnikatelských inkubátorů je podporovat životaschopné podnikatelské projekty, a to pouze po určitou dobu, zpravidla se jedná o tři roky. Ve vybraných oborech se může jednat i o delší časové období. Následující tabulka zachycuje hlavní významy podnikatelských inkubátorů.

Tab. 2 Význam podnikatelských inkubátorů

EKONOMICKÝ ROZVOJ	TECHNOLOGICKÁ KOMERCIALIZACE	ROZVOJ NEMOVITOSTI	PROPAGACE PODNIKÁNÍ
Inkubátory jsou nástrojem podpory nových firem. Hlavním významem pro nové podniky je vytváření pracovních míst.	S inkubátory zakládány při univerzitách existuje představa, že většina univerzit má technologii, která potřebuje být komercializovaná.	Inkubátory jsou také rizikovou nemovitostí, jelikož většina inkubátorů požaduje nájemné, které je nižší než tržní cena. V mnoha případech jsou inkubátory nuceny přijmout mezi sebe takové nájemníky, aby se udržela míra zaplněnosti a vytvořil se aspoň dostatečný provozní výnos, když ne zisk.	Propagace podnikání prostřednictvím inkubátorů, je dalším významem veřejné podpory. Podnikání je stále více uznáváno jako rozhodující element v procesu inovací a vytváření technologických firem.

Zdroj: Veber



Ve struktuře všech firem tvoří malé a střední podniky drtivou většinu. Malé a střední podniky jsou neoddiskutovatelnou základnou podnikání v České republice. Malé a střední podniky v České republice představují 99,8 % všech podniků v rámci podnikatelského prostředí. V Evropě existuje více jak 20 milionů malých a středních firem, které představují 99,8 % všech firem a zaměstnávají více jak 75 milionů lidí. Podnikatelská rizika je souhrnný pojem pro všechna rizika, která zásadním způsobem ovlivňují podnikání, respektive mají vliv na rozhodování podnikatele nebo vrcholového managementu podniku. Podnikání přináší řadu rizik, v první řadě se jedná o samotném rozhodnutí o podnikání (jak podnikat, v čem podnikat, kde podnikat), rozhodnutí o vzniku podniku (jakou obchodní společnost založit) a v průběhu podnikání celou řadu rozhodnutí o vývoji a zavedení nových výrobků nebo služeb na trh.



1. Vysvětlete definici podnikání podle různých specifikací.
2. Jaký je rozdíl mezi jednotlivými typy podnikání?
3. Podle jakých základních zákonů se orientuje podnikání v ČR?



Literatura k tématu:

- [1] POKORNÁ, Jarmila, Eva VEČERKOVÁ, Tereza LEVICKÁ a Jana DUDOVÁ. Ochrana spotřebitele proti nekalým obchodním praktikám podnikatelů. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-625-0.
- [2] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [3] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [4] VOJÍK, Vladimír. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-534-2.
- [5] Businessinfo [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/faze-podnikani/zahajeni-podnikatelske-cinnosti.html>
- [6] Czechinvest [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju/Inkubatory>
- [7] ZPRÁVA O VÝVOJI MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ A JEHO PODPOŘE V ROCE 2016. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017.



Kapitola 2

Faktory hodnocení kvality podnikatelského prostředí



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymežit jednotlivé faktory hodnocení kvality podnikatelského prostředí;
- vymežit komplexní hodnocení kvality podnikatelského prostředí;
- definovat jednotlivé fáze podnikání.



Klíčová slova:

Kvalita, podnikatelské prostředí, faktory, fáze podnikání.

2.1 Faktory hodnocení kvality podnikatelského prostředí

Regionální rozvoj. Téma, které se zejména vstupu České republiky do Evropské unie stalo i zde značně frekventovaným pojmem, jehož praktický význam je výrazně posilován i provedenou decentralizací státní správy. S tím souvisí i vyšší pozornost regionální politice, která je poměrně často pokládána za jednu z relevantních odpovědí na nové výzvy, příležitosti a ohrožení.

Multifaktorové hodnocení kvality podnikatelského prostředí respektuje logiku moderních konceptů lokalizačních analýz, které kladou hlavní důraz na zohlednění odpovídající poptávky podnikatelských subjektů.

2.1.1 Obchodní faktory

Tato skupina faktorů má pro hodnocení kvality podnikatelského prostředí největší význam. Její věcnou strukturu tvoří faktor blízkosti trhů, faktor koncentrace významných firem, faktor přítomnosti zahraničních firem a faktor podpůrných služeb.

Faktor blízkosti trhů

Význam faktoru

Tento faktor podává významné informace o výhodách geografické polohy jednotlivých regionů v interakci s velikostí ekonomického potenciálu nejlépe dostupných trhů. Hodnoty faktoru z pohledu podnikatelského prostředí poskytují zejména základní informace o prostorovém rámci potenciálu tržní expanze firem. Vzhledem k významným rozdílům firemních strategií orientovaných na zahraniční a tuzemské trhy je třeba příslušné analýzy provést zvlášť pro obě skupiny trhů. Tyto rozdíly spočívají především v existenci významných limitů. Resp. bariér možností efektivní zahraniční expanze jak charakteru objektivního, tak subjektivního. K odstraňování těchto bariér přispívá např. aktivita světových institucí (World Trade Organization), tak také především hospodářská integrace jednotlivých zemí v rámci vytváření nadnárodních seskupení v Evropské Unii. Tento prostor je charakteristický společným prostorem s volným pohybem osob, zboží a služeb.

Faktor přítomnosti zahraničních firem

Význam faktoru

Faktor reflektuje pozitivní vlivy zahraničního kapitálu, resp. zahraničních investic na integraci hostitelské země do globální ekonomiky, spojené s přílivem kapitálu a následným zvyšováním exportu země, produktivity práce a nabídky lidského kapitálu. Z pohledu regionů je potřebné zdůraznit tzv. přelévací efekty generované transferem technologií a manažerského know-how. Dále také stimulační efekty lokalizace zahraničních investic na příchody dalšího zahraničního kapitálu.

Faktor podpůrných služeb

Význam faktoru

Tento faktor interpretuje nezanedbatelný vliv podpůrných služeb na zlepšování kvality podnikatelského prostředí, který je generován zvyšující se poptávkou po vysoce specializovaných podnikatelských službách jak ze strany malého a středního podnikání, tak ze strany velkých korporací a firem. Významným předpokladem pro úspěšnou realizaci námětů ze strany podnikatelů je předpoklad dostupnost faktoru podpůrných služeb. Podpůrnými službami, které byly ztotožněny s oddílem č. 74 sekce K „Ostatní podnikatelské činnosti“, jsou například tyto služby: marketingové, účetní, úklidové, reklamní, personální apod.

2.1.2 Pracovní faktory

Skupina pracovních faktorů je z pohledu hodnocení kvality podnikatelského prostředí možno celkově hodnotit jako druhou nejvýznamnější skupinou. Základnou této skupiny je faktor dostupnosti pracovních sil, faktor kvality pracovních sil a faktor flexibility, resp. podnikavosti pracovních sil.

Faktor dostupnosti pracovních sil

Význam faktoru

Tento faktor podává územně specifikované informace o celkové dostupnosti neboli celkové regionální nabídce pracovních sil, která představuje základní a stabilní rámec pro uspokojování odpovídající poptávky soukromého a veřejného sektoru. Jedním z rozhodujících předpokladů pro realizaci velkých rozvojových projektů v daných regionech je právě dostatečná velikost pracovní síly. Nejvíce ovlivňuje nabídku pracovních sil celkový počet zaměstnatelných pracovníků. Tento fakt je založen na faktu, že jen nejmenší část ekonomicky aktivního obyvatelstva je schopna nebo ochotna změnit své pracovní prostředí ve stávajícím zaměstnání, zvláště s ohledem na práci lokalizovanou u zaměstnavatele v jiném regionu. Lze usuzovat, že nejlepší podmínky pro využití potenciálu pracovních sil

jsou dány umístěním podniku do centra daného regionu. Tomuto potenciálu je uspořádán také systém regionální dopravy pro technickou i dopravní infrastrukturu.

Faktor kvality pracovních sil

Význam faktoru

Zcela nepochybně faktor kvality pracovních sil patří mezi nejvýznamnější faktory ovlivňující ekonomický a společenský rozvoj jednotlivých zemí a jejich regionů. Faktor kvality pracovních sil pochopitelně ovlivňuje i celkovou konkurenceschopnost nejen regionů, ale i země jako celku. Do značné míry vypovídá o základní struktuře ekonomiky, se kterou je kvalita pracovních sil propojena pevnými vazbami. Z pohledu regionálního významu se obecně projevuje významná závislost mezi hierarchickým postavením sídelních center a odpovídající kvalitou pracovních sil. Se zvyšujícím se hierarchickým úrovně dochází k poměrně rychlému růstu absolventů vysokých a vyšších odborných škol, gymnázií, středních odborných škol následně učebních oborů s maturitou. Na druhé straně klesá podíl absolventů středních odborných učilišť, odborných učilišť i absolventů základních škol.

Faktor flexibility – podnikavosti pracovních sil

Význam, faktoru

Hodnocení daného faktoru, obecně vyjadřujícího míru přizpůsobivosti pracovních sil neustálým změnám charakteristickým pro tržní prostředí ekonomiky, je z důvodu nedostatku relevantních dat a informací metodicky složité zachytit. Obvykle k vyřešení této otázky je zapotřebí použití různých dílčích indikátorů. Mohou se volit různé indikátory sledování indikátory např. úroveň podnikatelské aktivity.

2.1.3 Infrastrukturní faktory

Infrastrukturní faktory jsou základním předpokladem pro směnu výrobků a služeb. Jejich hlavní rolí je usnadnění ekonomických a navazujících interakcí s ostatními regiony. Vzhledem k obvykle síťovému charakteru příslušné infrastruktury je prostřednictvím těchto faktorů výrazně zvyšována kvalita podnikatelského prostředí u regionů, které jsou lokalizovány např. podél infrastruktury národního významu.

Faktor kvality silnic a železnic

Význam faktoru

Jedním ze základních faktorů ovlivňující mobilitu obyvatelstva a rozvoj územní dělby práce je kvalitní silniční a železniční síť. V souladu s tím obecně usnadňuje zapojování firem do globální ekonomiky

prostřednictvím exportu, na druhé straně však zvyšuje konkurenční potenciál na místních trzích prostřednictvím importu. V daném kontextu daný faktor vykazuje logické vazby na faktor blízkosti trhů.

Faktor informačních a komunikačních technologií

Význam faktoru

Období posledních 20 let je v kontextu s obrovským a dynamickým rozvojem informačních a komunikačních technologií (ICT). Tento rozvoj se postupně konstituoval do podoby zcela nového faktoru společenského rozvoje. Tento faktor je označován jako e-business, který má nesporně významné dopady na globální konkurenceschopnost firem i jednotlivých zemí a regionů. Nejvýznamnějším projevem ICT je vytvoření nových typů sítí ICT a rychlý růst vybavenosti institucí a domácností výpočetní technikou a v poslední řadě také „chytrými zařízení“. Z pohledu firem pak tento rozvoj vytváří nejen nové možnosti realizace interních nákladů, především prostřednictvím racionalizace jejich podnikových ICT systémů, ale i získáváním externích úspor odvíjených se z pokrytí území sítěmi ICT.

Faktor blízkosti letišť

Význam faktoru

Dostupnost mezinárodního letiště pozitivně ovlivňuje nejen turistickou atraktivitu v regionu, ale i celkovou kvalitu podnikatelského prostředí v daném regionu. Významnou rolí jsou velká mezinárodní letiště.

2.1.4 Lokální faktory

Skupina lokálních faktorů je ve významu kvality podnikatelského prostředí na čtvrtém místě. Reálné možnosti ovlivňování kvality podnikatelského prostředí ze strany regionů, ale představuje potenciálně nejefektivnější směr jejich působení. Skupina lokálních faktorů je složena z agregátního faktoru podnikatelské a znalostní báze a faktoru asistence veřejné správy.

Faktor podnikatelské a znalostní báze

Význam faktoru

Tento faktor poskytuje základní přehled a informace o specifických předpokladech jednotlivých regionů pro budoucí rozvoj po stránce ekonomické, indukovaných do nových investic vybraných typů infrastruktur. Jak již název napovídá, zahrnuje v sobě dvě hlavní komponenty, označované jako tzv. subfaktor podnikatelské a subfaktor znalostní infrastruktury. Tyto dva subfaktory jsou věcně orientovány na nabídku rozvojových ploch v regionu pro potencionální investory v průmyslových zónách,

jejich výstavba nepochybně představuje jeden ze základních kamenů na přilákání zahraničních investic a následně i zvyšování kvality života a ekonomické výkonnosti regionů. Kvalita tohoto příchozího kapitálu ve formě investic pak závisí především na vzdělanosti obyvatelstva a znalostní bázi příslušných regionů, které obecně determinují jejich rozvojový potenciál. Tyto verifikované skutečnosti byly hlavním důvodem pro sloučení obou komponent do jednoho faktoru. Odpovídající infrastrukturní podmínky pro trvalé zvyšování vzdělanosti obyvatel daného regionu a rozvoj vědy a výzkumu jsou popsány prostřednictvím subfaktoru znalostní infrastruktury. Trvale zvyšující se význam faktoru znalostní infrastruktury vyplývá z probíhajícího přechodu vyspělých ekonomik ke znalostně založenému typu ekonomiky. Z pohledu ekonomiky České republiky vyžaduje úspěšná realizace tohoto přechodu, jak trvalý růst kvalitní vzdělanosti, tak zvyšování efektivnosti vědy a výzkumu a převádění jejich výsledků do komerční sféry.

Faktor asistence veřejné správy

Význam faktoru

Regionální a lokální faktory a jejich skupiny hodnocení je hodnocena i asistence veřejné správy při zlepšování kvality podnikatelského prostředí. V tomto směru má prvořadý cíl zejména kvalita veřejné správy vykonávané městskými úřady a radnicemi regionálních center. Z celkového pohledu jde sice o méně významný faktor, ale jeho zlepšování ve vazbě na další doprovodné faktory může přinést značně synergické efekty. Může následně vytvářet zvláště v případech nejvíce aktivních regionů významné konkurenční výhody.

2.1.5 Cenové faktory

Daní skupina faktorů zahrnuje především cenu práce a cenu nemovitostí. Tyto faktory představují specifické indikátory kvality podnikatelského prostředí odrážející relace poptávky a nabídky. V rámci regionální úrovně hodnocení patří tyto faktory mezi méně významné skupiny faktorů, na makroekonomické úrovni však hrají v souladu s mnohem vyšším stupněm jejich diferenciací mezi jednotlivými zeměmi roli o dost významnější.

Faktor ceny práce

Význam faktoru

Klasickým faktorem je cena práce, jehož vnímání na regionální úrovni se logicky odvíjí od mezd jako základního faktoru ceny práce. Hodnocení faktoru probíhá pomocí průměrných mezd jak na celém území země, tak také na regionální úrovni.

Faktor ceny nemovitostí

Význam faktoru

Tento faktor zahrnuje dvě hlavní komponenty, které lze označit jako subfaktory ceny pozemků a subfaktor ceny pronájmů v daném regionu. První subfaktor je vztažen k cenám stavebních pozemků pro výstavbu objektů zpracovatelského průmyslu a druhý k cenám pronájmu kancelářských objektů pro poskytování služeb. Z hlediska firem jde o nákladové faktory, které hrají významnou roli zejména při rozhodování o nové lokalizaci podnikatelských aktivit. Z obecného pohledu lze konstatovat, že cenu stavebních pozemků i cen pronájmů ovlivňuje především polohová renta.

2.1.6 Environmentální faktory

V porovnání s ostatními skupinami jde o poměrně heterogenní skupinu faktorů, zahrnující faktor urbanistické a přírodní atraktivity území a faktor environmentální kvality území. Za hlavní sjednocující prvek těchto environmentálně založených faktorů lze pokládat jejich vazby na kvalitu života v souladu s principem udržitelného rozvoje. Z pohledu celkového hodnocení kvality podnikatelského prostředí jde sice o významnou skupinu faktorů, ale význam se však postupně zvyšuje.

Faktor urbanistické a přírodní atraktivity území

Význam faktoru

Urbanistická a přírodní atraktivita území se řadí mezi významné činitele spoluutvářející kvalitu podnikatelského prostředí. Jeho základní vlivy jsou přirozeně dlouhodobě spojeny především s rozvojem podnikatelských aktivit v oblasti cestovního ruchu a rekreace. Tyto dva faktory primárně odrážejí turistickou atraktivitu území. Vlivy faktoru na vytváření „image“ regionů se řadí mezi stále významnější. Tyto vlivy jsou adekvátním dopadem na obytnou a investiční atraktivitu, a tedy i na celkovou kvalitu podnikatelského prostředí.

Faktor environmentální kvality území

Význam faktoru

Faktor kvality environmentální kvality území je interpretován jako součást kvality podnikatelského prostředí. Patří sice mezi nejméně významné faktory kvality podnikatelského prostředí, ale lze však konstatovat postupné zvyšování jeho významu. Tento faktor také obecně závisí i s technickoekonomickou vyspělostí firem.

Výrazně narušená kvalita životního prostředí přirozeně negativně ovlivňuje zdravotní a psychický stav obyvatelstva. S tím logicky souvisejí náklady firem v lokalizovaných environmentálně postižených regionech. Z dlouhodobého hlediska tak silně podprůměrné hodnoty tohoto faktoru mohou vytvářet bariéry ekonomického rozvoje, spojené se snižováním investiční a všeobecné atraktivity daného regionu.

2.2 Komplexní hodnocení kvality podnikatelského prostředí

Z předchozích částí faktorů ovlivňující kvalitu podnikatelského prostředí vyúsťuje komplexní uživatelsky orientované regionální vyhodnocení úrovně podnikatelského prostředí. Toto vyhodnocení je cílené na kraje, které v souladu s jejich legislativně definovanými správními a samosprávnými funkcemi představují nejvýznamnější roli pro vytváření dlouhodobých strategií regionálního rozvoje. Získané výsledky lze kromě zpracování regionálních strategií využít i pro rozhodování firem o různých variantách jejich dalšího rozvoje např. ve formě investičních priorit. Výzkumná syntéza zahrnuje tyto **čtyři hlavní kroky**:

- výpočet celkové kvality podnikatelského prostředí za regiony ORP (obce s rozšířenou působností)
- agregace získaných hodnot na krajskou úroveň
- identifikace pozičních výhod a nevýhod regionů
- vyhodnocení regionálních odchylek dílčích faktorů od celkových hodnot kvality podnikatelského prostředí

Výpočet celkové kvality podnikatelského prostředí podle regionů ORP a krajů

Vypočtené celkové hodnoty představují vážené součty hodnot jeho dílčích faktorů, provedené v rámci stanovených územních jednotek. **Postup lze vyjádřit matematicky:**

$$C = \sum_{i=1}^n D \times v$$

kde: C = celková kvalita podnikatelského prostředí

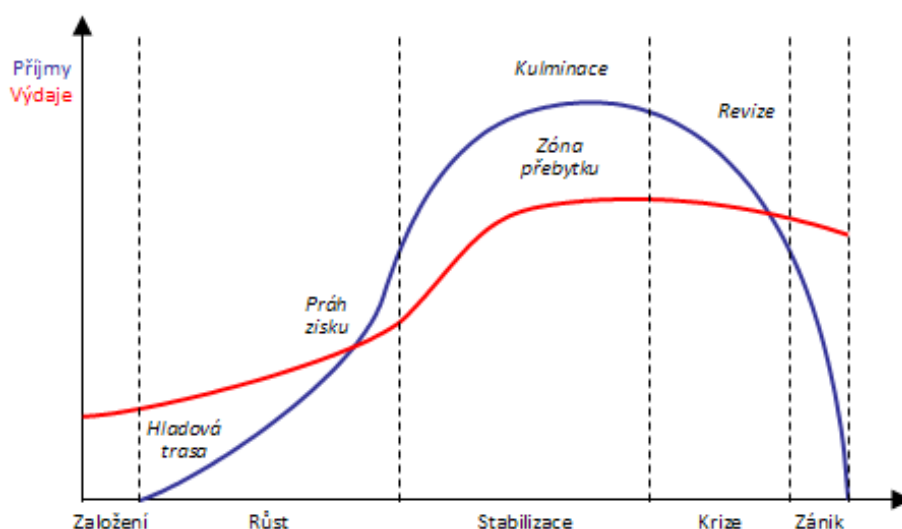
D = Hodnoty dílčích faktorů kvality podnikatelského prostředí

v = váhy dílčích faktorů kvality podnikatelského prostředí

2.3 Fáze malého a středního podnikání

Životní cyklus organizace je způsob popisu vývoje organizace v čase. Stejně jako organismy také organizace vzniká, vyvíjí se a proměňuje, prochází růstem i krizemi až nakonec zaniká. Jedním z nejfrekventovanějších je model životního cyklu podniku. Model popisuje vzájemný vývoj příjmů a výdajů podniku během průběhu cyklu. **Cyklus se skládá z pěti fází graficky na obrázku č. 5:**

- **založení** – existují pouze výdaje, podnik spotřebovává investice
- **růst** – výdaje převyšují příjmy, podnik je ve ztrátě
- **stabilizace** – příjmy převyšují výdaje, podnik je ziskový
- **krize** – příjmy klesají pod úroveň výdajů, podnik se dostává do ztráty
- **zánik** – ztráta je neúnosná, podnikání končí



Obr. 5 Fáze vývoje firmy Zdroj: [4]

Model je výsledkem dlouhodobého studia mnoha podniků, přesto jeho existence neplatí obecně a není možné se podle ní řídit v každém podniku. V životě podniků se postupně střídají různé fáze. Celá řada podniků opakuje několik cyklů a ani po dlouhé době se nemusí dostat do poslední fáze, tedy fáze zániku, naopak celá řada podniků absolvuje pouze jeden průběh cyklu a zaniká např. i ze spekulativního hlediska. Dlouhodobé udržení organizace ve stabilizované fázi je hlavní úlohou manažerů na všech úrovních. Model a jeho fáze jsou podobné jako životní cyklus produktu.



Regionální rozvoj. Téma, které se zejména vstupu České republiky do Evropské unie stalo i zde značně frekventovaným pojmem, jehož praktický význam je výrazně posilován i provedenou decentralizací státní správy. S tím souvisí i vyšší pozornost regionální politice, která je poměrně často pokládána za jednu z relevantních odpovědí na nové výzvy, příležitosti a ohrožení. Životní cyklus organizace je způsob popisu vývoje organizace v čase. Stejně jako organismy také organizace vzniká, vyvíjí se a proměňuje, prochází růstem i krizemi až nakonec zaniká. Jedním z nejfrekventovanějších je model životního cyklu podniku.



1. Jaké jsou faktory ovlivňující kvalitu podnikatelského prostředí?
2. Vysvětlete komplexní hodnocení kvality podnikatelského prostředí.
3. Definujte fáze malého a středního podnikání.



Literatura k tématu:

- [1] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [2] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [3] VOJÍK, Vladimír. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-534-2.
- [4] Businessinfo [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/faze-podnikani/zahajeni-podnikatelske-cinnosti.html>
- [5] Czechinvest [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju/Inkubatory>

Kapitola 3

Podnikání malých a středních podniků



Po prostudování kapitoly budete umět:

- popsat preinkubační fázi podnikání;
- definovat proces zahájení podnikání;
- definovat základy managementu, řízení lidských zdrojů a finančního řízení.



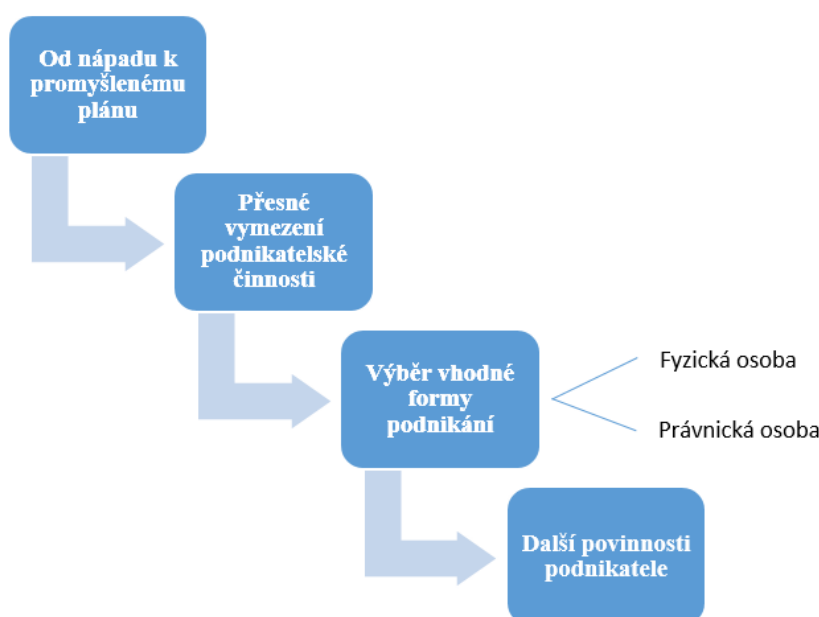
Klíčová slova:

Preinkubační fáze, zahájení podnikání, management.

3.1 Preinkubační fáze

Doporučeným východiskem je vytvoření podnikatelského (business) plánu a správná volba formy neboli typu podnikání. Kromě podnikatele – fyzické osoby lze podnikat i jako právnická osoba, kdy lze volit z několika typů obchodních společností viz kapitola č. 1.

Na začátku podnikání je rozhodující položit si otázky: Která forma podnikání bude nejvhodnější? Jak postupovat při zřizování živnosti? Jak se vyhnout zbytečným chybám? Na jaké důležité kroky není dobré zapomenout? Následující obrázek č. 6. definuje základní kroky.



Obr. 6 Základní kroky před zahájením podnikání Zdroj: [2, 4]

Od nápadu k promyšlenému plánu

Podnikání je riziko. Pokud svůj podnikatelský záměr podnikatel předem dostatečně nepromyslí, může si způsobit zbytečné a velice nepříjemné komplikace. Ideální situací před zahájením podnikatelské činnosti je založení podnikatelského plánu. Základem podnikatelského plánu je rozvaha a marketing daného podnikání.

Přesné vymezení podnikatelské činnosti

Většina podnikateli běžně preferovaných druhů výdělečné činnosti je provozována podle živnostenského zákona, nejedná se o jediný možný způsob soukromé výdělečné činnosti.

Pro některé činnosti podnikatel nepotřebuje z hlediska jejich povahy téměř žádné povolení. Pro jiné naopak potřebujete zvláštní povolení např. od České národní banky, od Ministerstva zdravotnictví apod. Konkrétní požadavky jsou samozřejmě vždy odvislé od daného typu podnikatelského záměru.

Výběr vhodné formy podnikání

Neexistuje žádná univerzální cesta. Podnikatel by měl předem uvažovat o způsobu, jakou formou podnikání může svůj záměr nejlépe realizovat. Pro některá podnikání (poradenské služby, účetnictví, kadeřnictví aj.) je vhodná forma např. živnostenského oprávnění. Pro velké podniky (zemědělské, průmyslové apod.) je vhodná forma např. akciové společnosti. Požadavky, podmínky i představy jednotlivých podnikatelů se liší.

Živnostenské podnikání dle živnostenského zákona

Podnikat lze i jinak, než na živnost dle živnostenského zákona

Je potřeba přemýšlet o tom, jak rozsáhlé bude podnikání. Pokud se dá odhadnout s ohledem na plánovaný obor nebo předpokládanou cílovou skupinu zákazníků, je důležité si promyslet, zda budete podnikání např. formou jako fyzické osoby samostatně výdělečně činná nebo prostřednictvím společnosti s ručením omezeným, družstva, sdružení, akciové společnosti apod. Souběžně je potřeba řešit rozsah podnikání i obor či volbu živnosti.

Další povinnosti podnikatele

Přijetím statutu podnikatele na sebe podnikatel přebírá odpovědnosti, které běžný občan – zaměstnanec, vnímá jen minimálně. Například zdravotní a sociální pojištění odvádí za zaměstnance ze zákona jejich zaměstnavatel. Podnikatel tyto odpovědnosti přenáší na sebe. Zahájením podnikání tak pro podnikatele začíná jeho pravidelná komunikace se zdravotní pojišťovnou a Českou správou sociálního zabezpečení (ČSSZ). Další povinnosti pro podnikatele budou vyplývat z konkrétního oborového zaměření.

3.2 Zahájení podnikání

Zahájení podnikatelské činnosti lze rozdělit do několika základních kroků. Prvním krokem je pečlivé naplánování, co bude předmětem podnikání, jak se uvedená služba či produkt budou nabízet zákazníkům, co bude jejich smyslem a proč o ně bude zájem. Na základě přesné rozvahy, kdy jsou ujasněny postupy, možnosti i rizika, budou již následovat kroky k získání podnikatelského oprávnění na příslušných úřadech. Třetím krokem je vlastní zahájení podnikatelské činnosti.

3.2.1 Před zahájením podnikání

Před zahájením podnikání je třeba vědět, jak podnikání realizovat, a která forma podnikání bude nejvhodnější. Doporučeným východiskem je vytvoření podnikatelského plánu a správná volba formy podnikání. Kromě podnikatele – fyzické osoby lze podnikat i jako právnická osoba, kdy lze volit z několika typů obchodních společností.

Začátek podnikání by měl přinést odpovědi na následující otázky:

- Která forma podnikání bude nejvhodnější?
- Jak postupovat při zřizování živnosti?
- Jak se vyhnout zbytečným chybám?

Přesné vymezení podnikatelské činnosti

Ačkoli většina podnikateli běžně preferovaných druhů výdělečné činnosti je provozována podle živnostenského zákona, rozhodně se nejedná o jediný možný způsob soukromé výdělečné činnosti. Například úspěšné umělecké živobytí lze provozovat podle autorského zákona, mnoho zemědělských činností lze provádět dle zákona o zemědělství, a je zde i řada dalších možností vymezených obchodním a občanským právem.

Pro některé činnosti není potřeba z hlediska jejich povahy téměř žádné povolení. Pro jiné naopak je potřeba zvláštní povolení od České národní banky, od Ministerstva zdravotnictví, Ministerstva financí apod. Konkrétní požadavky jsou vždy odvislé od daného podnikatelského záměru. V prvním případě je potřeba ujasnit, co přesně podnikatel chce dělat. Čím přesněji bude tato oblast definována, tím lepší bude podnikatelský začátek.

Výběr vhodné formy podnikání

Neexistuje žádná univerzální varianta pro předem daný způsob podnikání pro podnikatelskou oblast. Požadavky, podmínky i představy se totiž u jednotlivých podnikatelů se liší.

3.3 Základy managementu pro podnikatele malého a středního podnikání

Management neboli řízení podniku, jehož hlavní náplní je snaha o vzájemné skloubení všech činností tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. **Mezi stěžejní činnosti managementu podniku se řadí:**

- stanovení cílů
- plánování
- rozhodování
- realizování
- ovlivňování
- kontrolování

Řízení se dělí podle doby, o které se rozhoduje, a to na řízení:

- **strategické** – na dlouhodobé období a nastoluje strategie, kterými se bude podnik řídit, aby dosáhl stanovených cílů. Základním krokem strategického řízení je stanovení poslání, cílů a strategií podniku. Poslání obnáší základní důvod existence podniku, jeho základní funkci ve společnosti, což přináší základ pro cíle a k nim je stanovena strategie, jak mají být dosaženy.
- **taktické** – směřuje k naplnění strategických cílů. Obvykle je to řízení na rozmezí jednoho roku. Za nástroj taktického řízení se považuje roční plán, rozpočty apod.
- **operativní** – jímž se realizují taktické záměry, se orientuje podle operativního plánu, který je pro období měsíce či týdne.

3.3.1 Management v malém a středním podnikání

Funkce manažera je zastoupena vlastníkem, který na své riziko rozhoduje o osudu své firmy. Tohle je hlavní specifikum malých a středních podniků. Rozdíl oproti velkým podnikům je, že vlastnictví je odděleno od řízení tak, že vlastníci jen z malé míry (zejména u akciových společností s minoritními vlastníky) ovlivňují rozhodování společnosti a skupina kompetentních manažerů operativně rozhoduje o chodu podniku a jsou odpovědní vlastníkům, kteří nesou riziko.

Právě proto se v řízení malého a středního podniku odráží osobnost podnikatele. Ten nese sám riziko za své postupy, a tudíž může být zdrženlivý a příliš neriskovat například skrze nové investice. Na druhou stranu je více majitel v podniku motivovaný k efektivitě procesů v rámci podniku.

3.3.2 Řízení výroby v malém a středním podnikání

Výroba hmotných statků či poskytování služeb je stěžejní náplní podniků a plní podnikem vytyčené cíle, zejména maximalizace zisku. Výroba v sobě zahrnuje přeměnu výrobního faktoru neboli vstupu, na výrobek nebo službu, které jsou označovány jako výstup. Produktivita, která značí podíl množství výstupů na množství vstupů, by měla být maximalizována, což přináší efektivitu výrobních procesů. Produktivitu lze ovlivnit zvolenými pracovními postupy, kvalitou strojního zařízení, využitím kapitálu, změnou úrovně schopností pracovní síly, systémem odměňování a hodnocení, stavem infrastruktury a samozřejmě stylem řízení. Spolu s výrobou se na efektivitě vyrábění výrobků podílí i nákup materiálu, který v sobě obsahuje vedle ceny, kvality, doby dodání také vztahy s dodavateli. Dále podnik může zefektivnit výrobu outsourcingem dílčích aktivit výrobního procesu.

Výrobní proces probíhá v několika etapách. **Například výrobní proces ve strojírenském podniku má tyto etapy:**

- předvýrobní etapa (vývoj, konstrukční a technologická příprava výrobku a výroby, zajištění materiálů, přípravků apod.)
- výrobní etapa
- odbytová etapa

Výrobní postup se poté skládá ze sledu operací přesně stanovených technologií. **Rozlišují se tři typy výroby podle množství výrobků:**

- kusová
- sériová
- hromadná

Z hlediska organizace výrobních postupů se typy výroby dělí na:

- proudovou výrobu (stroje na sebe navazují)
- dílenskou výrobu (v jedné dílně jsou soustředěny podobné stroje)
- skupinovou výrobu (menší proudová výroba např. pro danou zakázku)
- výrobu na stanovišti (u velkých nepřenosných produktů)
- výrobní hnízdo

Kusová výroba

Specifikum v kusové výrobě se spatřuje v užití univerzálních strojů a zařízení ale také v kvalifikaci pracovníků s univerzálními schopnostmi. Dále je kusová výroba většinou zakázková, kdy kusová výroba charakterizuje nejvíce požadavků zákazníka, ale na druhou stranu je závislá na objednávkách.

Sériová výroba

Vyrábí menší množství určitého výrobku, při čemž po dokončení série daného výrobku se přechází k výrobě dalšího výrobku. Výrobní proces u sériové výroby méně proměnlivý, stabilnější než u kusové výroby.

Hromadná výroba

Hromadná výroba v sobě zahrnuje výrobu ve velkém množství stejných výrobků. Výrobní proces se pravidelně opakuje a je stabilizován. Nejvyšší stupeň hromadné výroby, je proudová výroba, kdy dochází k plynulé návaznosti výrobních stupňů.

3.3.3 Současnost výroby a její výhody pro malé a středním podnikání

Mnoho podniků působí na trzích, kde převažuje nabídka nad poptávkou, což podniky tlačí k ústupkům nebo spíše ke změně strategie vůči konkurenčním podnikům. To spočívá v tom, že na trhu s velkým množstvím obdobných produktů si zákazník může vybírat podle jemu důležitých charakteristik, do nichž se většinou řadí cena, kvalita, dodací podmínky a dodatečné služby a další vlastnosti. Právě tyto charakteristiky nutí podnik odlišovat se od konkurenčních podniků a vytvářet si vůči nim konkurenční výhodu.

A právě výrobní sféra podniku je východiskem pro toto odlišení. **Jako příklady metod k zefektivnění výroby se řadí:**

- štíhlá
- procesní řízení
- six sigma
- benchmarking
- zvyšování propustnosti výrobní základny

Díky určitým specializacím malých a středních podniků může být pro ně snadnější nacházet konkurenční výhodu na daném trhu, a to obsluhováním výklenků na trhu.

3.4 Základy řízení lidských zdrojů pro podnikatele malého a středního podnikání

Do kompetencí majitele-ředitele-manažera spadá velmi často také personální řízení, jelikož pozice personalisty či personální oddělení by v podniku u z hlediska malého počtu zaměstnanců bylo více nákladné než přínosné. O to důležitější je spokojenost zaměstnanců zejména kvůli tomu, že jich v podniku je zaměstnán malý počet, ale jejich chyby plynoucí z nespokojenosti na pracovišti mohou mít negativní až fatální důsledky na celý podnik, který není stabilní i bez těchto chyb. Proto podnik pro jednotlivé personální úkony může outsourcovat získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků i mzdové účetnictví, pokud není v kompetenci podnikové účetní.

3.4.1 Řízení lidských zdrojů v malém a středním podnikání

V malých a středních podnicích je zcela potlačena anonymita, která vyplývá z malého počtu zaměstnanců a vyzdvihuje se na pracovištích přátelská až rodinná atmosféra. Osobní přístup vedení podniku k zaměstnancům zajišťuje před profesionálnějšími vazbami ty osobnější a neformálnější. Obzvláště v malých a středních podnicích se vykytuje značný podíl podniků rodinných, kdy ředitel-manažer je zároveň vlastníkem podniku a může upřednostnit rodinné vztahy před podnikem například při hodnocení či odměňování apod. Jako všude ve firmách je potřeba dbát na harmonii na pracovišti, kde by měli spolupracovat zaměstnanci, kteří si mezi sebou rozumí, a podporovat tím týmovou spolupráci, která vede k lepší produktivitě. Z tohoto hlediska je potřeba zdůraznit hledisko výběru pracovníků.

V malých a středních podnicích jsou kladeny na zaměstnance vysoké nejen odborné požadavky a je potřebná jejich přizpůsobivost. Zaměstnanci jsou univerzálnější pro různé činnosti, je tedy od nich požadována co nejširší odbornost, aby mohli být navzájem zastupitelní. Tímto faktem si podnik zajišťuje menší závislost na jednotlivých odborných pracovnících. Nejsou zde také vymezeny přesné pracovní úkoly pro daná pracovní místa, což vytváří impuls pro flexibilitu pracovníků.

3.4.2 Získávání a výběr nových pracovníků

Malé a střední podniky jsou méně stabilním zaměstnavatelem, a to především kvůli finančním zdrojům a závislosti na odběratelích tzn. na jejich počtu a jejich objednávkách. Lepší zejména finanční podmínky pro podnik přináší dlouhodobé smlouvy s odběrateli. Kvůli tomu malé a střední podniky stěží definují potřeby pracovních sil. Velký důraz je v podnicích také kladen na výběr nových pracovníků. Malý podnik potřebuje mít všechny pracovníky spolehlivé v takové míře, aby mu jejich jednání nekazilo pověst, a protože jakákoliv chyba může znamenat pro podnik ztráty někdy až fatálních následků. Přijetím nesprávného pracovníka může vést k dalším nechtěným nákladům. Výběr nových pracovníků probíhá formou referencí, nebo se musí podniky spoléhat na úřady práce a nemůže se spoléhat na specialisty na výběr kvalifikovaných pracovníků jako velké firmy. Dále malé a střední podniky využívají možnosti navázání spolupráce se školami. Studenti totiž disponují teoretickými znalostmi aplikovatelnými do praxe.

3.4.3 Odměňování pracovníků

V odměňování pracovníků se také odráží přátelské vztahy na pracovišti. Blízké vztahy na pracovišti jsou výhodou pro zaměstnavatele. Ten může systém odměňování zcela přizpůsobit pracovníkovi a tím jej motivovat v co největší míře. Na druhou stranu, ale musí být systém odměňování promyšlen, jelikož blízké vztahy na pracovišti a z toho také pramenící znalost výkonů spolupracovníka mohou přinášet negativní důsledky. Malé a střední podniky by měly srovnávat odměňování svých pracovníků s pracovníky v jiných firmách. Avšak nemohou poskytovat pracovníkům stejné výhody v péči o ně jako velké podniky, ale z tohoto pramenící nevýhodu nějak kompenzovat,

například tím, že některé zaměstnanecké výhody jsou výhodné i pro zaměstnavatele, který z nich nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění a také si je může odčítat z daní a pro zaměstnance také nejsou zdanitelné.

3.4.4 Vzdělávání zaměstnanců

V rámci řízení lidských zdrojů je dalším atributem vzdělávání zaměstnanců. Tento aspekt je v malém a středním podnikání velmi důležitý. Umožňuje rozvíjet odbornost, a tím flexibilitu, pracovníků, avšak je v podnicích těžce dosažitelný z hlediska financování. Výše již bylo zmíněno, že malé a střední podniky většinou nemají dostatek finančních prostředků pro tuto činnost. Vzdělávání je nákladné a majitel většinou rozhoduje zdrženlivě z hlediska financí, jelikož se obává, že investované pro-

středky do vzdělání zaměstnanců mohou případně odejít s ním. Většina malých podniků nedisponuje pozicí personalisty, který by mohl vytvářet a dohlížet na kariérní plán zaměstnanců. Zaměstnanec proto může motivovat k odchodu do velkého podniku, kde by ho motivovaly kariérní možnosti.

3.5 Základy finančního řízení pro podnikatele malého a středního podnikání

Financování je nedílnou součástí života každé firmy. Provází jej od založení, přes období běžného fungování až po zánik. Je integrujícím článkem řízení firmy bez ohledu na velikost firmy, právní formu nebo existenci firmy.

Velké či střední firmy pro své finanční řízení zřizují odbornou pozici nebo i celé útvary. V malých firmách se finančnímu řízení věnují účetní, majitelé nebo také nikdo. Pokud se ve firmě věnuje finančnímu řízení majitel nebo účetní, většinou se finanční řízení omezuje pouze na výkaznictví tedy předkládání účetních výkazů a ekonomických ukazatelů bez interpretace.

Náplň práce finančního manažera ve firmě tvoří:

- zajišťování finančních zdrojů pro chod a rozvoj firmy
- volba optimální kapitálové struktury s ohledem na strukturu majetku
- řízení a financování oběžného majetku
- investice do dlouhodobého majetku
- finanční plánování
- pravidelné posuzování finančního zdraví firmy

Faktory ovlivňující finanční řízení jsou zejména faktor času a faktor rizika.

Respektování faktoru času ve finančním řízení spočívá zejména v tom, že koruna získaná dnes má jinou hodnotu než koruna získaná v budoucnu. Tento fakt potvrzuje teorie, že za dnes získanou korunu může podnikatel investovat do jiných projektů, který v ideálním případě přinese pozitivní efekt.

Riziko je definováno jako nebezpečí, že očekávané výnosy nebudou dosaženy nebo investovaný kapitál bude ztracen.

Riziko je definováno jako:

- **vnější** – hospodářská krize, inflace, katastrofy, legislativní změny apod.
- **vnitřní** – chybná rozhodnutí

Snížení rizika je možné dosáhnout např. diverzifikací výroby a investic, respektování faktoru rizika spočívá v dodržování následujících pravidel:

- při stejném riziku je třeba preferovat menší riziko oproti většímu
- při stejném výnosu je třeba preferovat vždy menší riziko oproti většímu
- větší výnos je považován za rizikovější
- je potřeba preferovat peníze, které podnikatel obdrží dříve

3.5.1 **Řízení majetkové a kapitálové struktury firmy**

Majetek firmy je všechen majetek, který je určen k podnikání a rozděluje se na dlouhodobý majetek a oběžný. Majetek účetní jednotky využívají k naplnění svého podnikatelského záměru a svých podnikatelských cílů. Má přinášet očekávaný prospěch a zároveň rozmnožovat stávající bohatství. Pro firmu představuje budoucí přínos.

Existuje celá řada předpisů, které upravují dlouhodobý majetek. Z účetního hlediska je nutno zmínit hlavně zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro firmu, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. Dále je nutno zmínit České účetní standardy pro firmy, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a to zejména České účetní standardy 013 – Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek a České účetní standardy 014 – Dlouhodobý finanční majetek. Na dlouhodobý majetek lze pohlížet také z hlediska daňového a v takovém případě je nutné zmínit zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Majetek podniku v účetnictví je označován jako aktiva, a zdroje, ze kterých byl tento majetek pořízen, jako pasiva. Je tedy zřejmé, že každý druh majetku, s nímž společnost hospodaří, musel být financován z určitého finančního zdroje.

Aktiva lze třídit podle jejich funkce a doby vázanosti v podniku. Podle toho, jak dlouhou dobu slouží aktiva podniku, se dělí na stálá aktiva (dlouhodobý majetek), která zahrnují majetkové složky, které slouží podniku dlouhodobě a opotřebovávají se postupně. Do hodnoty výrobků a služeb jsou jeho náklady na pořízení přenášeny postupně ve formě odpisů. Odpisy plní tři funkce – vyjadřují stupeň opotřebení majetku – jsou nákladem a jsou zdrojem peněžních prostředků.

Dále se dělí na oběžná aktiva (oběžný majetek), představují takové části majetku, které slouží podniku spíše kratší dobu, spotřebovávají se obvykle najednou a proces jejich přeměny na peníze je kratší než 1 rok. Oběžný majetek ve firmě neustále „obíhá“ tzn. neustále mění podobu. Firma nakoupí materiál, ten se změní v zásoby nedokončené výroby, resp. hotových výrobků. Po prodeji vzniknou firmě pohledávky a po jejich úhradě získá firma zpět peněžní prostředky.

Aktiva můžeme dále členit i podle stupně likvidnosti majetku neboli schopnosti majetku přeměnit se na peníze. Čím snadněji a rychleji se dokáže aktivum přeměnit na peníze, tím více je likvidní.

Struktura aktiv

Výše bylo řečeno, že aktiva v rozvaze jsou uspořádána podle délky doby vázanosti v podniku. Přesná struktura aktiv je uvedena v následující tabulka č. 3.

Tab. 3 Struktura aktiv podniku zobrazená v rozvaze Zdroj: [1, 2]

OZNAČ.	POLOŽKA	BĚŽNÉ ÚČETNÍ OBDOBÍ			MINULÉ OBDOBÍ	
		BRUTTO	KOREKCE	NETTO	NETTO	
	AKTIVA CELKEM					
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál					
B.	Dlouhodobý majetek					
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek					
B. II	Dlouhodobý hmotný majetek					
B III.	Dlouhodobý finanční majetek					
C.	Oběžná aktiva					
C. I.	Zásoby					
C. II.	Dlouhodobé pohledávky					
C. III.	Krátkodobé pohledávky					
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek					
D.	Ostatní aktiva					
D. I.	Časové rozlišení					

Pohledávky za upsaný základní kapitál

Jedná se o upsaný, avšak dosud nesplacený stav majetkových podílů nebo akcií.

Dlouhodobý majetek se člení na:

- **dlouhodobý nehmotný majetek** – zahrnuje zřizovací výdaje, nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, software, ocenitelná práva, jiný nehmotný majetek, jehož pořizovací cena je vyšší než stanovený limit a doba použitelnosti je delší než 1 rok
- **dlouhodobý hmotný majetek** – jsou to samostatné movité věci, jejichž doba použitelnosti je delší než 1 rok, pozemky, budovy, stavby, pěstitelské celky trvalých porostů, dospělá zvířata a jejich skupiny, umělecká díla, sbírky a předměty z drahých kovů
- **dlouhodobý finanční majetek** – je to takový majetek, který podnik pořizuje z důvodu obchodování. Mohou to být např. podílové cenné papíry a vklady v podnicích, půjčky podnikům ve skupině a jiný finanční dlouhodobý majetek

Oběžná aktiva

Majetek v této kapitole je velmi likvidní, tzn., že se dokáže rychle a snadno převést na peníze, které podnik použije ke krytí závazků. Mezi oběžná aktiva lze řadit zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Každý podnik má určitou výši zásob, kterou postupně snižuje a zvyšuje. Může jít například o zásoby materiálu, surovin, hotových výrobků, polotovarů nebo polovýrobků. Co se týče pohledávek, tak největší podíl představují pohledávky z obchodního styku, jedná se např. o dosud neuhrazené faktury.

Pohledávky představují právo jednoho subjektu vůči jinému, z hlediska času je můžeme členit na **krátkodobé a dlouhodobé**.

Krátkodobý finanční majetek je vysoce likvidní aktivum. Jedná se o majetek, se kterým podnik obchoduje. Již z názvu krátkodobý plyne skutečnost, že se jedná o krátkodobé investice s dobou splatnosti nebo držby, která je kratší než 1 rok. Krátkodobý finanční majetek podniku umožňuje zabezpečit likviditu, tj. schopnost podniku dostát svých závazků.

Ostatní aktiva

Poslední částí struktury aktiv jsou ostatní aktiva, která zahrnují např. časové rozlišení. Časové rozlišení vzniká v situacích, kdy období vzniku nesouhlasí s obdobím, do něhož věcně náleží.

Struktura pasiv

Kapitálovou strukturu představují zdroje, z nichž majetek společnosti vznikl. Majetek podniku mohl vzniknout buď z vlastních zdrojů (vlastní kapitál), nebo z cizích zdrojů (cizí kapitál) viz tabulka č. 4.

Tab. 4 Struktura pasiv podniku zobrazená v rozvaze Zdroj: [1, 2]

OZNAČ.	POLOŽKA	BĚŽNÉ ÚČETNÍ OBDOBÍ	MINULÉ OBDOBÍ
	PASIVA CELKEM		
A.	Vlastní kapitál		
A. I.	Základní kapitál		
A. II.	Kapitálové fondy		
A. III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		
B.	Cizí zdroje		
B.I.	Rezervy		
B.II.	Dlouhodobé závazky		
B.III.	Krátkodobé závazky		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci		
C.	Časové rozlišení		

Vlastní kapitál

Představuje základ podnikání. **Položka vlastního kapitálu se skládá ze:**

- **základního kapitálu** – je tvořen vklady společníků, jež mohou mít peněžní nebo nepeněžní podobu
- **kapitálových fondů** – tvoří z velké části emisní ážio¹ a dále dary, dotace, oceňovací rozdíly z přečtenování majetku a kapitálových účastí
- **fondů ze zisku**² – představují pojistku pro případ nepředvídaných rizik, slouží k překonání nepříznivého vývoje hospodářského výsledku a ke krytí ztrát

¹ Rozdíl mezi tržní a nominální hodnotou akcie

² Někdy označovány jako rezervní fondy

- výsledek hospodaření minulých let
 - výsledek hospodaření běžného účetního období
- } představuje buď zisk, nebo ztrátu

Je zapotřebí uvést, že vlastní kapitál je proměnlivou veličinou, kdy jeho výše se odvíjí podle výsledků hospodaření v daném období.

Cizí zdroje

Cizí kapitál představuje dluh podniku a je jedním ze zdrojů financování podniku. Dle doby, na kterou je cizí kapitál poskytován, rozlišujeme krátkodobý cizí kapitál a dlouhodobý cizí kapitál. Krátkodobý cizí kapitál je poskytován na dobu jednoho roku, dlouhodobý na delší časové období. **Mezi položky krátkodobého cizího kapitálu patří např.:**

- krátkodobé bankovní úvěry
- půjčky
- zálohy přijaté od odběratelů
- nesplacené daně

Položky dlouhodobého cizího kapitálu např. tvoří:

- dlouhodobé bankovní úvěry
- leasingové dluhy
- termínované půjčky

Zvláštní položkou cizích zdrojů jsou rezervy, jež zpravidla slouží k financování nepředvídaných výdajů v budoucnosti.

Kapitálovou strukturu mimo vlastního a cizího kapitálu tvoří i ostatní pasiva, kde se řadí časová rozlišení pasivních účtů. Účelem zařazení časového rozlišení do ostatních pasiv je schopnost správného zobrazení závazků v příštím období. Aktiva (majetek) a kapitál (pasiva) tvoří tzv. **rozvahu podniku**. V rozvaze musí platit bilanční pravidlo, že strana aktiv se musí rovnat straně pasiv, **tzv. bilanční rovnice:**

$$\text{Majetek (aktiva)} = \text{Kapitál (pasiva)}$$

neboli:

$$\sum \text{Aktiv} = \sum \text{Pasiv}$$

Rozvaha se sestavuje k určitému datu a předpisy se stanoví kdy a k jakému datu musí podnik rozvahu sestavit, např. ke konci roku se sestavují řádné rozvahy.

Rozvaha patří mezi základní účetní výkaz, který zachycuje stav aktiv podniku na jedné straně a stav pasiv podniku na straně druhé, a to vždy k určitému datu. Do aktiv se řadí majetek podniku, proto je struktura aktiv někdy označována jako **majetková struktura**. Pasiva zahrnují zdroje krytí majetku, které zahrnují podnikový kapitál, ze kterého je majetek financován, proto bývá struktura pasiv někdy označována jako **finanční struktura**.



Zahájení podnikatelské činnosti lze rozdělit do několika základních kroků. Prvním krokem je pečlivé naplánování, co bude předmětem podnikání, jak se uvedená služba či produkt budou nabízet zákazníkům, co bude jejich smyslem a proč o ně bude zájem. Na základě přesné rozvahy, kdy jsou ujasněny postupy, možnosti i rizika, budou již následovat kroky k získání podnikatelského oprávnění na příslušných úřadech. Třetím krokem je vlastní zahájení podnikatelské činnosti. Management neboli řízení podniku, jehož hlavní náplní je snaha o vzájemné skloubení všech činností tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Funkce manažera je zastoupena vlastníkem, který na své riziko rozhoduje o osudu své firmy. Tohle je hlavní specifikum malých a středních podniků.



1. Vysvětlete pojem preinkubační fáze.
2. Vysvětlete proces zahájení podnikání.
3. Vysvětlete proces před zahájením podnikání.
4. Jak se liší management malých a středních podniků od velkých korporací?
5. Jak se liší řízení lidských zdrojů malých a středních podniků od velkých korporací?



Literatura k tématu:

- [1] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [2] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [3] VOJÍK, Vladimír. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-5342.
- [4] Businessinfo [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/faze-podnikani/zahajeni-podnikatelske-cinnosti.html>

- [5] Czechinvest [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnika-tele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju/Inkubatory>
- [6] Managementmania [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

Kapitola 4

Síťový charakter podnikání



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat síťový charakter podnikání;
- definovat klastry a klastrové iniciativy v ČR.



Klíčová slova:

Síťový charakter podnikání, klastr, klastrové iniciativy.

4.1 Síťový charakter podnikání

Dnešní turbulentní prostředí je hlavním důvodem pro managementy podniků pro hledání nových způsobů pro získání a udržení konkurenční výhody. Proces globalizace a rozvoje velkých nadnárodních společností vede k nutnosti zabývat se hledáním nových možností spolupráce pro zajištění existence a úspěchu subjektů, pro něž je velmi těžkým úkolem v těchto podmínkách obstát. Spolupráce může mít mnoho podob. Může se jednat o těsné formy spolupráce jakými mohou být například fúze a akvizice, až po tzv. podnikové sítě, strategické aliance klastry.

Klastry mohou být na rozdíl od těsných forem spolupráce dostatečně pružné, aby se mohly v krátkém čase přizpůsobit změnám na globálním poli tržního podnikání.

Mohutný vývoj v oblasti informačních a komunikačních technologií v posledních desetiletích umožnil rozvoj síťového podnikání. Tímto rozvojem informačního a komunikačního sektoru se tvoří nový druh vazeb na virtuální úrovni a padají tak tradiční bariéry mezi výrobci, dodavateli, jejich konkurenty a spotřebiteli. Sdílení zdrojů a informací v síťovém podnikání dává vzniknout externalitám, které pomáhají snižovat náklady či rozšiřovat trhy. Síťové podnikání si lze představit jako vzájemné propojení komplementárních podniků, v jehož rámci se podniky společně podílejí na tvorbě konečného produktu, přičemž mohou například kooperovat na výzkumu a vývoji, vytvářet společná logistická řešení, budovat společnou distribuční síť apod. Hospodářsky přitom tyto subjekty zůstávají samostatné. Podnikové sítě mohou mít různou formu a mohou sloužit k různým účelům. Některé tyto sítě jsou strukturované a formální a mají dokonce svou právní formu. Jiné jsou neformální, kde si např. skupina podniků vyměňuje své nápady nebo rozvíjí širší formy spolupráce. Prostřednictvím sítě se podnik může spojit se svými zákazníky, dodavateli, odběrateli i konkurenty. Sítě rozšiřují spolupráci i na výzkumné ústavy, vysoké školy a veřejné orgány. Hlavním přínosem síťového způsobu podnikání je přístup k dodatečným prostředkům, schopnostem a trhům. Sítě dokáží urychlovat poznávání a učení účastníků, usnadňují tvorbu inovací, dovolují sdílet režijní náklady atd. Důležitým faktem je, že tyto sítě nemusejí být geograficky koncentrovány. **Existuje několik důvodů vzniku podnikatelských sítí:**

- **navýšení hodnoty produktů** – typickým příkladem jsou vztahy leasingových společností a prodejců automobilů
- **sdílení nákladů** – sdílení služeb, outsourcing, sdílení dodavatelských řetězců;
- **redukce konkurenčních střetů** – konkurenční podniky tak minimalizují rizika a ztráty z případných konkurenčních bojů.

V souvislosti se síťovým podnikáním se lze setkat s pojmy:

- **dutý podnik** – vlastními silami provádí pouze ty procesy a činnosti, které přináší vysokou přidanou hodnotu a jsou vysoce sofistikované a strategicky významné. Ty činnosti, které jsou méně sofistikované, s nižší přidanou hodnotou realizuje formou outsourcingu.
- **virtuální podnik** – představuje volnou organizaci navzájem komplementárních podniků, které se sdružují na určitý časový úsek zpravidla na jedinou zakázku. Tento podnik nemá pevnou strukturu, ale mění se podle situace a účelu.

Úspěšnost síťového podnikání je podmíněna splněním několika základních principů, k nimž lze řadit: spolupráce, důvěra, iniciativa, flexibilita a schopnosti. Každá podniková síť je jedinečná, liší se svým zaměřením, charakterem a cíli. Kritickým faktorem úspěchu, může být právě počet zapojených subjektů. Některé sítě mohou plnit své vize a cíle pomocí několika málo zapojených subjektů, jiné potřebují ke splnění cílů síť několika stovek spolupracujících subjektů. Sítě by měly být vždy přínosné pro všechny zapojené subjekty. Jejich správné fungování může být zkomplikováno v případě, že někteří členové budou usilovat o získání dominantního postavení. Zelený (2000) považuje z makroekonomického pohledu síť malého a středního podnikání za integrální součást síťové ekonomiky, které jsou hnací silou ekonomického růstu v globálním měřítku umožňující tvorbu pracovních míst, dezinflaci a zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti. Síťový charakter podnikání je mnohdy pro malé a střední podnikání jednou z mála cest, k udržení konkurenceschopnosti vůči silným mezinárodním, mnohdy vysoce integrovaným partnerům.

Vedle pojmu podniková síť se velmi často hovoří o strategické alianci. Jedná se o typ organizační formy, která představuje partnerství dvou nebo více současných nebo potencionálních konkurentů, které přímo spojí své zdroje za účelem získání strategické a konkurenční výhody. Aliance předpokládá, že jednotlivé zapojené subjekty do ní vloží své nové nápady, zkušenosti, know-how a zdroje, které jim umožní z dlouhodobého hlediska zlepšit a upevnit svou tržní pozici vůči nečlenům této aliance. Strategické aliance mohou, vzniknou pro spolupráci v oblasti výzkumné a vývojové, výrobní, distribuční nebo technologické. Specifickým znakem strategických aliancí je zahrnutí dvou nebo pouze malého počtu subjektů, které se spojují za účelem realizace velmi specifických úkolů, produktů nebo služeb.

Pojmy „**podnikové sítě**“ a „**strategické aliance**“ neexistuje přímé oddělení. V případě alianční dohody je zdůrazňováno rovnocenné partnerství založené na smluvním základě, které se nijak nedotýká hospodářské samostatnosti subjektů. Přestože alianční partneři na trhu vystupují samostatně a nemusí být nijak kapitálově propojeni, mohou být těsněji spojeni, například používanou technologií. Na rozdíl od aliancí v případě podnikových sítí není tolik zdůrazňováno rovnocenné partnerství. V rámci sítě mohou být někteří zapojení členové aktivnější, je třeba, ale oddělit aktivitu od dominance. Síťový charakter podnikání představuje relativně mladý ekonomický pojem, konkrétní formy

a podoby sítí se postupně vyvíjejí a mění. Dřívější kooperační a dodavatelské řetězce doplňují postupně nové složitější formy kooperačního podnikání. Jednou z těchto forem je i rozvoj klastrů. Principy klastrování zaznamenal od počátku devadesátých let dynamický rozvoj. Celosvětově se začaly prosazovat a podporovat podmínky a rozvoj klastrování, přestože některé klastry fungují přirozeně už několik let. Principiálně pojmům podobných jako klastr jsou např. „sdružení malých a středních podniků“, „sítě malých a středních podniků“, „kooperace malých a středních podniků“, „kooperační centra“, „kooperační sítě“ apod.

4.1.1 Klastry a klastrové iniciativy

Klastry ve smyslu územního soustředění vzájemně propojených firem, dodavatelů a dalších příbuzných organizací zde byly pravděpodobně po celá staletí. Jejich trvalá přítomnost je dědictvím přínosů vyplývajících ze sdílení zdrojů a odbornosti. Teoretická základna klastrů se datuje již na konec devatenáctého století, kdy britský ekonom Alfred Marschall začal zkoumat územní koncentraci průmyslových odvětví. Ve svém díle *Principy ekonomie* (1890) mimo jiné poznamenal, že průmyslové sektory jsou často místně koncentrována a získávají značné pozitivní přínosy z externalit, jako jsou úspory z rozsahu a přelévání znalostí.“ Tyto znalosti vyplývají z těchto koncentrací. V průběhu 20. století se vztahem koncentrace v průmyslu (resp. inovací) a hospodářské výkonnosti zabývala řada dalších autorů (např. Weber, 1909; Christaller, 1993; Lösch, 1940 a další). Největší míry proniknutí těchto témat na veřejnost bylo dosaženo díky práci Michaela Portera v oblasti konkurenceschopnosti klastrů. Během poslední dekády prokázala Porterova myšlenka „klastrů“ (např. Porter, 1998a, 1998b, 2000 a mnoho dalších publikací) ve světě značný vliv na studium regionálního a lokálního „shlukování“ odvětvové specializace, inovací a podniků. Porter nahlíží na klastry jako na geografickou koncentraci propojených podniků a institucí v dané oblasti. Klastry zahrnují seskupení propojených průmyslových odvětví a jiných subjektů důležitých z hlediska konkurence. Dle Portera jsou geograficky koncentrované a vzájemně propojené podniky a instituce hlavním motorem národního, regionálního a místního rozvoje. Porter ukázal novou roli podniků, vlád a ostatních zapojených institucí v možnostech zvyšování konkurenceschopnosti.

Pojem „klastrová iniciativa“ se velmi často objevuje vedle pojmu klastr. Klastrové iniciativy někdy samy sebe označují termínem „klastr“. Často tedy dochází k zaměňování těchto pojmů, a proto je nutné je vysvětlit.

Dle *Greenbook of Cluster Initiatives* (Zelená kniha klastrových iniciativ) je definice klastrové iniciativy následující: „*Klastrová iniciativa je organizované úsilí zaměřené na zvýšení růstu a konkurenceschopnosti klastru v regionu za účasti klastrových firem, vlády/výzkumné komunity.*“ Daná definice upřesňuje, že za klastrovou iniciativu může být považována pouze iniciativa, které se současně účastní firmy a alespoň jedna další strana z „trojitě šroubovice“ průmysl-vláda-univerzita. Tento aspekt, je

základním kamenem této definice. Dokument Národní klastrová strategie 2005–2008 definuje klastrovou iniciativu jako: „*Tam, kde se podpora vlády (regionální samosprávy) formalizovala do uceleného programu činností s cílem napomáhat rozvoji klastrů za plného či částečného financování vládou, hovoříme o klastrové iniciativě. Některé klastrové iniciativy budou podporovat stávající klastry, jiné se soustředí na rozvoj nových klastrů.*“ Klastrová iniciativa se používá také jako pojem k označení projektu na rozvoj klastru nebo klastrové organizace. Jednotlivé klastrové iniciativy mohou mít formu např. Různých organizačních seskupení, která zahrnují představitele firem klastru, regionálních a lokálních správních orgánů, zastoupení vědecké a výzkumné komunity a vysokých škol. Programy mají vést k růstu konkurenceschopnosti klastru, ale i zapojených firem, klastrové iniciativy se přímo podílejí na jejich realizaci. Klastrová iniciativa si může dát za cíl rozvinout klastr jediný, ale také rozvoj konkurenceschopnosti klastrů v regionálním, národním i nadnárodním měřítku a podporovat tak více klastrů současně. Podpora klastrů je z hlediska strategie zcela novou regionální politikou.



Dnešní turbulentní prostředí je hlavním důvodem pro managementy podniků pro hledání nových způsobů pro získání a udržení konkurenční výhody. Proces globalizace a rozvoje velkých nadnárodních společností vede k nutnosti zabývat se hledáním nových možností spolupráce pro zajištění existence a úspěchu subjektů, pro něž je velmi těžkým úkolem v těchto podmínkách obstát. Spolupráce může mít mnoho podob. Může se jednat o těsné formy spolupráce, jakými mohou být například fúze a akvizice, až po tzv. podnikové sítě, strategické aliance klastry. Klastry mohou být na rozdíl od těsných forem spolupráce dostatečně pružné, aby se mohly v krátkém čase přizpůsobit změnám na globálním poli tržního podnikání.



1. Vysvětlete pojem síťový charakter podnikání.
2. Vysvětlete pojem klastr.
3. Vysvětlete pojem klastrová iniciativa.



Literatura k tématu:

- [1] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [2] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

- [3] VOJÍK, Vladimír. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-5342.
- [4] Businessinfo [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/faze-podnikani/zahajeni-podnikatelske-cinnosti.html>
- [5] Czechinvest [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju/Inkubatory>
- [6] Managementmania [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

Kapitola 5

Měření výkonnosti klastrů



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat výkonnostní model klastru;
- definovat hodnocení výkonnosti klastru.



Klíčová slova:

Výkonnostní model klastru, hodnocení klastru, EVA.

5.1 Měření výkonnosti klastrů

Vedle pojmu „výkonnost klastrů – klastrových iniciativ“ se v různých zdrojích a při mnoha prezentacích uvádějí pojmy jako: „úspěšnost klastrů“ nebo „konkurenceschopnost klastrů – klastrových iniciativ“ apod.

Co si lze představit pod pojmem **úspěšný klaster**? Je to ten klaster, který naplňuje své vytyčené cíle? Nebo je to ten, který přispívá ke zlepšení regionální ekonomiky? Lze např. pod pojmem „**výkonnost klastru**“ chápat počet nově vytvořených pracovních míst? Dosažený podíl na trhu? Celkovou image klastru? Nebo se spíše zmiňuje **výkonnost managementu klastru**, který dokáže realizovat velký počet společných školení, schůzek, projektů apod.? Hodnotí se **výkonnost klastru**, nebo výkonnost klastrové iniciativy?

Problémem při měření a řízení výkonnosti klastru je praktická nemožnost oddělit specifické přínosy spolupráce firem v klastru od efektů, které by vznikly bez existence daného klastru, tedy pouze při samotném působení firem bez jejich spolupráce v rámci klastru.

Modely a přístupy k měření a řízení výkonnosti klastrů a klastrových iniciativ

Zřejmě nejznámějším modelem využívaným pro hodnocení konkurenceschopnosti firmy/regionu/ekonomiky je **Porterův diamant**. K jeho nevýhodám však patří především absence měřítek výkonnosti, model rovněž obsahuje „proměnné veličiny,“ které jsou definovány v širokém rozptylu. Je ovšem nutno dodat, že řada modelů pro měření výkonnosti klastrů, s nimiž různí autoři pracují, vychází právě z daného Porterova diamantu.

5.1.1 Výkonnostní model klastrových iniciativ

V publikaci *Klastery a jejich vliv na výkonnost firem* (2009) je zachycen výkonnostní model klastrových iniciativ.

Výkonnostní model klastrových iniciativ navrhuje sledovat či měřit výkonnost klastrové iniciativy ve třech základních rozměrech:

- **inovace a mezinárodní konkurenceschopnost** – zlepšení v mezinárodní konkurenceschopnosti, propojení mezi průmyslovými odvětvími a vědou a výzkumem a z toho vyplývající výskyt nových technologií;
- **růst klastru** – vnitřní růst (zakládání nových firem) i vnější růst (přilákání nových zákazníků);
- **plnění cílů** – míra plnění cílů a dodržování termínů a také míra informovanosti členů iniciativy o její činnosti.

Dle tohoto modelu je výkonnost klastrové iniciativy ovlivněna třemi základními činiteli:

1. sociální, politické a hospodářské prostředí státu

Daný faktor zachycuje vliv národního a místního prostředí na výkonnost klastrových iniciativ, na způsob organizace a financování daného klastru. Také je zde zohledňována úroveň tzv. sociálního kapitálu ve společnosti a celková síla mikroekonomického prostředí. Dalším prvkem prostředí působícím na úspěšnosti iniciativ je role vlády v podpoře klastrů, a to z pohledu národního, regionálního, ale také místního. Nakonec je síla klastru hodnocena podle historie klastru, úrovně konkurence, síly odběratelů a dodavatelů, technologické úrovně, stupně konkurenceschopnosti, ale také z hlediska významnosti klastru v rámci regionu a státu.

2. Cíle klastrové iniciativy

Tyto klastrové iniciativy mají mnoho různých cílů, některé společné a některé jedinečné. Cíle klastrových iniciativ lze rozdělit na následujících šest oblastí, a to:

- výzkum a networking
- ovlivňování politik
- obchodní spolupráce
- vzdělávání a školení
- inovace a technologie
- expanze klastru

3. Proces, kterým se klastrová iniciativa rozvíjí

Výkonnost klastrové iniciativy je dále ovlivněna způsobem vzniku a procesem svého rozvoje. Konkrétně se model zabývá **následujícími faktory**:

- způsob iniciace a plánování
- způsob řízení a financování
- rozsah členství
- organizační zdroje a úloha facilitátora
- rámec a konsenzus
- existence hybné síly

Je-li snaha o hodnocení či měření výkonnosti klastrové iniciativy, je to nutné provádět v kontextu s vytvořenými předpoklady a hybnými silami a vůči definovaným cílům. Hodnocení prováděné bez zohlednění těchto předpokladů a prováděné „ad hoc“ má obvykle zcela jiný účel než hodnocení, které je zpětnou vazbou na plnění cílů a strategie klastru a na efektivnost procesů, které v daném klastru probíhají.

5.1.2 Benchmarking klastrových iniciativ

Iniciativa Cluster Linked over Europe (CLOE, 2006) uvádí ukazatele navržené touto iniciativou k **benchmarkingu klastrových iniciativ**:

1. Klíčové ukazatele

- počet členů, které klastrová iniciativa sdružuje
- souhrnný obrat členů klastru
- souhrnný počet zaměstnanců členů klastru

2. Kvalifikace

- počet zorganizovaných akcí v rámci klastrové iniciativy
- Počet účastníků těchto akcí

3. Společné projekty

- počet společných projektů
- počet firem zapojených do spolupráce v rámci těchto projektů
- finanční síla klastrové iniciativy

4. Další ukazatele

- podíl malého a středního podnikání v klastru
- počet návštěv podniků v rámci klastrové iniciativ
- počet ostatních institucí angažovaných v klastrové iniciativě
- podíl veřejného financování společných projektů
- podíl veřejného financování klastrové iniciativy
- počet provedených analýz se zaměřením na spokojenost zákazníků v rámci klastrové iniciativy

Vybrané ukazatele by měly být pravidelně sledovány a vyhodnocovány, a to nejméně jedenkrát ročně. Monitorování by mělo být prováděno pomocí dotazníkového šetření. Ukazatele z projektu CLOE představují rozumný kompromis spíše kvantitativního hodnocení předpokladů či hybných sil, tedy sledování dopadů společných aktivit např. v rámci inovací, posílení exportu apod.

Klastrový benchmarkingový model

Další možný přístup k měření výkonnosti klastrů představuje výsledek projektu „The Cluster Benchmark Project“, který byl realizován Nordic Innovation Centre v Norsku. Cílem bylo vyvinout mezinárodně standardizovaný nástroj pro analýzu výkonnosti klastru a úspěšnosti specifických politik na

podporu rozvoje klastrů v jednotlivých zemích. **Postup řešení projektu se může shrnout do pěti následujících kroků:**

- stanovení metodiky mapování klastrů relevantní k dané politice;
- charakterizování ekonomické výkonnosti klastru;
- průzkum specifických podmínek ovlivňující klastry;
- nalezení vzájemného vztahu mezi výkonností klastru a specifickými podmínkami, které ovlivňují výkonnost klastrů;
- učení se z „*best practices*“ ostatních klastrů.

Model sleduje tři typy ukazatelů:

- data týkající se výsledků klastru, ve významu vlivu klastru na národní nebo regionální ekonomiku;
- data týkající se výkonnosti klastrů, zaměřující se na ukazatele vnitřního růstu klastru;
- data týkající se specifických vnějších podmínek klastru.

Vysvětlení postupu klastrového benchmarkingového modelu:

1. V prvním kroku je třeba identifikovat a změřit klíčová ekonomická data klastru a jejich podíl vlivu na regionální nebo národní ekonomiku. Jedná se např. o ukazatele zaměstnanosti, produktivity, mzdy, tržby apod.
2. Dále je potřeba identifikovat hlavní generátory hodnoty. Musí odpovídat na dané typy otázek: „Co stojí za vyšší produktivitou, tržbami, obratem? Co je tahounem inovací a ekonomiky klastru?“ Tahouni těchto ukazatelů mohou být sestaveny podle kategorií. Zde byl využit model vyvinutý OECD (2001b): lidské zdroje, podnikatelský duch, tvorba a sdílení znalostí.
3. Dále je potřeba provést analýzu vnějších podmínek, které ovlivňují výkonnost. Řadí se sem např.: druh politiky, konkrétní zaměření politiky.
4. Závěr se zabývá detailním průzkumem nástrojů „nejvýkonnějšího klastru.“

5.1.3 **Hodnocení výkonnosti jednotlivých subjektů v klastrech a dopadů jejich zapojení do aktivit klastrů**

Základními subjekty každého klastru jsou zapojené jednotlivé firmy. Bez jejich přítomnosti by jakékoliv typy klastrů neměly význam. V této podkapitole jde především o shrnutí základních a tradičních přístupů k měření a řízení výkonnosti jednotlivých firem. Dále je cílem identifikovat možnosti měření dopadu zapojení do klastru na jejich výkonnost.

Základními moderními ukazateli výkonnosti podniku patří především ukazatele absolutní hodnoty tržeb, přidané hodnoty, zisku, cash flow a ukazatele rentability. Ukazatele zisku patří mezi vůbec nejpoužívanější měřítka výkonnosti. Zisk jde vyjádřit různými způsoby.

kde:

čistý zisk (EAT) = výsledek hospodaření za účetní období

+ daň z příjmu za běžnou činnost

+ daň z příjmu za mimořádnou činnost

= zisk před zdaněním (EBT)

+ nákladové úroky

čistý zisk (EAT) = výsledek hospodaření za účetní období

+ daň z příjmu za běžnou činnost

+ daň z příjmu za mimořádnou činnost

= **zisk před zdaněním (EBT)**

+ nákladové úroky

= **zisk před úroky a zdaněním (EBIT)**

Ukazatele cash flow zachycují peněžní toky podniku. Principem sledování cash flow je změna stavu finančních prostředků.

Ukazatele rentability jsou vyjádřením míry zisku. Představují relativní ukazatele. Tyto ukazatele lze použít pro porovnávání v čase i pro mezipodnikové srovnávání výkonnosti.

Rentabilita tržeb – ROS (return on sales)

$$ROS = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{tržby}}$$

Rentabilita tržeb zachycuje ziskovou marži podniku. Při správném řízení podniku by měl tento ukazatel mít rostoucí tendenci. Výsledek hospodaření je zpravidla do vzorce dosazován jako zisk po zdanění (EBIT).

Rentabilita aktiv – ROA (return on assets)

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Jedná se o důležitý ukazatel, který měří výkonnost, resp. produkční sílu podniku. V porovnání s absolutním ukazatelem zisku před úroky a zdaněním neignoruje ROA efektivitu využití kapitálu vloženého do majetku podniku. Je ukazatelem produkce zisku využití majetku, bez ohledu na to, z jakých zdrojů byl majetek pořízen.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (return on equity)

$$ROI = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní aktiva}}$$

Daný ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Lze jej použít na úrovni celého podniku, protože ukazatel počítá ziskovost z účetní hodnoty vlastního kapitálu.

Zisk na akcii – EPS (earning per share)

$$EPS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlaspočet vydaných akcií}}$$

EPS měří výši čistého kapitálu připadajícího na jednu akcii podniku. Hojně je využíván investory na kapitálových trzích po celém světě.

Výše uvedené ukazatele aktivity je potřeba doplnit také o hodnocení likvidity, zadluženosti, aktivity podniku apod. Měření výkonnosti podniku tradičními metodami se opírá o základnu využití postupů a metod finanční analýzy.

V dnešní době se stále více mluví o ztotožnění úspěchu s tvorbou hodnoty. Tento přístup k řízení sleduje růst hodnoty jako základní cíl podnikání. Hlavním cílem by měla být odpověď na otázku, zda podnik tvoří hodnotu pro stávající vlastníky. Vhodný nástroj posuzování dané hodnoty je např. ukazatel **ekonomická přidaná hodnota – EVA (economic value added)**. Tento ukazatel představuje v podstatě ekonomický (mimořádný) zisk, vytvořený podnikem po úhradě všech nákladů, a to i včetně nákladů na kapitál (cizí i vlastní, podle ekonomické teorie jsou na mysli náklady obětované příležitosti). Kladnou ekonomickou přidanou hodnotu tvoří podnik pouze tehdy, pokud disponuje **konkurenční výhodou**. Ekonomicky přidaná hodnota ukazuje, jakou hodnotu podnik svou činností dokázal vytvořit navíc, než by vložený kapitál vydělal v rámci jiné investiční aktivity příležitosti se stejným rizikem. Ukazatel je možno vyjádřit následovně:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C = (RONA - WACC) \times C$$

kde:

NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) = zisk z hlavní činnosti po zdanění

C (Capital) = kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána k hlavní činnosti; NOA (Net Operating Assets) – čistá operativní aktiva k začátku hodnoceného období

WACC (Weighted Average Costs of Capital) = průměrné vážené náklady na kapitál

RONA (Return On Net Assets) = rentabilita čistých operativních aktiv

Při využití účetních dat pro výpočet hrozí ovlivnění výsledku například tím, že zisk je ovlivněn různorodostí přijaté účetní politiky podniku (tvorba rezerv, oceňování podniku, odpisy apod.). Může také obsahovat výnosy a náklady, které nejsou produkovány hlavní činností nebo jsou výsledkem mimořádných událostí. Problémy také nastávají i s vymezením kapitálu podniku a jeho struktury. Odvíjejí se zejména z: hmotná aktiva nejsou ve vlastnictví podniku, ale slouží k podnikatelské činnosti (leasing, majetek v osobním vlastnictví). Nehmotná aktiva nejsou zahrnuta, protože jejich přínos je obtížně kvantifikovatelný (odběratelsko-dodavatelské vztahy, pracovní síla apod.). V ukazatelích jsou zahrnuta aktiva bez ohledu na to, zda jsou využita k hlavní činnosti. Zůstatkové ceny aktiv jsou závislé na zvolené účetní metodice odpisování. **Při absenci některých vstupních dat je možno využít model**

EVA:

$$EVA = \check{C}Z - r_e \times VK = (ROE - r_e) \times VK$$

kde:

ČZ = čistý zisk

VK = vlastní kapitál

r_e = náklady na vlastní kapitál

ROE = rentabilita vlastního kapitálu

5.1.4 Hodnocení výkonnosti klastru jako celku

Využití ekonomické přidané hodnoty

EVA umožňuje kumulovaným způsobem vyjádřit výkonnost souboru firem. Vliv zapojení firem do činností klastrů (univerzit, výzkumných institucí apod.) se promítá do celkového výkonu firem a tím je jejich vliv na klastr jako celek započítán. EVA ukazatel by měl odpovědět na otázku: Jak souhrnně vyjádřit dosažený zisk, hodnotu vloženého kapitálu (příp. vypočítat ROE) a náklady na kapitál?

Pro výpočet lze použít následující postup:

1. Souhrnným ukazatelem je použitý ukazatel EVA počítán pomocí účetního modelu z důvodu nedostatku upřesňujících informací pro úpravu vstupních dat pro ekonomický model. **Lze použít vztah:**

$$EVA = \check{C}Z - r_e \times VK = (ROE - r_e) \times VK$$

2. Pro rentabilitu vlastního kapitálu lze psát:

$$ROE = \frac{\sum \text{čistý zisk (všechny podniky ve skupině)}}{\sum VK \text{ (všechny podniky ve skupině)}}$$

3. Náklady na vlastní kapitál

$$r_e = \frac{\sum (r_e \times VK) \text{ (všechny podniky ve skupině)}}{\sum VK \text{ (všechny podniky ve skupině)}}$$

Hodnocení výkonnosti je relevantní v případě, že je možné srovnání, aby bylo možno říci, zda je na tom daný subjekt dobře, průměrně nebo špatně. Výkonnostní srovnání klastru jako celku je, ale poměrně složité. V případě klastru složeného z podniků působících ve stejném odvětví je možné provést srovnání s vývojem tohoto oboru.

Dalšími aspekty měření finanční výkonnosti, které je potřeba brát v úvahu jsou:

1. Časové zpoždění přínosů plynoucích z účasti podniků v klastru. Příkladem může být vznik školicího střediska, kde by firmy mohly získávat kvalifikované pracovníky. Je evidentní, že jev vyšší vzdělanosti u zaměstnanců se v podniku jakéhokoliv charakteru neprojeví okamžitě, ale někdy i v řádu let.
2. Odlišit přínosy plynoucí z účasti podniků v klastru a způsobené jinými faktory. Dané faktory je možno rozdělit na interní a externí. Interním vlivem mohou být různá rozhodnutí managementu. Externími faktory lze vnímat makroekonomické prostředí nebo změna podmínek pro rozvoj odvětví.

Využití konceptu Balanced Scorecard

Tento koncept představuje moderní koncept pro měření a řízení výkonnosti nejen jednotlivých firem, ale je vhodným konceptem pro měření a řízení výkonnosti klastrů. Jeho hlavním přínosem a odlišností oproti jiným konceptům je, že umožňuje postihnout vliv na plnění stanovených cílů nejen finančními ukazateli, ale také řadou nefinančních měřítek. Koncept Balanced Scorecard se může stát strategickým nástrojem pro řízení efektivnosti klastru, s ukazatelem EVA jako vrcholovým ukazatelem finanční perspektivy.

Příklady finančních ukazatelů, které mohou být sledovány:

- EVA či jiné měřítko, obrat, přidaná hodnota, ziskovost klastru
- poměr navýšení financování z veřejného sektoru k financování ze soukromého sektoru
- výše investic

Příklad ukazatelů zákaznické perspektivy:

- celkový růst exportu
- procento reklamací
- podíl na trhu
- spokojenost zákazníků
- počet nových odběratelských trhů

Příklady ukazatelů perspektivy růstu a učení:

- počet vytvořených pracovních míst
- kvalifikace zaměstnanců
- počet a velikost členů
- podíl členů opouštějících klastr
- počet nově vznikajících společností
- rozpočet na rozvoj dovedností a vzdělávání na zaměstnance

Měření efektivnosti jednotlivých činností (aktivit, společných projektů) v klastru

Obecně je známo, že realizace jakéhokoliv projektu je efektivní a pro firmu užitečná, pokud příjmy z realizace jsou vyšší než náklady s realizací spojené. Jestliže projekt přináší příjmy v následujících letech, je potřeba do úvah zahrnout také tzv. faktor času a pro posouzení efektivnosti takového projektu použít tzv. čistou současnou hodnotu (ČSH). Tento fakt zahrnuje rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice (CF_t) a kapitálovým výdajem (K).

Matematicky tedy je možno psát:

$$ČSH = \sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+t)^t}$$

kde:

CF_t = peněžní toky z realizace projektu v jednotlivých letech životnosti investice

K = kapitálový výdaj spojený s investičním projektem

n = doba životnosti investice

i = diskontní sazba odrážející požadovanou výnosnost investice

t = jednotlivé roky

Platí, že je investiční akce výhodná, když je ČSH kladná. Tehdy investice zajišťuje investorovi požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu firmy. V případě záporné ČSH není projekt pro podnik přijatelný. Výhodou této metody hodnocení investičních projektů je fakt, že zahrnuje faktor času, za efekt investice považuje celý peněžní příjem, nikoliv účetní zisk a bere v úvahu příjmy po celou dobu životnosti investice. Pokud je ČSH projektu kladná, odrazí se jeho realizace ve zvýšení ekonomicky přidané hodnoty.



Problémem při měření a řízení výkonnosti klastru je praktická nemožnost oddělit specifické přínosy spolupráce firem v klastru od efektů, které by vznikly bez existence daného klastru, tedy pouze při samotném působení firem bez jejich spolupráce v rámci klastru. Základními moderními ukazateli výkonnosti podniku patří především ukazatele absolutní hodnoty tržeb, přidané hodnoty, zisku, cash flow a ukazatele rentability. Ukazatele zisku patří mezi vůbec nejpoužívanější měřítka výkonnosti. Zisk jde vyjádřit různými způsoby.



1. Vysvětlete pojem benchmarking klastrových iniciativ.
2. Vysvětlete hodnocení výkonnosti jednotlivých subjektů v klastrech.
3. Vysvětlete hodnocení výkonnosti klastru jako celku.



Literatura k tématu:

- [1] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [2] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [3] VOJÍK, Vladimír. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-5342

Kapitola 6

Řízení a správa společností



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat termín řízení a správa společnosti;
- definovat základny správy a řízení společnosti;
- definovat modely řízení a správy společnosti.



Klíčová slova:

Řízení a správa společností, model řízení, jednoúrovňový a dvojúrovňový model.

6.1 Řízení a správa společnosti

Termín správa a řízení společnosti neboli Corporate Governance proniká obzvláště v posledním desetiletí do všeobecného povědomí, a to nejen v zahraničí ale také v České republice. Je to soubor standardů a pravidel, které definují vztahy mezi exekutivním vedením společnosti a jejími statutárními orgány, akcionáři a ostatními zainteresovanými stranami. Zahrnuje také definování struktury, pomocí které jsou stanovovány cíle společnosti, prostředky pro jejich dosažení a způsob jejich měření. Přestože pojem Corporate Governance je znám už řadu let, definice tohoto termínu není zcela mezi autory jednotná. Zjednodušeně se dá Corporate Governance formulovat jako systém, jímž jsou společnosti řízeny a spravovány. Z toho plyne i český překlad pojmu – **řízení a správa společnosti**. Jelikož se jedná o poměrně mladý vědní obor. **Mezi nejčastěji uváděné a nejvíce diskutované oblasti zájmu patří:**

- ochrana práv akcionářů
- úloha správních orgánů
- úloha vrcholového managementu
- úloha trhu a úloha státu
- analýza a porovnání systémů správy a řízení společnosti v různých zemích
- úloha zájmových skupin
- společenská odpovědnost podniku
- měření výkonnosti podniku

6.1.1 Základy správy a řízení společnosti

V rámci vědního oboru správa a řízení společnosti existuje mnoho teorií, které popisují a analyzují jednotlivé konkrétní situace a problémy. Jedním z nejznámějších dělení je klasifikace podle toho, čí zájmy má firma sledovat.

Akcionářský přístup bývá často uváděn v souvislosti s anglosaskými systémy řízení a správy společnosti a chápe firmu jako místo, kam investoři vkládají své peníze a očekávají za to určitý výnos.

Přístup zájmových skupin nevidí akcionáře jako jedinou skupinu, jejichž zájmy by měla firma uspokojovat, ale zdůrazňuje všechny zájmové skupiny, jako jsou zaměstnanci, věřitelé, zákazníci, místní komunita či stát. Cílem společnosti by mělo být naplňování zájmů všech těchto osob. Přístup zájmových skupin je obsažen v teorii zájmových skupin a bývá využíván i v oblasti společenské odpovědnosti podniku.

6.1.2 **Modely řízení a správy společnosti**

Přirozeným vývojem založeným na různých právních systémech, rozdílné kultuře a různých formách vlastnictví a se ve světě vyvinuly dva hlavní modely řízení a správy společnosti. Ty se odlišují zejména architekturou orgánů, které se účastní správy a řízení společnosti a dělí se o kompetence za činnosti výkonné (exekutivní) a kontrolní. Souhrnně se tyto orgány označují jako správní orgány společnosti.

6.1.2.1 **Jednourovňový model**

Lze se setkat také s názvy jednokomorový, monistický, anglosaský či angloamerický. Uplatňuje se v USA, v Evropě např. ve Velké Británii, Švédsku či v Polsku. Pro země aplikující tento model je charakteristické velké rozptýlení akcií společnosti mezi řadu akcionářů. Tím je značně omezena jejich možnost se podílet na řízení podniků.

Ve strukturách tohoto modelu vystupuje vedle valné hromady jen jeden správní orgán, a to rada ředitelů. Ten plní funkci řídicí a zároveň i dozorčí, je složený z výkonných ředitelů společnosti a odborníků přizvaných z prostředí mimo danou společnost.

Rada ředitelů kontroluje důležitá rozhodnutí managementu společnosti a snaží se prosazovat zájmy majitelů. Rada jmenuje a odvolává generálního ředitele společnosti. V rukou generálního ředitele se soustřeďuje rozhodovací pravomoc. Generální ředitel s dalšími výkonnými řediteli vytváří užší orgán v rámci rady ředitelů tzv. výkonný výbor a tento výbor v podstatě firmu řídí. V čele rady stojí předseda, kterým v minulosti často býval sám generálním ředitelem. V poslední době však stále více převládá tendence obsazovat do této funkce externího člena rady.

6.1.2.2 **Dvojúrovňový model**

Tento model bývá také nazýván jako model dvoukomorový, dualistický, evropský kontinentální či německý a vyskytuje se v převážné části západoevropských zemí. Strukturu tohoto modelu tvoří kromě valné hromady dva správní orgány. Mezi ně se dělí odpovědnosti za řízení a správu společnosti. Představenstvo může být tvořeno pouze exekutivními členy nebo kombinací exekutivních a neexekutivních členů a je odpovědné za operativní činnost podniku. Připravuje varianty strategických plánů a po schválení dozorčí radou zajišťuje jejich realizaci.

Dozorčí rada bývá tvořena akcionáři, nezávislými členy (vědci, profesory apod.) a často také zástupci zaměstnanců. Má za úkol hájit zájmy majitelů, schvaluje strategické koncepce, kontroluje vedení společnosti a volí a odvolává členy představenstva a generálního ředitele společnosti. Dozorčí rada bývá několikanásobně větší než představenstvo.

Mezi oběma modely existují formální rozdíly, ale lze zde najít podobné rysy:

- v obou modelech existují dozorčí a řídicí funkce, ve dvojúrovňovém modelu je však toto dělení formalizovanější
- rada ředitelů v jednoúrovňovém modelu i dozorčí rada ve dvojúrovňovém modelu mají podobné funkce:
 - **jmenují členy řídicího orgánu** – představenstva nebo skupinu manažerů (v jednoúrovňovém modelu), na něž převádí své pravomoci
 - odpovídají za správnost a fungování účetních výkazů a kontrolního systému

Česká varianta řízení společností

V České republice se uplatňuje model dvojúrovňový a soustavu orgánů obchodních společností a jejich odpovědnosti a povinnosti upravuje Obchodní zákoník. Podle něj jsou orgány akciových společností:

- valná hromada
- dozorčí rada a představenstvo

Náležitosti těchto orgánů stanovuje Obchodní zákoník následovně:

- nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Ta rozhoduje o všech důležitých otázkách ovlivňujících činnost firmy, např. o změně stanov, volí a odvolává členy dozorčí rady (s výjimkou členů volených zaměstnanci), volí a odvolává členy představenstva – pokud však stanovy společnosti neurčují, že jsou voleni dozorčí radou.
- představenstvo je statutárním orgánem, který v podstatě řídí činnost společnosti a zabezpečuje její vedení. Představenstvo odpovídá za definování strategických cílů a koncepcí společnosti. Jmenuje pozice vrcholového managementu společnosti, sleduje a hodnotí pokroku při dosahování stanovených cílů, dodržování strategie a také skládá účty z činnosti společnosti dozorčí radě a akcionářům.
- dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Musí mít nejméně tři členy a počet jejích členů musí být dělitelný třemi. U společností nad 50 zaměstnanců volí dvě třetiny členů dozorčí rady valná hromada a jednu třetinu zaměstnanci společnosti. Zákon stanoví, že člen dozorčí rady nesmí být zároveň členem představenstva.



Termín správa a řízení společnosti neboli Corporate Governance proniká obzvláště v posledním desetiletí do všeobecného povědomí, a to nejen v zahraničí ale také v České republice. Je to soubor standardů a pravidel, které definují vztahy mezi exekutivním vedením společnosti a jejími statutárními orgány, akcionáři a ostatními zainteresovanými stranami. Zahrnuje také definování struktury, pomocí které jsou stanovovány cíle společnosti, prostředky pro jejich dosažení a způsob jejich měření. Přirozeným vývojem založeným na různých právních systémech, rozdílné kultuře a různých formách vlastnictví a se ve světě vyvinuly dva hlavní modely řízení a správy společnosti. Ty se odlišují zejména architekturou orgánů, které se účastní správy a řízení společnosti a dělí se o kompetence za činnosti výkonné (exekutivní) a kontrolní. Souhrnně se tyto orgány označují jako správní orgány společnosti.



1. Vysvětlete řízení a správa společnosti.
2. Vysvětlete pojmy jednoúrovňové a dvojúrovňové řízení společnosti.
3. Vysvětlete českou variantu řízení společností.



Literatura k tématu:

- [1] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [2] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [3] VOJÍK, Vladimír. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-5342.

Kapitola 7

Strategie a výkonnost malého a středního podnikání



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat základ pro růst hodnoty firmy;
- definovat strategický marketing a jeho roli v malém a středním podnikání;



Klíčová slova:

Růst, hodnota firmy, strategický marketing

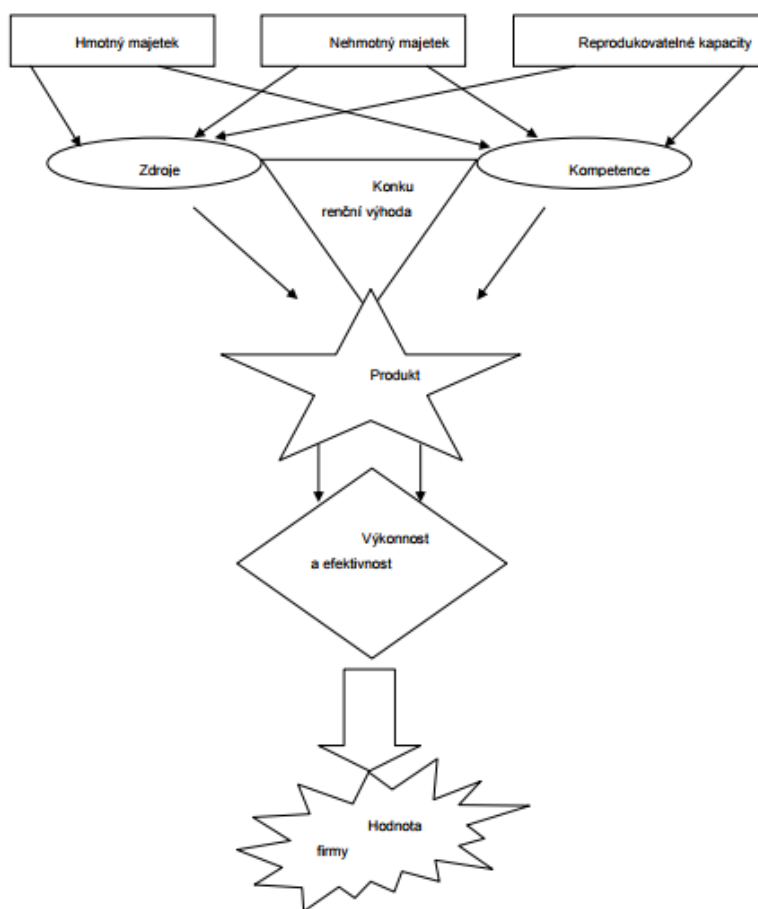
7.1 Základ pro růst hodnoty firmy

Jednou ze základních charakteristik ekonomické reality je proces permanentní změny hodnototvorných procesů v důsledku opakovaného a trvale působícího komplexu globálních, sociálních, demografických a ekonomických faktorů. Úspěšná firma musí vytvářet a prodávat výrobky či nabízet služby akceptované zákazníkem, za současného zvládnutí celkové efektivity firemních procesů pomocí nejefektivnějších metod řízení, s jediným cílem – prostřednictvím zvyšování firemní výkonnosti dlouhodobě a cílevědomě zvyšovat celkovou výslednou hodnotu firmy. Plánování a měření výkonnosti se proto stává klíčovým a nezastupitelným nástrojem řízení.

Jedním z klíčových faktorů výkonnosti firmy a následně tvorby hodnoty je konkurenceschopnost firmy a konkurenční výhoda. Základními zdroji konkurenční výhody firmy, jak je vnímá znalostní management, jsou jednak originální dovednosti a kompetence vlastní pouze konkrétní firmě, **ale i reprodukovatelné dovednosti a kompetence, vlastní více firmám:**

- originální dovednosti a kompetence mohou mít jak hmotný charakter (tangible assets – zařízení a technologie založené na intelektuálních majetkových právech, exkluzivních licencích a ochranných známkách, patentech), tak nehmotný charakter (intangible assets – know-how, brand equity, organizační systém, procesy, strategické partnerství atd.).
- reprodukovatelné kapacity jsou například stroje a technické zařízení, finanční zařízení, marketingová politika, obecně známé poznatky a vědomosti, neexkluzivní licence.

Schopnosti zahrnující organizační a řídicí systém firmy, tvoří kompetentnost firmy. Kompetence firmy neboli dovednost firmy je rozhodující proto, aby disponibilní zdroje firmy byly smysluplně, cílevědomě a efektivně zapojené do tvorby designu, výroby a prodeje produktu či služby, jež jsou pro trh velice lukrativní a zákazníci žádané, což se projevuje v objemu tržeb a v souladu s pohledem Strategic Performance Measurement (SPM) v celkové rentabilitě firemní činnosti a tvorbě hodnoty firmy.



Obr. 7 Konkurenční výhoda a tvorby hodnoty Zdroj: [3]

Jak je patrné z obrázku 7. pilířem konkurenční výhody je produkt, resp. nabízená služba představující hodnotu, a to jak pro zákazníka, tak pro výrobce. Hodnotu pro zákazníka ovlivňuje především jedinečnost výrobku a „vnitřní“ kvalita výrobku vnímaná zákazníkem. Z pohledu výrobce je výsledná hodnota determinována celkovou rentabilitou (efektivitou), s níž je tento produkt vyráběn, protože jak již bylo zmíněno, snaha maximalizovat zisk ovlivňuje distribuční funkci podniku. Základními faktory, z nichž je generován výsledný zisk, jsou celkové tržby snížené o celkové náklady. Tempo růstu tržeb je ovlivněno úspěšností na trhu, objemem výroby a cenou. Jak již bylo zmíněno, pilířem konkurenční výhody je produkt. Z hlediska logicko-kausální vazby lze jednotlivé komponenty konkurenční výhody rozdělit podle postavení faktorů v hodnotovém řetězci jako ukazatele hybné (neboli rozhodující, hodnototvorné, podmiňující výsledný efekt ve formě přidané hodnoty či rentability) a ukazatele podpůrné. Z tohoto hlediska je hybným faktorem spokojenost zákazníka, která je v interaktivní vazbě s loajalitou zákazníka, společně dlouhodobě váží kupujícího k produktu, značce a firmě a vytvářejí prostřednictvím maximalizace tržeb předpoklad prosperity výrobce a růstu hodnoty firmy.

7.2 Strategický marketing a jeho role při zvyšování konkurenceschopnosti malého a středního podnikání

Marketing je další aspekt, který je v malém a středním podnikání zajišťován v nedostatečné míře. Nedostatečnost zahrnutí marketingu do malého a středního podnikání spočívá ve třech překážkách:

- omezené zdroje
- nedostatek specialistů
- omezený vliv na trhu

Marketing spadá většinou v malých a středních podnicích do kompetencí vlastníků nebo do kompetencí obchodního oddělení, kde nemají potřebné znalosti a zkušenosti s marketingem, a právě proto je často upozadován. Výhody malého a středního podnikání v oblasti marketingu, spočívají ve vztazích a fungování sítí a vědomá či nevědomá realizace vztahového marketingu. Dále je u této formy podnikání vyzdvihován přímý kontakt podnikatele se zákazníkem. To podnikateli může naznačit, jak by podnik mohl co nejlépe vycházet vstříc specifickým požadavkům zákazníků, jež mohou také odhalovat prozatím neobsluhované mezery na trhu.

V malých a středních podnicích chybí koncepce marketingu a také strategie, ale pokud je marketing v podnicích prováděn tak nárazově podle situace na trhu. **Existuje mnoho zaměřených strategií marketingu např.:**

- **Strategie podle marketingového mixu** obsahuje určení důležitých součástí marketingu – výrobek, cena, distribuce a komunikace. Výrobová strategie se zaměřuje na výrobek a zohledňuje životní cyklus výrobků, tudíž se zaměřuje na stálou rentabilitu podniku. Cenová strategie zohledňuje například kalkulaci jednotlivých výrobků a také ceny obdobných výrobků konkurence, případné slevy atd. Distribuční strategie podporuje výběr té nejefektivnější formy distribuce. Komunikační strategie se týká přímé prezentace firmy a jejich produktů prostřednictvím, reklamy, podpory prodeje a osobního prodeje.
- **Strategie zaměřené na konkurenční výhody** – Porterovy strategie nebo také generické strategie – kdy se podniky na daném trhu zaměřují buďto na nižší náklady (ceny) nebo na strategii diferenciaci, odlišení.

Avšak při sestavování marketingových strategií jsou malé a střední podniky v nevýhodě, zejména kvůli nedostatku informací z trhu – např. o velikosti poptávky.

V rámci marketingu je důležité, zda podnik distribuuje koncovému zákazníkovi či je dodavatelem pro jiný podnik. Obsluhuje-li koncového zákazníka a jeho produkt je dlouhodobě užívaný, tzn. „není kupován každý den“, měl by dbát na stálou propagaci, aby ke svým produktům lákal stále nové zákazníky.

Σ

Jednou ze základních charakteristik ekonomické reality je proces permanentní změny hodnototvorných procesů v důsledku opakovaného a trvale působícího komplexu globálních, sociálních, demografických a ekonomických faktorů. Úspěšná firma musí vytvářet a prodávat výrobky či nabízet služby akceptované zákazníkem, za současného zvládnutí celkové efektivnosti firemních procesů pomocí nejefektivnějších metod řízení, s jediným cílem – prostřednictvím zvyšování firemní výkonnosti dlouhodobě a cílevědomě zvyšovat celkovou výslednou hodnotu firmy. Plánování a měření výkonnosti se proto stává klíčovým a nezastupitelným nástrojem řízení.

?

1. Vysvětlete základ pro růst firmy
2. Vysvětlete pojem strategický marketing pro malé a střední podniky.



Literatura k tématu:

- [1] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [2] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [3] VOJÍK, Vladimír. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-5342.

Kapitola 8

Členství v profesních organizacích



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat členství v profesních organizacích;
- definovat jednotlivé členské organizace v ČR;
- definovat franchising v malém a středním podnikání;
- definovat autorizované dealerství v malém a středním podnikání.



Klíčová slova:

Profesní organizace, franchising, dealerství.

8.1 Členství v profesních organizacích

Tato kapitola by měla poukázat na význam a podstatu profesních organizací pro malé a střední podnikatele a doporučit jejich účast, resp. členství v těchto organizacích. Dnešní turbulentní prostředí ukazuje, že být členem sdružení podnikatelů, komor a cechů má čím dál větší význam z řady důvodů, které vyplývají ze samotné podstaty, povahy a postavení těchto malých a středních podniků. Malé a střední podniky se v rámci na svou „velikost“ vymezují většinou na regionální úrovni svého působení a pro státní správu jako jednotlivci nejsou tak významným partnerem, aby na ně musel být brán ohled. Tato skutečnost, je jeden z hlavních důvodů, proč firmy, které potřebují prosadit svůj názor nebo ochránit své podnikatelské zájmy vůči třetím stranám, vstupují do těchto organizací. Tímto tak dokáží násobit svou sílu a argumentační moc.

Česká republika je zemí, kde doposud zájmová sdružení podnikatelů zatím příliš silnou pozici nemají. Je to dáno tím, že podnikatelé se jen velmi sporadicky chtějí dobrovolně angažovat v některé organizaci. Nerovné podmínky ve svém podnikání si uvědomují až v okamžiku střetu s realitou, kdy se např. stát snaží o regulaci jejich typu podnikání nebo i o významné omezení pomocí zákonů, vyhlášek a nařízení. Podnikatelé, kteří jsou členy profesních organizací mají v průběhu podnikání možnost své nároky, požadavky a připomínky argumentovat jednoznačně, kvalifikovaněji a razantněji.

Další funkcí pro podnikatele mohou tato sdružení mít v garanci kvality a odbornosti jejich členů a jimi nabízených výrobků, produktů a služeb nebo i v účelovém lobbingu ve vztahu ke státním orgánům.

Základní pojmy profesních organizací působících v České republice jsou uvedeny k tabulce č. 5..

Tab. 5 základní pojmy profesních organizací na území ČR. Zdroj: [3]

ZÁKLADNÍ POJMY	Profesní organizace - živnostenská společenstva a jejich činnost jsou upravovány v § 69 zákona č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů
	Živnostenské společenstvo - sdružení podnikatelů v určitém oboru na vymezeném území
	Profesní komory - jejich postavení je upraveno zvláštními zákony a mají většinou svobodné, nezávislé podnikání a členství v nich je povinné
	Hospodářská komora ČR - byla zřízena zákonem č. 301/1992 Sb., o Hospodářské komoře a Agrární komoře. Členství je dobrovolné, své služby komora poskytuje za úplaty
	Programové prohlášení SPŽ ČR - dokument, podle kterého provádí sdružení podnikatelů svou činnost ve vztahu ke státní správě

8.1.1 Podpora státu sdružením podnikatelů

Profesní sdružení, nazývaná také jako živnostenská společenstva, si mohou pro svou činnost vybrat nejrůznější názvy. Tyto názvy vystihují předmět jejich zájmu, jako jsou např.: asociace, společnost, cech, sdružení a další.

Zvláštní postavení mají mezi zájmovými sdruženími komory. Tyto komory nejsou živnostenskými společenstvy, ale jejich činnost je upravena zákony. Nejvýznamnějšími komorami, které zastupují podnikatele, jsou Hospodářská komora a Agrární komora České republiky. Hospodářská a Agrární komora České republiky jsou svou působností etablovány jak na republikové, tak regionální úrovni. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky prostřednictvím Českomoravské záruční a rozvojové banky a jejich programů uskutečňuje podporu zakládání a rozvoj kooperačních sdružení malých a středních podniků k posílení jejich celkového postavení v tržním prostředí. Příjemce takové podpory může být jak fyzická, tak i právnická osoba působící podle smlouvy o sdružení, tak hospodářské komory či živnostenská společenstva nebo případně jiné sdružení, které jsou uvedeny v podmínkách daného programu.

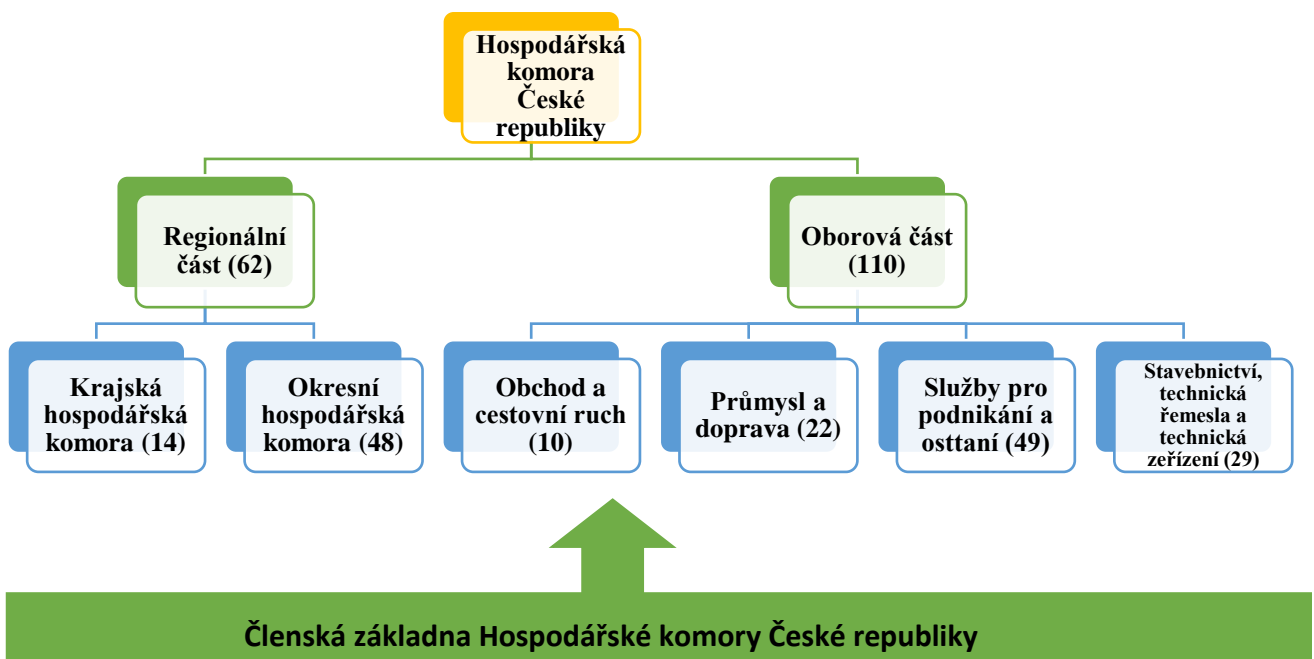
8.1.1.1 Hospodářská komora České republiky

Hospodářská komora České republiky je jediným zákonným zástupcem podnikatelů v České republice. Hospodářská komora České republiky byla zřízena zákonem č. 3010/1992 Sb., o Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky a je významným pomocníkem všech podnikatelů, kteří o ni projeví zájem. Hospodářská komora ČR sdružuje jak velké, tak střední a malé podniky v okresních komorách. Sdružuje 15 000 členů organizovaných v 68 komorách v regionech a ve 107 oborových asociacích. Zmíněná právní norma praví, že Hospodářská komora ČR hájí zájmy podnikatelů ze všech oborů a ze všech regionů s výjimkou oblasti zemědělství, potravinářství a lesnictví (tuto činnost vykonává Agrární komora ČR). Posláním Hospodářské komory je vytvářet příležitosti pro podnikání, prosazovat a podporovat opatření, která přispívají k rozvoji podnikání v ČR, a tím i k celkové ekonomické stabilitě státu. Současná Hospodářská komora úzce navazuje na činnost nejen předválečných obchodních, průmyslových a živnostenských komor, živnostenských spolků a dalších samosprávných podnikatelských sdružení, ale její historie je také úzce spjata s historií obchodních komor z doby Rakouska – Uherska. Hlavními úkoly Hospodářské komory ČR ve vztahu k malému a střednímu podnikání jsou:

- podpora exportu
- podpora evropské integrace
- právní a legislativní poradenství
- celní a certifikační služby

- informační služby
- reprezentační služby
- styk s partnerskými komorami v zahraničí
- poradenské služby zaměřené na daňovou a finanční problematiku
- informace o státních programech podpor malého a středního podnikání

Hospodářská komora České republiky je tvořena tzv. složkami organizovanými v regionální a oborové části komory, ta je uvedena na obrázku č. 8.



Obr. 8 Struktura Hospodářské komory České republiky Zdroj: [6]

Regionální část tvoří krajské hospodářské komory/regionální hospodářské komory a okresní/obvodní hospodářské komory.

Oborovou část tvoří začleněná živnostenská společenstva rozdělena do tzv. 4 profesních unií.

Hospodářská komora České republiky je aktuálně tvořena v regionální části 14 krajskými/regionálními komorami a 48 okresními/obvodními hospodářskými komorami. Oborová část neboli profesní unie je tvořena 110 živnostenskými společenstvy.

8.1.1.2 Profesní komory

Profesních komor je v České republice mnoho. A jejich postavení je upraveno zvláštními zákony. Komory, resp. Jejich členové mají většinou svobodná a nezávislá povolání (auditoři, daňový poradci, stomatologové apod.). Rozdíl mezi profesní komorou a jinými profesními sdruženími spočívá v tom, že členství v komoře je povinné a např. každý lékař nebo advokát musí být členem své profesní komory.

Hlavním cílem komor je z jejich principu zřízení hlavně garance odborné způsobilosti jejich členů a vydávání závazných stanovisek k jednotlivým odborným problémům vyskytující se v jejich profesním zařazení.

Dalšími významnými cíli komor jsou např.:

- dbát na to, aby členové komor vykonávali své profese odborně, v souladu s etikou a způsobem stanoveným zákony a řády komor
- garantovat odbornost svých členů a potvrzovat splnění podmínek k výkonu daného povolání
- posuzovat a hájit práva a profesní, sociální a hospodářské zájmy svých členů
- vést seznam svých členů

Profesní komory jsou oprávněny:

- účastnit se jednání např. při tvorbě sazebníků lékařských výkonů
- účastnit se výběrových řízení při obsazování vedoucích míst v organizacích státní správy
- stanovovat podmínky k výkonu soukromé praxe svých členů
- vydávat osvědčení o splnění podmínek
- řešit stížnosti na výkon svých členů

V zákonu o jednotlivých komorách jsou také upraveny jednotlivé podmínky pro to, aby se mohl uchazeč stát členem profesní komory. Dále jsou definována jeho práva a povinnosti, popisuje se organizační struktura komory, která bývá dělena až na okresní sdružení.

8.1.1.3 Profesní a zájmové sdružení podnikatelů

Činnost profesního sdružení podnikatelů je na rozdíl od komor upraveno živnostenským zákonem a občanským zákoníkem a bývá zakládáno k ochraně profesních zájmů. Členství v těchto sdruženích je založeno na principu dobrovolnosti a podmínky pro přijetí jsou vždy sepsány ve stanovách daného sdružení. Politická a ekonomická praxe svým vývojem ukázala, že je dobré mít organizaci, která bude za tu danou skupinu vystupovat, proto je profesních sdružení podnikatelů celá řada. Podnikatelé

nemusí být vždy spokojeni s činností profesního sdružení a z tohoto důvodu mohou existovat sdružení, která si mohou navzájem konkurovat, což samozřejmě má vliv na jejich sílu. Nejméně vhodná situace je ta, když sdružení ovládnou určití úzce zájmově vyhranění lidé se snahou hrát tzv. „malou domů“, a nemusí to být pouze finanční zájem.

K založení sdružení se vyžaduje písemná smlouva uzavřená zakladateli anebo schválení založení sdružení na ustavující členské schůzi. O založení sdružení se na ustavující schůzi sepíše zápis, obsahující seznam zakládajících členů sdružení s uvedením jejich jména, popř. názvu firmy a bydliště, popř. sídla firmy, vše se stvrdí jejich podpisy. Ke smlouvě nebo zápisu ustavující schůze musí být přiloženy stanovy a určení kompetentních osob oprávněných jednat jménem sdružení. Toto schvalují zakladatelé nebo ustavující členská schůze. Stanovy určují název, sídlo a předmět činnosti sdružení, úpravu majetkových poměrů, zánik a zánik členství, práva a povinnosti členů, orgány sdružení včetně vymezení jejich působnosti, způsob zrušení sdružení a naložení s jeho likvidačním zůstatkem. Sdružení je právnickou osobou, jež odpovídá svým majetkem za nesplnění svých povinností.

8.1.1.4 **Sdružení podnikatelů a živnostníků ČR**

Sdružení podnikatelů a živnostníků ČR zastupuje zájmy svých členských organizací a jejich členů – živnostníků a malých a středních podnikatelů od 16. 12. 1989 a v současné době má SPŽ ČR přes 380 000 členů a sympatizantů, kteří jsou začlenění v mnoha společenstvech a ceších. Hlavním úsilím SPŽ ČR je vytváření legislativního, materiálního a mediálního prostředí, které umožní tomuto ekonomicky velmi významnému uskupení odpovídající rozvoj a postavení. Cílem sdružení je spokojenost spotřebitele, neboť bez spokojeného zákazníka nemůže existovat úspěšný podnikatel. K jednotlivým tématům a problémům zaujímá SPŽ ČR stanoviska a navrhuje opatření, která by mohla být prospěšná pro rozvoj malého a středního podnikání.

Oblast působení SPŽ ČR je možné shrnout do těchto bodů:

- vytváření takových legislativních norem, které vytváří spravedlivé podnikatelské prostředí mezi všemi druhy podnikatelských aktivit
- odstraňování zbytečných administrativních bariér
- odstraňování protekcionismu a nerovných podmínek tuzemských a zahraničních podnikatelů
- sjednocení podmínek v rámci jednotlivých druhů podnikání v rámci EU
- vytváření vyváženého a odpovědného trhu práce
- snižování státní administrativy
- vytváření účinného a spravedlivého sociálního systému

SPŽ ČR se také aktivně podílí na vládní politice podpory malého a středního podnikání, a to ve spolupráci jak s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR a Českomoravskou rozvojovou a záruční bankou, tak i s dalšími orgány státní správy.

8.2 Franchising v malém a středním podnikání

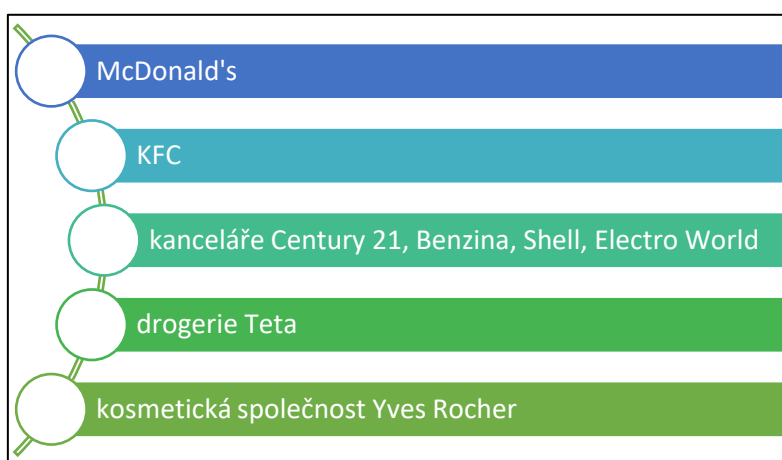
Franchising se využívá v situacích, kdy podnikatel nemá pro své podnikání nějaký zajímavý nápad, se kterým by se na trhu dobře uplatnil. Franchising je považován za nejdynamičtější metodu prodeje zboží a služeb druhé poloviny 20. století. Je třeba si uvědomit, velký potenciál franchisingu, a že tato forma podnikání je i v českých podnikatelských poměrech velkou šancí. Franchising může adepta na podnikání nejen motivovat, ale může mu také poskytnout tolik potřebné know-how. V České republice je možnost volného podnikání stále poměrně krátké a doposud ne zcela rozvinuté. Právě aplikace franchisingu může tento stav změnit. Před rokem 1990 byl pojem franchising v ČR neznámý, natož aby byl efektivně využíván. První franchisingové systémy, které byly uváděny do ekonomiky ČR, se datují od roku 1991. Rychlému rozšíření franchisingu bránila ze samého začátku jednak ne zkušenost s touto formou podnikání, nedostatek kapitálu a malý zájem bankovních institucí o zapojení se do této formy podnikání. Základní pojmy z oblasti franchisingu uvádí tabulka č. 6.

Tab. 6 Základní pojmy franchisingového podnikání. Zdroj: [3]

ZÁKLADNÍ POJMY	Franchising - odbytový systém charakteristický tím, že poskytovatel vyhledává samotné podnikatele s vlastním kapitálem, kteří nabízejí jeho zboží nebo služby
	Franchisingový soubor - souhrn práv, povinností a jejich plnění v daném souboru
	Česká asociace franchisingu - sdružení podnikatelů z této oblasti podnikání, nejčastěji z gastronomie, služeb a obchodu
	Franchisová smlouva - dokument stanovující vzájemná práva a povinnosti

Definice franchisingu a jeho vymezení jako systému

Franchising je odbytový systém, který je charakteristický tím, že poskytovatel franchisy vyhledává samostatné podnikatele s vlastním kapitálem. Ti by nabízeli jeho zboží a služby. Jejich vzájemná práva a povinnosti jsou založeny na smluvním základě. Franchising je prakticky pronájem práv k podnikání, kdy jedna strana poskytuje licenci a zaběhnutou obchodní značku a druhá strana podle určitých pravidel pod touto značkou samostatně podniká. **Významné franchisingové společnosti jsou uvedeny na obrázku č. 9:**



Obr. 9 Světové franchisingové společnosti Zdroj: [1, 2]

Franchising jako moderní forma podnikání

Franchising je metodou podnikání prověřenou v obchodní činnosti firem a dnes a denně využívanou a právem bývá označován jako moderní metoda podnikání. Na bázi franchisingu fungují i dosti odlišné typy firem, a to není vůbec ke škodě podnikání. V dnešní době existují i na našem území velké nadnárodní společnosti, které touto cestou přinášejí celý koncept pro prodej, nebo také i menší tuzemské firmy, které roudo cestou hledají nové příležitosti pro rozvoj svého podnikání. Setkat se s nimi je možno např. jak u benzínových pump, hotelů, restaurací, tak i ve výrobě nebo u známých módních řetězců.

Příklady typu franchisy

- **Odbytový franchising**

Příjemce franchisy – franchisant prodává zboží ve svém obchodě, který nese název poskytovatele franchisy – franchisora.

- **Franchising služeb**

Franchisant poskytuje služby s obchodním názvem poskytovatele franchisy a zavazuje se tak dodržovat určitá pravidla a předpisy.

- **Výrobní franchising**

Franchisant vyrábí podle předpisů franchisora určité výrobky a ty prodává pod značkou franchisora.

- **Minifranchising**

Tento způsob je používán při poskytování licence na prodej exkluzivního zboží. Franchisor na základě smlouvy poskytuje výhradní právo na prodej svého zboží na přesně vymezeném teritoriu a exkluzivní prodejní vybavení případně i vstupní kapitál.

- **Master franchising**

Jde vlastně o strukturovaný systém, kdy franchisor poskytuje franchisantovi možnost vytvořit sub-franchising, čímž se z původního franchisanta stává další, i když poněkud omezený franchisor, a to v přesně smluvně určené a vymezené oblasti.

- **Piggyback franchising**

Jedná se o případy, kdy obchody, které jsou spojeny v jednom franchisingovém řetězci, prodávají své produkty obchodům z druhého franchisingového řetězce.

- **Branchising**

Jedná se o trend převádět již existující firemní jednotky na nezávislé franchisanty.

Smlouvy na franchising bývají uzavírány většinou na dobu určitou (2–20 let, většinou však na 5 let), jejich délka závisí na oboru podnikání a zejména na potřebách investičních výdajů vynaložených pro zahájení podnikatelské činnosti. Průměrná doba uzavřené franchisové smlouvy v ČR je deset let.

Co nabízí franchisové systém

Vyznačuje se souborem služeb, které poskytovatel za měsíční poplatek, předává franchisantu. Zpravidla požaduje každý franchisové systém při vstupu nové firmy do systému určitý jednorázový poplatek a dále potom zmíněné průběžné poplatky (měsíční, čtvrtletní, roční). Výjimkou ani není poplatek v určitém procentu z obrátu. Dobrý franchisové systém je takový, že příjemci nabízí takové služby, které mu umožní plně se soustředit na naplňování podnikatelského záměru. Daný systém mu tedy výrazně pomáhá při realizaci podnikatelských aktivit a poskytuje mu možnost získat sebejistotu v jeho každodenní práci.

Výhody franchisingu jako systému

- malá organizace s vysoce kvalifikovanými manažery, kteří jsou specialisté na jednotlivé segmenty podnikání
- k dosažení rychlého růstu firmy, většinou nejsou zapotřebí velké finanční investice
- podnikání pod zavedenou značkou
- získání zpětné vazby ze sítě provozoven

Výhody pro franchisora:

- prostřednictvím franchisingu může dosáhnout rychlejšího rozvoje podnikání na národní i mezinárodní úrovni
- vytvoření vlastní struktury široké odbytové sítě a její další propojování a zhušťování
- rozložení rizika na franchisanty
- snížení nákladů na otevření nových prodejen
- kvalitnější kontrola prodeje výrobků a služeb

Výhody pro franchisanta:

- franchisant může vlastnit a provozovat podnik s relativně malým počátečním kapitálem
- jde o druh podnikání, jenž je pověřen časem a trhem
- franchising usnadňuje start podnikání
- minimalizace počátečních rizik

Nevýhody franchisingu

- vlastník práv často vyžaduje jednotný standard pořádku, vzhledu a balení
- vlastníkovým právům jsou vypláceny poměrně značné poplatky
- vysoký obrat nemusí nezbytně znamenat vysokou ziskovost
- franchisa neposkytuje absolutní svobodu podnikání

Přes dané nevýhody jde vidět, že franchising je výhodnější, což také dokazuje jeho rychlý rozvoj nejen na území ČR.

Nevýhody pro franchisanta

- přísná kritéria pro udělování licencí
- často teritoriálně omezená působnost
- porušení regulí může vést k odebrání licence
- franchisant je povinen vykovávat pouze ty činnosti, které jsou dány smlouvou
- nelze ovlivnit pokles image, popřípadě krach franchisora

Nevýhody pro franchisora

- nemožnost úplně kontroly i přes proklamované možnosti
- nutnost investovat značné finanční prostředky do kontrolního systému
- problémy jednotných cen
- nutnost neustálé kontroly

8.3 Autorizované dealerství v malém a středním podnikání

Rozhodnout se pro samostatné podnikání a mít k tomuto rozhodnutí životaschopný podnikatelský nápad, který by mohl nastartovat samotné podnikání, není jednoduché. Jistě usnadnění kromě fransichingu nabízí možnost stát se obchodním partnerem či zástupcem i renomované mezinárodní firmy. Touto naznačenou možností je autorizované dealerství, tedy podnikání v obchodní činnosti na základě práv a povinností získaných od kmenové firmy. Základní pojmy autorizovaného dealerství uvádí tabulka č. 7.

Tab. 7 Základní pojmy v autorizovaném dealerství. Zdroj: [3]

ZÁKLADNÍ POJMY	Dealer - kompetentní, zmocněný a oprávněný obchodník
	Autorizované dealerství - výkon obchodní činnosti na základě práv a povinností získaných od kmenové nebo mateřské firmy
	Statut autorizovaného dealera - uděluje kmenová firma na základě výběrového řízení

Co je autorizované dealerství a co obnáší

Podnikatel a jeho firma jsou pověřeni autorizovaným dealerstvím jinou firmou na základě smlouvy o autorizovaném dealerství. Tato forma spolupráce není nějak precizně vymezena ani upravena v žádné právní formě. Záleží čistě jen na vnitřních předpisech firmy a konkrétním vypracování smlouvy na tento typ spolupráce v podnikání. Smlouvou na tento typ podnikání získává podnikatel práva na výkon své činnosti a na straně druhé musí plnit povinnosti obchodního partnera firmy, která ho pověřuje tímto postavením. Jedná se zpravidla o střední až velký výrobní či obchodní podnik, který svými výrobky či zbožím uspokojuje poptávku organizací typu malých a středních podniků. Řada poptávek obsahuje menší množství dodací, což pro velké společnosti není dostatečně zajímavé

a výhodné. Na druhé straně je třeba dodat, že existují zájemci o dané zboží nebo výrobky, kde by se však mohly dodávky pohybovat v požadovaných menších množstvích.

Výhody autorizovaného dealerství

Činnost obchodního partnera tedy spočívá v uspokojování poptávky na spíše geograficky menším území. Tam je totiž zapotřebí pracovat s menším množstvím výrobků, zboží nebo služeb, což bývá pro pokrytí poptávky velkou firmou neekonomické.

Mateřská firma prodává autorizovanému dealerovi své výrobky, zboží či služby za výhodné ceny, zásobuje ho reklamními předměty, vzorky, školí ho apod. ve všech smluvních aktivitách. Dealer jednoznačně respektuje doporučení týkající se skaldy, prodejních cen, účastní se školení apod. a sní používat autorizované dealerství, což má pozitivní vliv na zákazníky.

Jednou z metod řízení, které mají značný význam pro malé a střední podnikání je outsourcing, který využívá k dlouhodobému převedení segmentu vybraných služeb na externí poskytovatele, a to i včetně delegování odpovědnosti za jejich provádění. Jde tedy o vyčlenění vybraných aktivit podnikání pro externí specializovanou firmu. Ve většině případů je hlavní motivací této činnosti z pohledu zadávající firmy úspora nákladů, kvalitnější služby a také faktor času. Je třeba dodat, že se v těchto případech jedná o specializované firmy, které mají k této činnosti vyškolený personál a daleko více technických prostředků než zadávající firma.

Podstatou outsourcingu je vytěšňování určitých, předem vybraných podnikových činností z vlastního podniku a jejich smluvní zabezpečení u cizích společností, tedy u externího poskytovatele požadovaných služeb. Základní pojmy outsourcingu zachycuje tabulka č. 8.

Tab. 8 Základní pojmy outsourcingu. Zdroj: [3]

ZÁKLADNÍ POJMY	Outside - anglické slovo, které charakterizuje určitý vnější děj
	Resourcing - zdroj k využití ve smluvním podnikání
	Outsourcing - svěření určité činnosti v rámci vlastní firmy externímu dodavateli

8.3.1 Historie outsourcingu

Přestože nebyla tato podstata metody po celá staletí známa a prezentuje se jako moderní, lze velice snadno dokázat, že její kořeny spadají až k prvotní dělbě práce. Tím se určité činnosti práce vyčlenily mezi muže a ženu a došlo k prvnímu efektivnímu nakládání s časem. V závislosti na tom se zvyšovala

produktivita práce a následně i kvality výsledných produktů. S rozvojem společnosti a jejího vyššího stupně poznání docházelo k dalšímu propojování až do fáze vzniku tržního prostředí.

8.3.2 Typy firem a jejich produkty vhodné k outsourcingu

Dnešní turbulentní podnikatelské prostředí v sobě schovává plno problémů, které si jednak svým přístupem a chováním zavinili sami podnikatelé, ale také existuje celá řada faktorů, které vyplynuly ze situace na trhu a ekonomiky a z proběhlé ekonomické krize. Tyto faktory přinášejí pro podnikatele mnoho dynamických změn a firmy, které se pohybují v tomto prostředí, musí čelit stále více konkurenčním tlakům. Všechny změny v ekonomice znamenají zrychlení obrátek zboží, inovaci nových technologií a rychlé reagování na služby, které jsou schopny konkurenční výzvy a tlaky ustát.

8.3.3 Důvody pro outsourcing a přínosy pro zákazníka

Nasazení outsourcingu ve firmě a jeho důvody:

- firma se může soustředit pouze na svoji prioritní činnost
- získává přístup k technice a jejím aplikacím na profesionální úrovni
- snížení rizika formou jeho sdílení
- uvolnění zdrojů pro využití k jiným činnostem
- uvolnění finančních prostředků
- snížení nákladů
- nedostupnost interních zdrojů

Přínosy pro zákazníky:

- **zkvalitnění řídicí práce** – znamená, že prostřednictvím outsourcingu se zákazník dostává ke špičkovým technologiím na světové úrovni a jejich aplikaci a používání řídicími pracovníky v reálném čase má pozitivní vliv na kvalitu a rychlost celého rozhodovacího procesu.
- **ekonomický přínos** – představuje úsporu finančních prostředků vynakládaných na lidské a materiální zdroje, které se po aplikaci outsourcingu mohou přesunout do jiných oblastí hospodaření firmy.
- **variabilita a univerzálnost** – outsourcing se dá provozovat buď jako součást globálně instalované podnikové informační soustavy nebo také samostatně a tím přizpůsobit individuálním požadavkům zákazníka.

- **odpovědnost a záruka** – je v těchto vztazích zajištěna smluvním rámcem. Ten stanovuje jednoznačně odpovědnost a záruky mezi dodavatelem služeb a zákazníkem.
- **produktivita a kvalita služeb** – bývá zpravidla vyšší, protože outsourcingová společnost může své služby přizpůsobovat rychle se měnícímu prostředí.
- **plynulý přechod na outsourcing** – se uskutečňuje bez problémů, a sice najednou nebo po etapách s minimem negativních dopadů na zákaznickou firmu.

Výše uvedené přínosy lze shrnout do několika faktorů:

- úspora času a energie
- přístup ke stále novým poznatkům od outsourcingové firmy
- přenesení zodpovědnosti na poskytovatele služby
- profesionalita a kvalita
- snížení nákladů
- zaměření se pouze na vlastní činnost

Přes všechny výhody samozřejmě existují i určitá problematická místa. **Problematická místa definují problémy plynoucí pro zákazníky:**

- **důvěrné informace v cizích rukou** – jsou velmi choulostivou záležitostí, a proto je třeba si uvědomit výběr firmy, která bude poskytovat dané služby, která bude se svěřenými daty nakládat citlivě a s péčí řádného hospodáře.
- **závislost na cizím subjektu** – lze ji eliminovat zákazníkem tím, že obě strany předloží pečlivou vyváženou smlouvu, ve které bude na maximum situací pamatováno, a to včetně sankcí a penalizací, pokud by měla vzniknout jakákoliv škoda ať už materiální, finanční či morální.

8.3.4 Proces zavádění outsourcingu a jeho fáze

Proces outsourcingu a jeho fáze:

1. **Fáze** – firma se musí rozhodnout, jaké činnosti bude outsourcovat a poté je vhodné sestavit harmonogram jeho zavádění
2. **Fáze** – firma musí vybrat ty činnosti, které bude outsourcovat a určit pořadí jeho nasazení včetně časového rozvrhu
3. **Fáze** – výběr poskytovatele služby
4. **Fáze** – sepsání smlouvy s přesnou definicí rozhraní mezi firmou a poskytovatelem
5. **Fáze** – předání relevantních aktivit, kompetencí, dat a odpovědnosti
6. **Fáze** – způsob řízení vztahu mezi smluvními partnery

7. Ukončení spolupráce:

- a. dobrovolně
- b. nedobrovolně

V daných prosecech outsourcingu se vyskytují, jako kdekoliv jinde, problémy. **Nejčastějšími problémy jsou:**

- personální kvalita poskytovatele
- únik informací a následně možné zneužití daných informací konkurecí
- nekvalitní nebo pozdě odvedená práce
- nedodržování smluvních podmínek
- nedůvěra nebo naopak bezmezná důvěra bez příslušné kontroly
- nepřehlednost na trhu poskytovatelů
- nedodržování smluvních termínů

8.4 Specifické problémy outsourcingu v tomto segmentu trhu

Specifický problém podnikání firem ve službách, a to zejména u malých bývá znásoben jejich působením v menším městě. Zde je malá možnost výběru potencionálních partnerů. Navíc se mohou zvýšit i dopravní a časové náklady na poskytování služeb, pokud je vybrán velký poskytovatel, ale ze vzdálenějších míst.

Dalším problémem, se kterým se podnikatelé potýkají, je argument, že firma je pro aplikaci outsourcingu příliš malá. Tato představa je často mylná, protože i malá firma s malým počtem zaměstnanců musí řešit a zajišťovat široké spektrum úkolů bez možnosti specializace.

Jedním z dalších problémů je i neznalost právní problematiky v oblastech vedení faktur, celého účetnictví nebo daní apod.

8.5 Zasilatelství jako forma podnikání malých a středních podniků

Celosvětově uznávanou formou podnikání je také zasilatelství. V tomto typu podnikání dochází k průniku mezinárodních i národních přeprav, jak v čase, tak i ve způsobech zajištění, provozování a realizaci. Globalizace, rozvoj mezinárodního obchodu a zvyšujícím se tlakem na přepravu zboží roste naléhavost, aby podnikatelé na jedné straně uměli tuto formu podnikání využívat a na straně druhé, aby si k tomu uměli vybrat nejvhodnější přepravce. Základní pojmy ze zasilatelství jsou uvedeny v tabulce č. 9.

Tab. 9 Základní pojmy zasilatelství. Zdroj: [3]

ZÁKLADNÍ POJMY	Speditérství - starší, zažitý výraz pro zasilatelství
	Zasilatelství - smluvní přeprava zboží a služeb
	Zasilatelská smlouva - dokument, jehož předmětem je obstarávání přepravy
	Příkazce - objednavatel zasilatelských služeb

8.5.1 Historie zasilatelství

Pojmy spedice a zasilatelství jsou v podstatě totéž. Není mezi nimi žádný odborný nebo jiný rozdíl, lze tedy pouze konstatovat, že pojem spedice je o hodně starší. Zasilatelství se vyvinulo z formanství, protože s rozvojem řemesel, cechů, a tedy i obchodu toto zajišťovalo kontakt firem minimálně v rámci regionů. Postupně jak se rozvíjela výroba a její možnosti, tak se rozšiřovala i teritoria, do kterých se zboží přepravovalo. Termín zasilatelství se začínal objevovat v oficiální terminologii správní povahy od roku 1923 a v právní terminologii byl zaveden po druhé světové válce. Hovorově přetrvává pojem spedice a spediční smlouva.

8.5.2 Zasilatelství vnitrostátní, vnitrouijní a mezinárodní

Význam takového rozlišování v dnešním globalizovaném světě sice klesá, ale rozlišování mezi vnitrostátním a mezinárodním zasilatelstvím má svůj opodstatněný význam. **Rozdíly existují hlavně v tom, že:**

- novelizovaný živnostenský zákon již nedělá rozdíly mezi povahou zasilatelské činnosti, je-li omezena na území ČR nebo překračuje její hranice
- pro zasilatelskou smlouvu platí ustanovení obchodního zákoníku a řídí se českým právním právem

Pro potřeby práce s těmito termíny postačí uvedené členění:

- zasilatelská smlouva – jejímž stranami jsou subjekty se sídlem na území ČR, se musí vždy řídit bez ohledu na případnou neplatnou volbu cizího práva právem českým, a to obchodním zákoníkem.
- zasilatelská smlouva vnitrouijní – řeší přepravu v rámci Evropské unie, i když ji mnozí podnikatelé i úředníci nazývají smlouvou mezinárodní.
- zasilatelská smlouva mezinárodní – jejímž stranami jsou subjekty se sídlem na území různých států, se řídí především zvoleným právem, nebylo-li právo zvoleno, pak právním řádem.



Dnešní turbulentní prostředí ukazuje, že být členem sdružení podnikatelů, komor a cechů má čím dál větší význam z řady důvodů, které vyplývají ze samotné podstaty, povahy a postavení těchto malých a středních podniků. Malé a střední podniky se v rámci na svou „velikost“ vymezují většinou na regionální úrovni svého působení a pro státní správu jako jednotlivci nejsou tak významným partnerem, aby na ně musel být brán ohled. Tato skutečnost, je jeden z hlavních důvodů, proč firmy, které potřebují prosadit svůj názor nebo ochránit své podnikatelské zájmy vůči třetím stranám, vstupují do těchto organizací. Tímto tak dokáží násobit svou sílu a argumentační moc.



1. Vysvětlete výhody členství v profesních organizacích.
2. Vyjmenujte jednotlivé profesní organizace v ČR.
3. Vysvětlete podstatu franchisingu.
4. Definujte autorizované dealerství.



Literatura k tématu:

- [1] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [2] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [3] VOJÍK, Vladimír. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-5342.
- [4] Businessinfo [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/faze-podnikani/zahajeni-podnikatelske-cinnosti.html>
- [5] Czechinvest [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju/Inkubatory>
- [6] Managementmania [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

Kapitola 9

Celní politika v malém a středním podnikání



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat celní politiku v malém a středním podnikání;
- definovat funkci cla;
- definovat celní sklady.



Klíčová slova:

Celní politika, cla, celní sklady.

9.1 Celní politika v malém a středním podnikání

Malé a střední podniky většinou nedisponují odbornou a kvalifikovanou pracovní silou pro řešení celní politiky podnikání, a navíc nejsou k tomu dostatečně motivováni. Do roku 1990 mělo Československo platný celní sazebník schválený v GATT. Nebyl ovšem funkční, protože zahraniční obchod se řídil direktivním plánováním a měl politickou a ekonomickou orientaci v rámci bývalého socialistického bloku. V roce 1991 bylo ze strany ČR přistoupeno k restrukturalizaci celního sazebníku a změně celních sazeb. Další vývoj v celní oblasti byl dán jednak celkovou liberalizací mezinárodního obchodu a jednak asociačními dohodami s Evropskou unií. Díky těmto dohodám, byly odstraňovány překážky obchodu s průmyslovými a zemědělskými výrobky. Základní pojmy celní politiky zachycuje tabulka č. 10.

Tab. 10 Základní pojmy celní politiky v malém a středním podnikání. Zdroj: [3]

ZÁKLADNÍ POJMY	Celní politika - zabývá se sledováním pohybu zboží, jeho kontrolou a registrací
	Celní řízení - akt, kterým se upravuje nakládání se zbožím
	Celní sazebník - nejdůležitější podklad pro stanovení výše cla
	Clo - dávka vybraná prostřednictvím celních úřadů při přechodu zboží přes hranici

9.1.1 Celní politika ČR a funkce cla

Celní politika každého státu se zabývá sledováním pohybu zboží, jeho kontrolou a registrací s cílem chránit ekonomické zájmy dané země a uplatňuje se při obchodování se zahraničními subjekty. Clo je finanční částka vybíraná prostřednictvím celních úřadů státem při přechodu zboží přes hranici.

Clo plní dvě funkce:

- **fiskální** – zde je clo chápáno jako příjem do státního rozpočtu
- **obchodně-politickou funkci** – zde je clo chápáno jako podpora dovozu nebo vývozu

Obchodně-podnikatelské hledisko může dále clo členit na:

- smluvní cla – výše cla je určena na základě smluv mezi jednotlivými státy
- všeobecná cla – daná pevnou procentní sazbou na daný výrobek
- preferenční cla – zvýhodněné sazby pro dovoz z určitého státu
- fiskální clo – daň na dovážené zboží, většinou luxusního charakteru
- ochranné clo – slouží k ochraně tuzemských výrobců a jejich produkcí před zahraniční konkurencí

9.1.1.1 Clo jako prvek celní politiky**Český celní zákon rozlišuje tyto druhy cla:**

- **dovozní** – vybírá se nejvíce a podléhá mu dovážené zboží
- **vývozní** – se až na výjimky neuplatňuje, protože je považováno za „brzdu“ exportu
- **antidumpingové** – rozumí se jím clo vybírané z dováženého zboží, které je předmětem dumpingu
- **vyrovnávací** – rozumí se zvláštní clo vybírané za účelem vyrovnání prémie nebo subvence, která byla přímo nebo nepřímo poskytnuta na výrobu výrobku nebo vývoz zboží
- **odvetné** – rozumí se jím přírážky k celním sazbám, případně zavedení dalšího cla se stanovuje na přechodnou dobu

9.2 Celní sklady a způsoby jejich použití pro podnikání

Dalším ze způsobů podnikání malých a středních podniků je za pomoci systému celních skladů, které mohou podnikateli usnadnit jeho obchodní aktivity realizovat anebo stát se dokonce jeho podnikatelským výstupem. Celní režim uskladňování zboží v celních skladech pro nepoučené lidi může vzbudit dojem, že dovezou ze zahraničí zboží, mají k němu dispoziční práva a než se rozhodnout co se zbožím dále, tak nebudou platit clo ani daň z přidané hodnoty. Tato zjednodušená představa dala za vznik celním skladům po ČR, které ovšem nepůsobily podle platných právních forem, a tedy spravovány s péčí řádného hospodáře. Agenda celních skladů vyžaduje kromě již zmíněných zákonných předpisů také osobu, která je hlavním aktérem při provozování daných celních skladů. Základní pojmy celních skladů uvádí tabulka č. 11.

Tab. 11 Základní pojmy celních skaldů v ČR. Zdroj: [3]

ZÁKLADNÍ POJMY	Celní režim - je takový režim, v němž se pohybuje nebo uskladňuje zboží, které podléhá clu
	Celní politika - způsob sledování pohybu zboží, a to včetně jeho kontroly
	Tranzitní režim - je aplikován na zboží, u které je dopravováno pod dohledem celních úřadů

9.2.1 Definice celního skladu

Celním skaldem se má na mysli jakékoliv zajištěné prostranství, objekt nebo prostor, v němž se zboží uskladňuje za podmínek stanovených celním úřadem. Takto definovaný celní sklad je možno provozovat jen na základě povolení, jež žádost osoby, která ho chce provozovat, uděluje celní úřad, v jehož územním obvodě se má celní sklad nacházet. Povolení provozovat celní skald může získat pouze občan České republiky.

9.2.1.1 Uskladňování v celních skladech

U zboží uskladněných v celním skaldu se neplatí clo ani daň z přidané hodnoty, protože patří do skupiny celních režimu s podmíněným osvobozením od cla. Celá agenda problematiky celních skaldů je, ale poněkud složitější.

Celní řízení je směřováno u celního úřadu ke konečnému rozhodnutí, zda zboží bude nebo nebude propuštěno do navrženého celního režimu a pokud ano, tak za jakých podmínek.

Lze definovat dva druhy celních skaldů:

- **celní sklad soukromý** – je celní sklad, kde je provozovatel skladu a osoba, pro kterou je zboží uskladňováno, je jedna a tatáž osoba.
- **celní sklad veřejný** – je celní sklad, kde skladovatel – provozovatel skladu a osoba, pro kterou je zboží uskladňováno, jsou rozdílné firmy, z nichž jedna se profesionálně zabývá provozováním veřejného skladu

Výhody provozování celního skladu

Obecně lze říct, že celní sklady dávají možnost dovézt velké množství zboží ze zahraničí bez nutnosti bezprostředně po dovozu uhradit celní dluh (clo, spotřební daň a daň z přidané hodnoty). Výhodou je také možnost rozložení této platby celního dluhu na dílčí, menší platby spojené s dílčími realizacemi (vyskladnění zboží ze skladu). Takové vyskladnění zboží je možno provést vždy, až je obchod s tímto zbožím připraven. V případě reexportních obchodů je možno z celního skladu posílat zboží v režimu tranzitu dál do zahraničí. V tomto režimu nemusí být na území ČR uplatněno clo, tudíž exportní cena není zatížena tuzemským clem. Výhody soukromého celního skladu zahrnují možnost ovlivňování režijních nákladů z provozu soukromého celního skladu do ceny uskladněného zboží. Výhody veřejného celního skladu zahrnují výhody jednak pro provozovatele a jednak pro osoby, které ve skladu uskladňují zboží.

Nevýhody provozování celního skladu

Lze je obecně spatřovat v omezené elasticitě rychlého vyskladnění. Ta je závislá od rychlosti celního řízení na celním úřadu, zajištěním maximálního celního dluhu za zboží. Další nevýhodou je trvale finančně vyšší plnění, než by při běžných jednotlivých dovozech byl celní dluh. Nevýhody soukromého skladu spočívají v rizicích, že použití zboží uloženého v tomto skladu je podmíněno jeho předchozím vycelením a uvolněním z celního skladu. Nevýhody veřejného celního skladu se rekrutují z nevýhod pro skladovatele a nevýhod pro osoby celní sklady patří uskladňující zboží. Lze zde zařadit malou výnosnost tohoto druhu podnikání, neboť veřejný celní sklad patří do služeb s malou rentabilitou.



Σ

Malé a střední podniky většinou nedisponují odbornou a kvalifikovanou pracovní silou pro řešení celní politiky podnikání, a navíc nejsou k tomu dostatečně motivováni. Do roku 1990 mělo Československo platný celní sazebník schválený v GATT. Nebyl ovšem funkční, protože zahraniční obchod se řídil direktivním plánováním a měl politickou a ekonomickou orientaci v rámci bývalého socialistického bloku. V roce 1991 bylo ze strany ČR přistoupeno k restrukturalizaci celního sazebníku a změně celních sazeb. Další vývoj v celní oblasti byl dán jednak celkovou liberalizací mezinárodního obchodu a jednak asociačními dohodami s Evropskou unií. Díky těmto dohodám, byly odstraňovány překážky obchodu s průmyslovými a zemědělskými výrobky.



?

1. Vysvětlete pojem celní politika v ČR pro malé a střední podnikání.
2. Vysvětlete funkci cla.
3. Definujte význam celního skladu.



Literatura k tématu:

- [1] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [2] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [3] VOJÍK, Vladimír. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-5342.
- [4] Businessinfo [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/faze-podnikani/zahajeni-podnikatelske-cinnosti.html>

Kapitola 10

Neziskové organizace



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat význam neziskových organizací v ČR;
- definovat význam a poslání neziskových organizací;
- definovat význam podnikatelské etiky;
- definovat význam sociální odpovědnost podniků.



Klíčová slova:

Neziskové organizace, podnikatelská etika, sociální odpovědnost, lobbying, korupce.

10.1 Neziskové organizace

Nestátní nezisková organizace jsou právnické osoby založené za jiným účelem, než je dosahování zisku a jeho následným rozdělováním mezi oprávněné osoby. Nestátní nezisková organizace se naopak zakládají za účelem uspokojování potřeb určité skupiny obyvatel či se záměrem dosáhnout určitého cíle. Pro označení těchto právnických osob se dále užívají pojmy jako „**nevýdělečné**“, „**obecně**“ nebo „**veřejně prospěšné**“, „**nevládní**“. Všechny tyto pojmy vystihují podstatu těchto subjektů a vypovídají o jejich charakteru. Současná právní úprava však žádný z těchto pojmů neužívá ani je nedefinuje.

Typické nestátní neziskové organizace naplňují znaky mezinárodně sdílené definice:

- organizovanost (stálá, formalizovaná struktura)
- soukromý charakter a nezávislost na státu (soukromoprávnost)
- nerozdělování zisku (mezi členy a rozhodující osoby)
- samosprávnost (vnitřní struktura)
- dobrovolnost (ve smyslu „s účastí dobrovolníků“)

Vymezení nestátní neziskové organizace, zpracované Radou vlády pro nestátní neziskové organizace a používané pro účely této státní politiky, vychází z právních forem typických pro nestátní neziskové organizace.

Podle této definice jsou za nestátní neziskové organizace považovány tyto právní formy soukromého práva:

- spolky a pobočné spolky (nově podle Nového občanského zákoníku), dříve občanská sdružení a jejich organizační jednotky (podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů),
- nadace a nadační fondy (dříve podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, nyní podle Nového občanského zákoníku).
- účelová zařízení církví, zřizované církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, v platném znění; dříve Církevní právnické osoby
- obecně prospěšné společnosti podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (nyní již zrušeného; existující obecně prospěšné společnosti však podle něj stále fungují)
- ústavy (podle Nového občanského zákoníku)
- školské právnické osoby, registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a zahrnující ve významné převaze také církevní školy

Tuto definici doplňuje členění nestátní neziskové organizace do několika typů podle jejich funkce.

Podle funkce jde o:

- servisní nestátní nezisková organizace
- advokační nestátní nezisková organizace
- zájmové nestátní nezisková organizace
- filantropické nestátní nezisková organizace

Servisní nestátní neziskové organizace poskytují přímé služby svým klientům, tedy přímo řeší veřejné problémy. Typicky do této skupiny patří nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby, nestátní neziskové organizace v oblasti zdravotnictví a sociálního začleňování nebo v oblasti rozvojové spolupráce a humanitární pomoci. Jde většinou o nečlenské nestátní neziskové organizace, které usilují o svoji profesionalizaci nebo jí již dosáhly

Advokační nestátní neziskové organizace bojují za práva vymezených skupin či vybraných veřejných zájmů. Jejich činnost spočívá v prosazování změn nebo naopak bránění změnám vůči veřejným nebo soukromým institucím. Mají významnou roli v prosazování principu rovnosti a nediskriminace, v ochraně menšinových zájmů a veřejného zájmu, jako je ochrana zdraví, životního prostředí nebo práv spotřebitelů.

Filantropické nestátní neziskové organizace podporují finančně i hmotně veřejně prospěšné aktivity. Typicky se jedná o nadace a nadační fondy.

Zájmové nestátní neziskové organizace jsou vůbec nejpočetnější skupinou nestátní neziskové organizace v českém neziskovém sektoru. Zaměřují se na organizování zájmové činnosti buď výhradně pro své členy, nebo s přesahem do širší veřejnosti, kdy se jejich aktivity blíží službám poskytovaným určitým skupinám. Typicky do této skupiny patří nestátní neziskové organizace v oblasti sportu a kultury či tradiční venkovské zájmové spolky.

Typické rozdělení nestátních neziskových organizací v České republice je uvedeno v tabulce č. 12.

Tab. 12 Nestátní neziskové organizace v ČR podle členění. Zdroj: [3]

FUNKCE	HLAVNÍ ČINNOST	VNITŘNÍ STRUKTURA
Servisní	Sociální, zdravotní péče Vzdělávání a výzkum Humanitární pomoc a charita Kultura Rozvojová spolupráce	Převážně nečlenské
Advokační	Ochrana životního prostředí Ochrana lidských práv Prosazování rovnosti a nediskriminace Ochrana práv menšin Ochrana zvířat Ochrana práv spotřebitelů Boj proti korupci apod. Kulturní aktivity	Členské i nečlenské
Zájmové	Sport Volný čas Včelaři, myslivci, zahrádkáři Komunitní spolky Další	Členské
Filantropické	Poskytující granty a dary	Převážně nečlenské

10.2 Význam a poslání neziskových organizací

Všeobecně přijímaný pohled na moderní společnost je takový, že jeden z hlavních pilířů tvoří neziskový sektor. **Jaká je funkce (role) neziskového sektoru v dnešní době u v České republice:**

- **participativní role** – je velmi významnou funkcí tohoto sektoru. Neziskové organizace dávají možnost lidem vyjadřovat své názory, zájmy nebo řešit problémy skrze ně.
- **servisní role** – neméně významnou rolí, je zajišťování široké škály služeb pro veřejnost (servisní funkce). Služby jsou produkovány nejen pro nejrůznější skupiny, ale i pro celou společnost.
- **inovační role** – na rozdíl od tržního nebo státního sektoru, přináší nové často neověřené formy pomoci. Tato role je daná tím, že neziskové organizace pružněji reagují na nové problémy, na které zatím není znám spolehlivý postup řešení.
- **školicí (demokratizující) role** – tím, že neziskové organizace umožňují vyjádření názorů svých členů. Jednotlivci se učí poznávat další názory, rozvíjet se a reprezentovat, čímž pomáhají lidem vytvářet jejich sociální kapitál

- **ochrana práv** – neziskové organizace se snaží prosazovat změny ve společnosti, které jsou v zájmu všech. Často tak hrají roli zprostředkovatele mezi občany a státem.

Neziskový sektor se stal alternativou k některým státním nebo komerčním službám. Proto často nejde vztah mezi těmito sektory nazvat partnerským, ale spíše rivalským.

Zvláštnost neziskových organizací spočívá v tom, že hlavní poslání ve svých činnostech vidí ve změně lidí, společenského života ve zlepšení komunikace mezi lidmi. Rysem neziskového sektoru je dobrovolná činnost lidí v určité oblasti.

Předpoklady pro fungování neziskových organizací jako společenských aktérů jsou:

- musí být schopné řešit problémy, kvůli kterým vznikly
- musí být schopné pracovat na svém rozvoji

Vize neziskového sektoru jako společenského aktéra vychází z ideálních vlastností neziskových organizací:

1. akceschopnost a pružnost – pružné reagování na aktuální situaci ve společnosti
2. kapacity pro řešení problémů – schopnost organizací vytvářet dostatečné kapacity
3. nadšení a úspěch – schopnost všechny projekty dotáhnout do konce
4. kooperativnost a komunikace – vznik komunikačních sítí uvnitř sektoru, který vede k lepší komunikaci i s ostatními sektory

10.3 Podnikatelská etika a její význam pro podnikatele a jeho firmu

Etika (ethos – mrav), někdy také nazývaná teorií morálky, se řadí mezi filozofické disciplíny. Etika jako věda se zabývá zkoumáním morálky případně morálně závažného jednání a norem. Mravní jednání v sobě vždy obsahuje odpovědnost a oprávněnost, což je spojeno se svobodou volby, což je jedno ze základních práv každého člověka. Etika je disciplínou praktické filozofie, což se vyznačuje tím, že etika podrobně zkoumá celou řadu hodnot a principů, které usměřňují naše jednání v takových situacích, kdy existuje možnost volby prostřednictvím zpravidla naší svobodné vůle.

Etika se dělí na další disciplíny:

- etiku pozitivní – ta se především zabývá zkoumáním stávajícího stavu
- etiku normativní – zkoumá stávající stav ve spojitosti s optimálním stavem

- etiku ctnosti
- etiku povinnosti
- etiku užitku
- etiku odpovědnosti

10.3.1 Význam etiky pro podnikatele

Na podnikatelskou etiku lze nahlížet jako na proces etických norem a principů, který zasahuje do jakéhokoli podnikatelského rozhodnutí, případě i do specifických oblastí podnikání. Proto je nutné již při formulaci podnikatelských cílů, záměrů a strategií podniku s ní naprosto počítat a zcela ji zahrnovat do svých plánů.

S etikou v podnikání se nemůže počítat pouze jen jako s dodatkovou činností, ale jako samotnou nosnou základnou podnikání. Podnikatelské prostředí je přímo založeno na tom, že každý podnikatel, každá společnost očekává etické chování od ostatních. Vždyť bez etiky, bez dodržování základních morálních pravidel, by nebylo možné uskutečnit žádný obchod, případně uskutečnit obchod jen velice obtížně a zdlouhavě.

Proč by se měl podnik chovat eticky? Protože:

- Je to v jeho zájmu. Zní to tak samozřejmě, ale ne vždy to tak bývá. Pravdou zůstává, že pokud podnik pozitivně funguje uvnitř (má dobré vnitropodnikové „klima“), je to vidět i na venek, může na tom jen vydělat zvyšováním své dobré pověsti.
- Mravnost – obecný zájem celé společnosti.
- Očekávání etického chování od ostatních. Toto je základní myšlenkou legální podnikatelské činnosti.
- Nelze očekávat dodržování etických zásad od ostatních, když se tak sami nebudeme chovat.
- Nelze se ohánět etikou, a přitom ji sám nedodržovat.

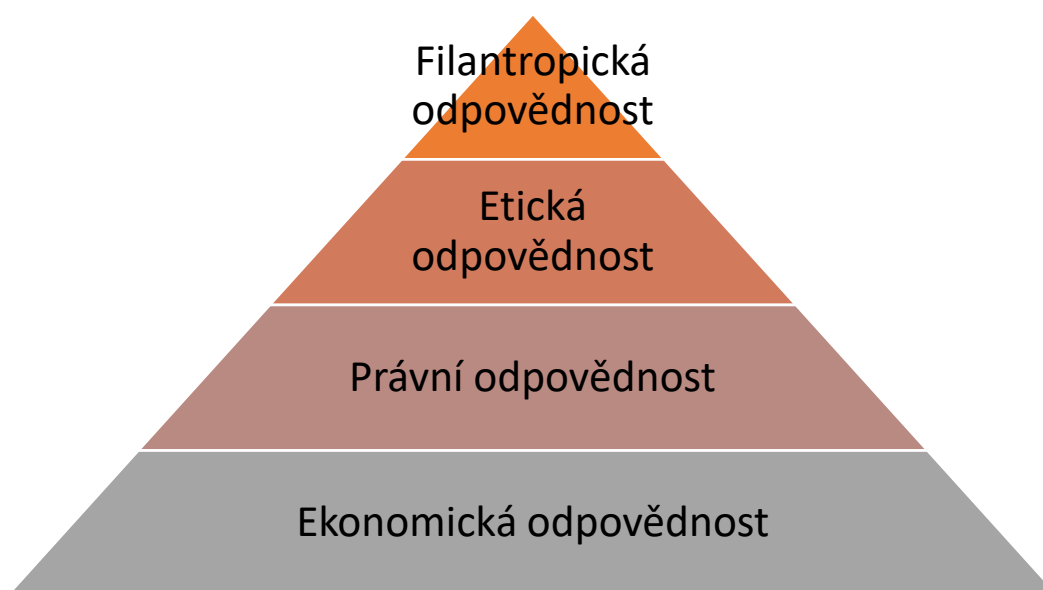
Neustálé porušování výše uvedených pravidel vede k celkovému zničení tržního prostředí. Pokud se bude čím dál více podnikatelů „zúčastňovat“ nekalých praktik a zapomenou na pravidla fair-play, dojde nejen ke ztrátě kvality (jak podnikatelských subjektů, tak podnikatelského prostředí), ale celkovému chaosu.

Společenská odpovědnost firem se v České republice řadí mezi koncepty poměrně nové a veřejnosti nepříliš známé. Tento koncept, který nepředstavuje vynucené dodržování stanovených pravidel, zákonů, či nařízení, nýbrž vychází z dobrovolného přesvědčení samotných podniků, se však stále více dostává do popředí zájmu podnikatelských subjektů.

V současné době společenská odpovědnost není již výsadou jenom velkých firem, případně firem nadnárodních. I společnosti malé a střední si uvědomují, jak jejich činnost může ovlivňovat své okolí a snaží se proto vyvíjet takové aktivity, které mají v podstatě vyjádřit odpovědnost vůči svým zaměstnancům, zákazníkům a dalším zainteresovaným subjektům, případně mají zmírnit negativní dopady různých firemních aktivit na ekologii nebo na kvalitu života obyvatelstva.

Typy sociální odpovědnosti

Začátkem 90. let B. Carroll sestavil tzv. pyramidu sociální odpovědnosti podniků, která názorně popisuje jednotlivé odpovědnosti ve vztahu k etice viz obrázek č. 10.



Obr. 10 Pyramida sociální odpovědnosti podniků. Zdroj: [2]

Základním všeho je **ekonomická odpovědnost**, kde podnik především musí dbát na to, aby jeho zisk byl takový, aby dokázal přežít a bylo možné dál rozvíjet své podnikání. **Právní odpovědnost** je především očekávání společnosti, že firma bude podnikat v souladu s platnými zákony dané země, kde společnost působí. Vždy se věřilo, že na základech ekonomické a právní odpovědnosti vyrůstá každá firma, a že bez těchto dvou pilířů není možné podnikat. K shora uvedeným navíc ještě současnost dodává odpovědnost **etickou** a **filantropickou**. Zatímco etická odpovědnost zahrnuje přístup podniků k etickým a morálním normám, které jsou nastaveny společností, filantropická odpovědnost posunuje celé vnímání na mnohem vyšší úroveň. Nejedná se jen o dodržování již dříve uplatňovaných pravidel, ale aktivní vyhledávání možností, jak zlepšit kvalitu života, jak se stát lepším člověkem.

10.4 Sociální odpovědnost podniků

Když se hovoří o sociální odpovědnosti podniků (Corporate Social Responsibility), jedním dechem je třeba dodat i sociální odpovědnost zákazníků (Customer Social Responsibility). Bylo by naivní se domnívat, že, jedna skupina se bude chovat zodpovědně a druhá ne a vše bude v pořádku. Pokud zákazníci požadují odpovědnost od firem, musí se i oni (zákazníci) chovat zodpovědně. Jinak hrozí zhroucení celého systému, zhroucení tržního prostředí a nastolení chaosu.

Fair trade

Zajímavým příkladem skloubení sociální odpovědnosti firem a zákazníků může být projekt **Fair trade**. Moto fair trade je velmi jednoduché: „*lidé si za svou práci zaslouží dostat dobře a spravedlivě zaplacenou*“. Možná to připadá samozřejmé, ale není tomu tak. Není výjimkou, že v řadě zemí, které svět zásobují kávou, čajem, tropickým ovocem nebo třeba kakaem, nedostávají pěstitelé téměř ani tolik prostředků, kolik potřebují pro jejich pěstování! Důvody jsou různé, ale mimo jiné jde o chování nadnárodních firem, nespravedlivé nastavení mezinárodního obchodu nebo nedostatek vzdělání a zdrojů na straně pěstitelů.

Právě z tohoto popudu, z nerovnosti na trhu a z nedodržování základních etických principů, vznikly organizace jako **World Fair Trade Organization (WFTD)** nebo **Fairtrade International (FI)**. Organizace slouží jako prostředník nebo lépe řečeno garant toho, že spojí několik skupin do hospodářského partnerství. Na jedné straně pěstitelé (ale i řemeslníci) dostanou za své produkty zaplacenou spravedlivou cenou, na straně druhé kooperující firmy si zvyšují svůj sociální kredit a získávají benefit v podobě větší konkurenceschopnosti na trhu. Myšlenka fair trade ale není založena pouze na etickém jednání v podnikání. Další velmi důležitou složkou je dlouhodobě udržitelné životní prostředí. Fairtradoví pěstitelé se snaží o dlouhodobě udržitelnou produkci a nepoužívají agrochemikálie preventivně, ale jen v případě, že se potýkají se škůdci nebo nemocemi.

10.5 Lobbying a aktivity s ním spojené

Lobbying je velmi často užívaným termínem, diskuze se nevedou pouze nad tím, zda je možné jak a proč vůbec lobbistické aktivity regulovat, ale také nad otázkami, co je-není lobbying, kdo je-není lobbista, jakou roli v demokracii má či by mít mohl a měl. V důsledku různých politických tradic, právních úprav a rozmanitých lobbistických praktik neexistuje obecně platné vymezení či definice lobbyingu. Samotný pojem pochází z angličtiny a je používám v těchto základních významech:

- Vstupní hala
- Veřejný prostor poblíž jednacího sálu zákonodárců
- Snaha ovlivnit veřejné činitele za účelem vyjádření souhlasu či nesouhlasu s konkrétním návrhem či opatřením
- Snaha ovlivnit úředníka tak, aby jednal určitým způsobem

Lobbying je dnes vnímán a v první řadě užíván jako obecný pojem pro ovlivňování veřejných činitelů. Dalším možným pohledem je lobbying chápán jako přesvědčování, Různé zájmy spolu vstupují do soutěže, a záleží pak na schopnosti, metodách a síle použitých argumentů přesvědčit toho, kdo rozhoduje, aby jednal v souladu s danými zájmy.

10.6 Korupce jako handicap v podnikání

Jednou z forem hospodářské kriminality je korupce. Korupci nelze samu o sobě označit za hospodářskou kriminalitu, nicméně má s ní velmi úzkou vazbu. Korupce je definována: **jako neformální vztah dvou subjektů jednajících v rozporu s dobrými mravy spočívající v nabídce, příslibu, realizování výhody v něčí prospěch nebo akceptování takového požadavku za vyžádanou, nabídnutou nebo slíbenou odměnu.** Korupce je širší pojem než úplatkářství postižitelné podle trestního zákoníku.

K typickým formám páčání korupce lze zařadit:

- aktivní a pasivní korupce tuzemských a cizích státních úředníků,
- aktivní a pasivní korupce tuzemských a cizích orgánů právnických osob,
- aktivní a pasivní korupce v soukromém sektoru,
- aktivní a pasivní korupce ve veřejném sektoru.

Mezi hlavní důvody korupčního jednání lze zařadit:

- snaha o přístup k nedostatečným službám a zdrojům,
- snaha o vyhnutí se nákladům,
- snaha o získání služeb, které nejsou dostatečné, ale u nichž je nutné ponechat veřejným činitelům plné rozhodovací právo.

Základní atributy korupčního jednání jsou následující:

- vztah dvou subjektů toho, kdo úplatek poskytuje-nabízí a toho, kdo úplatek přijímá,
- jedná se o směnný vztah přinášející oběma stranám výhodu,
- souvislost s obstaráním věci obecného nebo určitého zájmu,

- korumpovaným je subjekt disponující určitým postavením, pravomocí.

Zdravému podnikatelskému prostředí korupce nepřeje. Korupci lze vnímat jako zneužití veřejného vlivu pro osobní zisk. Rozsah a míra korupčních praktik ve veřejném i soukromém sektoru v jednotlivých zemích světa tak ovlivňuje hodnocení míry korupce v žebříčcích korupce. Podkladem jsou mimo jiné i průzkumy nezávislých institucí, **hodnotí se např.**

- korupce veřejných činitelů
- uplácení při veřejných zakázkách
- zneužívání veřejných prostředků nebo
- legislativa trestající korupci

10.6.1 CPI index

Index vnímání korupce (Corruption Perceptions Index), je index, který se zaměřuje na vnímání existence korupce mezi úředníky veřejné správy a politiky a definuje korupci jako zneužívání veřejné pravomoci k osobnímu prospěchu. Od roku 1995 jej sestavuje mezinárodní nevládní organizace Transparency International. V rozsahu indexu znamená 0 nejvyšší korupci a 100 korupci nejnížší. Index vnímání korupce v ČR v roce 2016 je uveden na obrázku č. 11.



Obr. 11 Index vnímání korupce v ČR v roce 2016. Zdroj: [5]



Nestátní nezisková organizace jsou právnické osoby založené za jiným účelem, než je dosahování zisku a jeho následným rozdělování mezi oprávněné osoby. Nestátní nezisková organizace se naopak zakládají za účelem uspokojování potřeb určité skupiny obyvatel či se záměrem dosáhnout určitého cíle. Etika (ethos – mrav), někdy také nazývaná teorií morálky, se řadí mezi filozofické disciplíny. Etika jako věda se zabývá zkoumáním morálky případně morálně závažného jednání a norem. Mravní jednání v sobě vždy obsahuje odpovědnost a oprávněnost, což je spojeno se svobodou volby, což je jedno ze základních práv každého člověka. Když se hovoří o sociální odpovědnosti podniků (Corporate Social Responsibility), jedním dechem je třeba dodat i sociální odpovědnost zákazníků (Customer Social Responsibility). Bylo by naivní se domnívat, že, jedna skupina se bude chovat zodpovědně a druhá ne a vše bude v pořádku. Pokud zákazníci požadují odpovědnost od firem, musí se i oni (zákazníci) chovat zodpovědně. Jinak hrozí zhroucení celého systému, zhroucení tržního prostředí a nastolení chaosu.



1. Vysvětlete pojem nezisková organizace.
2. Vysvětlete význam a poslání neziskových organizací.
3. Vysvětlete podnikatelskou etiku a sociální odpovědnost podniků.



Literatura k tématu:

- [1] BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4.
- [2] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [3] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [4] VOJÍK, Vladimír. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-5342.
- [5] Transparency international: Index vnímání korupce [online]. Praha: Transparency international, 2017 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/index-vnimani-korupce-2017-corruption-perceptions-index-cpi/>

Závěr

Podmínky pro podnikání malých a středních firem v České republice nepatří zrovna mezi ty nejpříznivější, a to hlavně z důvodu jejich finanční, administrativní a s tím spojené časové náročnosti – daňové zatížení, elektronická evidence tržeb apod. Přestože je význam strategického řízení pro organizace velmi důležitý, stále se najdou takové, jejichž vedení této problematice nepřikládá velkou váhu a značně ji podceňují. I v případě, že je podnik úspěšný a dosahuje uspokojivých výsledků, není žádoucí, aby se nezajímal o to, co se děje uvnitř něj i v jeho okolí, neboť ne vždy jsou blížící se hrozby či případné příležitosti jasně odhalitelné. Mnohdy však dochází také k tomu, že jsou při strategické analýze zkoumány nerelevantní faktory ovlivňující chod společnosti či naopak nejsou analyzovány dostatečně do hloubky. Obzvláště v dnešní době, a například ve stavebním odvětví, kde spolu podniky svádějí obrovské konkurenční boje, jsou závěry plynoucí ze strategické analýzy vodítkem ke hledání optimální strategie a reakce na podněty z vnějšího prostředí.

Seznam literatury a použitých zdrojů

[1] FUCHS, K., TULEJA, P. *Základy ekonomie*. 2. rozš. vydání. Praha: Ekopress 2005.

[2]

Seznam obrázků

Obr. 1	Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2011–2016 Zdroj: [7]	14
Obr. 2	Vývoj zaměstnanosti malého a středního podnikání v ČR v letech 2011–2016. Zdroj: [7]	15
Obr. 3	Pět klíčových dimenzí růstu firmy. Zdroj: [2]	22
Obr. 4	Stadia růstu firmy podle Greinerova modelu. Zdroj: [3]	23
Obr. 5	Fáze vývoje firmy Zdroj: [4]	37
Obr. 6	Základní kroky před zahájením podnikání Zdroj: [2, 4]	40
Obr. 7	Konkurenční výhoda a tvorby hodnoty Zdroj: [3]	80
Obr. 8	Struktura Hospodářské komory České republiky Zdroj: [6]	86
Obr. 9	Světové franchisingové společnosti Zdroj: [1, 2]	90
Obr. 10	Pyramida sociální odpovědnosti podniků. Zdroj: [2]	113
Obr. 11	Index vnímání korupce v ČR v roce 2016. Zdroj: [5]	116

Seznam tabulek

Tab. 1	Seznam některých podnikatelských inkubátorů a technologických center v ČR. Zdroj: [6]	
	27	
Tab. 2	Význam podnikatelských inkubátorů	27
Tab. 3	Struktura aktiv podniku zobrazená v rozvaze Zdroj: [1, 2]	50
Tab. 4	Struktura pasiv podniku zobrazená v rozvaze Zdroj: [1, 2]	52
Tab. 5	základní pojmy profesních organizací na území ČR. Zdroj: [3]	84
Tab. 6	Základní pojmy franchisingového podnikání. Zdroj: [3]	89
Tab. 7	Základní pojmy v autorizovaném dealerství. Zdroj: [3]	93
Tab. 8	Základní pojmy outsourcingu. Zdroj: [3]	94
Tab. 9	Základní pojmy zasilatelství. Zdroj: [3]	98
Tab. 10	Základní pojmy celní politiky v malém a středním podnikání. Zdroj: [3]	102
Tab. 11	Základní pojmy celních skaldů v ČR. Zdroj: [3]	104
Tab. 12	Nestátní neziskové organizace v ČR podle členění. Zdroj: [3]	110

Seznam příloh