Ekonomická fakulta
Faculty of Economics

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Malé a střední podnikání

Dagmar Škodová Parmová
Dagmar Bednářová

České Budějovice | 2020

Recenzenti:
doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.
Vysoká škola ekonomická v Praze

doc. Ing. Jarmila Straková, Ph.D.
Vysoká škola technická a ekonomická

© Dagmar Škodová Parmová, 2020

ISBN 978-80-7394-807-8

Obsah

1 Malé a střední podnikání (MSP), jeho vznik a vývoj 8
1.1 Vývoj drobného podnikání 8
1.2 Vymezení středního stavu 9
1.3 Vývoj v období 1948 - 1989 11
1.4 Vývoj po roce 1989 12
1.5 Vznik a význam družstev pro MSP 13

2 Legislativa vztahující se k malému a střednímu podnikání 15

3 Regionální rozvoj a regionální politika z hlediska malých a středních podniků 19
3.1 Strategie regionálního rozvoje České republiky 22
3.2 Programové zabezpečení regionální politiky 23

4 Podnikatelské prostředí 29

5 Instituce podporující rozvoj malého a středního podnikání 35
5.1 Vládní organizace 35
5.2 Nevládní organizace 36
5.3 Privátní organizace 37

6 Význam malých a středních podniků 39
6.1 Definice malého a středního podnikání 40
6.1.1 Vymezení definice pojmu malé a střední podnikání 41
6.1.2 Třídění dle EU 41
6.1.3 Třídění dle Českého statistického úřadu 42
6.1.4 Třídění dle OECD (The organisation for Economic Co-operation and Development) 42
6.2 Charakteristické rysy malých a středních podniků 43

7 Založení nového podniku 45
7.1 Co je podnikání a kdo je podnikatel 45
7.2 Motivace a osobní předpoklady 46
7.3 Předpoklady úspěšného zahájení podnikání 47
7.4 Volba vhodné právní formy podnikání 50
7.5 Zakladatelský rozpočet 52

7.6 Podnikatelský plán 54
7.7 Překážky, ohrožení a příčiny neúspěchu v podnikání 59
7.8 Základní příčiny neúspěchu nově začínajících podniků 60
7.9 Krize v malých a středních podnicích 61

8 Převzetí podniku 63
8.1 Zhodnocení dosavadních cílů a strategie, úvaha o budoucích cílech a strategiích 64
8.2 Možné formy převzetí 65
8.3 Projekt převzetí podniku 65
8.4 Jednání o převzetí podniku 66
8.5 Realizace převzetí podniku 68

9 Management malých a středních podniků 69
9. 1 Principy řízení 71
9.2 Řízení dalšího vývoje podniku - strategické řízení 73

10 Marketing v malých a středních podnicích 81
10.1 Marketingová strategie – plánování 82
Vnitřní marketingové faktory 82
Vnější marketingové faktory 82
10.2 Produkt 84
10.3 Cena 87
10.4 Distribuční cesty 90
10.5 Komunikace 92

11 Vedení lidí – personalistika v malých a středních podnicích 95
11.1 Nároky kladené na zaměstnance a na zaměstnavatele 96
11.2 Oblasti řízení lidských zdrojů 98

12 Finanční management 103
12.1 Rozvaha podniku 103
12.2 Výkaz zisku a ztráty 107
12.3 Peněžní tok (Cash flow) 108
12.4 Finanční plánování a hospodaření 108
12.2 Analýza bodu zvratu a zisk 111
12.6 Finanční analýza 112

13 Maloobchod, služby 119
13.1 Drobný prodej 119
13.2 Služby 121
13.1.1 Struktura systému poskytování služeb 122
13.1.2 Ceny služeb 123

14 Inovace a vědeckotechnické parky v malém a středním podnikání 127

14.1 Inovace ... 127
14.2 Regionální systémy inovací ... 134
14.3 Vědeckotechnické parky ... 135

15 Formy spolupráce malých a středních podniků 139
15.1 Partnerství ... 139
15.2 Podnikatelské sítě vč. franchisingu ... 140
15.3 Klastry ... 145
15.1.1 Řízení klastru ... 151
15.4 Strategická spojenectví ... 153
15.5 Pevná spojenectví ... 153

16 Kvalita v malém a středním podnikání 155
16.1 Význam managementu kvality ... 156
16.2 Historický vývoj managementu kvality ... 157
16.3 Koncepce managementu jakosti ... 158
16.4 Základní principy managementu kvality ... 160

17 Seznam použité literatury 163

Předmluva

Malé a střední podniky vytvářejí bázi pro veškeré sektory naší národní ekonomiky, s pár výjimkami těch odvětví, kde se malým podnikatelům kvůli bariérám vstupu či strategickému významu produkce pro stát nedaří. Nicméně co do počtu tvoří tyto podniky téměř 99 % všech podnikatelských subjektů v České republice, a v rámci ostatních členů Evropské unie netvoříme výjimku. Tyto tzv. MSP jsou svou podstatou stabilizujícím prvkem každé tržní ekonomiky. Jejich vlastníci, podnikatelé, představují v rámci sociologického nahlížení tzv. střední vrstvu obyvatelstva, tudíž též stabilizující faktor v rámci společnosti. Tyto podniky fungující mnohdy na bázi rodinných firem vytvářejí mnohdy základnu pro fungování obchodních a výrobních vztahů v rámci svého regionu po generace. V čase tedy opět stabilizují funkční struktury, ale neznamená to, že by byly ve svém vývoji rigidní, naopak jsou též nositeli inovací, na které sice nemají tolik objemu finančních prostředků, ale kreativní nápady se v nich daleko rychleji prosazují a zavádějí než je tomu u jejich větších konkurentů.

Zde na úvod uvádíme pouze zlomek významu malých a středních podniků, ale doufáme, že jsme již nyní zvědavost čtenářů vyvolaly a tito z řad studentů i odborníků z praxe tuto knihu budou číst či studovat jedním dechem. Také doufáme, že ji nepustí po prvním přečtení z ruky a stane se pro mnohé podnikatele příručkou a návodným manuálem pro začátek podnikání či rozvoj vlastní firmy. Tato vysokoškolská učebnice je určena pro předměty zabývající se malým a středním podnikáním, podporou podnikavosti či přímo pak podporou MSP v rámci ekonomického a regionálního rozvoje na vysokých školách.

Autorky

1 Malé a střední podnikání (MSP), jeho vznik a vývoj

1.1 Vývoj drobného podnikání

Kořeny drobného podnikání sahají až do středověku. Jeho význam jako prostředku rozvoje území je nepopiratelný. V průběhu časových etap se měnil význam jednotlivých forem podnikání.

Základem drobného podnikání ve středověku byla řemesla, která nahradila uzavřenou výrobu v rámci rodinného hospodářství. Impulsem pro jejich rozvoj byl nárůst počtu obyvatel v Evropě a rozmach městského osídlení. Tento proces byl doprovázen sdružováním řemeslníků do cechů, které zaujímaly klíčové místo v životě středověkých měst. Cechům připadalo klíčové místo v životě středověkých měst. Regulovaly výrobu, odbyt, pracovní podmínky, organizovaly výuku nových adeptů řemesel. Rozvoj řemesel byl spojen též s rozšiřováním výstavby církevních staveb, budov a jejich zřizováním, měl vliv i na společenský život v dané oblasti.

S dalším rozšiřováním výroby, obchodu, prosazováním nových obchodních a tržních spojení a vznikem manufaktur se staly cechy postupně brzdou hospodářského života, a to díky svým zkostnatělým předpisům. Proto roku 1739 vydal Karel VI. Generální cechovní artikule, jejichž cílem bylo sjednocení předpisů a podpora řemeslné produkce [1].

Manufaktury přinesly v 18. stol. zásadní přelom v organizování výroby. Kromě rozptýlených manufaktur, využívajících široké sítě domácích výrobců, se objevily i první podniky, soustředěné do jednoho výrobního střediska. Na přelomu 18. a 19. století manufakturní období vyvrcholilo a nastoupil nový - tovární způsob organizace výroby. Jeho podstatou bylo soustředění výroby do jednoho místa, práce strojů a využití společného pohonu jako energetického zdroje. Tato fáze spojená s proměnou výrobní základny, novými technologiemi i způsoby organizování výroby je označována termínem „průmyslová revoluce“. Ta přinesla vedle individualizované a zakázkové produkce i hromadnou, velkosériovou výrobu. Řada menších živností prošla krizí. Tržní politika nepřála drobným řemeslníkům. Přes potlačení významu řemesel však fungování ekonomiky bez nich bylo nemyslitelné. Jejich podoba se také měnila. Jako forma obranné reakce se rozvinuly družstevní formy podnikání. Zásadním způsobem se změnily podmínky

pro podnikání vydáním živnostenského řádu v r. 1859, který přinesl jejich uvolnění. Vyšel v době modernizujícího se Rakousko-Uherska, v době zrušení nevolnictví a počínajícího průmyslového rozvoje ekonomik [1].

V následujících letech došlo k výraznému nárůstu drobných živností. Jejich počet se zvýšil především v období mezi válkami, kdy přesáhl 700 tis. Z tohoto počtu živnostenských závodů bylo 642 505 o velikosti do 5 pracovníků. Celkem tyto živnostenské podniky zaměstnávaly 1 117 616 osob. Převažovaly živnosti řemeslné a obchodní. K provozování podnikatelské činnosti stačilo předložení průkazu způsobilosti a ohlášení živnosti u příslušného úřadu. V živnostenském řádu bylo uvedeno přes 50 různých povolání - živností. V případě koncesovaných živností (živnostenský řád jich obsahuje cca 40) je nutné nejprve získat povolení - koncesi a splnit celou řadu dalších povinností (např. prokázání vzdělání, odborných znalostí, vyjádření obce apod.). Svobodné živnosti tvořily pestrou paletu živností, z nichž některé nebyly vázány téměř žádnými podmínkami (zemědělská a lesní produkce, námezdní práce, krásné umění), v jiných případech (např. drobný prodej smíšeného zboží, koloniální obchody) bylo nutné prokázat odbornou způsobilost. U některých svobodných živností bylo vyžadováno splnění určitých osobních předpokladů - šlo např. o porodní asistentky, lékárníky, zvěrolékaře, notáře, advokáty apod. [21].

Nepříliš regulovaný vznik živností vedl ke vzniku velkého počtu drobných podniků v některých oborech. V důsledku toho došlo ve třicátých letech dvacátého století ze strany státu k určitým omezovacím opatřením v některých odvětvích.

Některé formy živností vedly k určitým právním podnikatelským formám vyššího typu. Např. koncese → akciová společnost; řemeslná živnost → výrobní živnost na principech tovární výroby (spadající do kat. svobodných živností) [1].

1.2 Vymezení středního stavu

Význam a důležitost drobného podnikání v národním hospodářství zdůrazňoval již vynikající český národohospodář a teoretik prof. Karel Engliš ve své stěžejní práci „Národní hospodářství“. V tomto díle mimo jiné uvedl, že: „Pořádek individualistický se dá udržet jen tehdy, když je mnoho podnikatelů.“ Na tomto základě formuloval zásady tzv. politiky středostavovské a vymezil střední stav: „Politika středostavovská tedy se stará hlavně o udržení malých a středních podniků. Střední stav netvoří osoby se středním důchodem, protože by k němu patřili i dělníci se mzdou odpovídající střednímu důchodu a politika středostavovská by se nemusela starat o udržení středních podniků, jen kdyby měli lidé střední důchod. Tak tomu není. Střední stav tvoří osoby samostatné se středním důchodem, tedy střední a malí podnikatelé, jejichž existence stojí pod soutěžním tlakem velkopodniků. Ten je nejsilnější u průmyslové výroby, kdy velkovýroba zatlačuje výrobu malou, protože pracuje ve velkém a laciněji, to ji umožňuje nakupovat laciněji suroviny i snazší přístup k úvěrům“ [6].

Z výše uvedeného především vyplývá, že bez mnoha podnikatelů není možná tržní ekonomika. Charakteristickým rysem drobného podnikání je veliká rozmanitost předmětů podnikání. V tom spočívá první a nejdůležitější důvod rozvoje drobného a středního podnikání. V opačném případě hrozí nebezpečí oligopolních a monopolistických tendencí, které jsou smrtelným nebezpečím pro tržní politiku. Těmto tendencím se různé ekonomiky brání zákony a dalšími opatřeními. Rozvoj MSP patří k významným opatřením tohoto druhu.

Podnikatelé jsou příslušníky tzv. středního stavu. Tato sociální skupina obyvatelstva je považována za předpoklad a podmínku existence tržní ekonomiky.

Střední stav netvoří homogenní jednotku. Jeho součástí jsou také příslušníci tzv. svobodných povolání – architekti, umělci, překladatelé, novináři, lékaři, lékárníci, advokáti, daňoví poradci a mnozí jiní. S touto rozmanitostí je spojeno množství nejrůznějších podnikatelských výkonů a produktů, které by nemohly nikdy vzniknout v monopolisticky řízených průmyslových gigantech.

Ve vymezení pojmu střední stav (střední vrstva, střední třída) existují mnohé rozdíly. Např. Coleman, Rainwater používají členění do sedmi vrstev, kdy do třetí vrstvy označované jako „vyšší střední" patří úspěšní odborníci, podnikatelé a manažéři a do „střední vrstvy" nižší odborníci a úředníci.

I v evropské odborné literatuře se často hovoří o dvou složkách střední třídy nebo o dvou středních třídách - staré a nové. Jestliže šance příslušníků „staré" střední třídy jsou určeny možnostmi tržně zhodnotit vlastní výrobní prostředky (ekonomický kapitál), pak životní šance příslušníků „nové" střední třídy jsou určeny možnostmi tržního zhodnocení vzdělání, kvalifikace a specifických dovedností. Za hlavní znaky příslušnosti ke střední třídě tedy lze považovat jednak specifický ekonomický status (v řeči práva „osoba samostatně výdělečně činná), jednak vyšší vzdělání (zpravidla nižší i vyšší stupeň vysokoškolského vzdělání, pouze výjimečně středoškolské vzdělání).

K historicky původní, tj. staré složce střední třídy, tradičně patří živnostníci, řemeslníci a drobní podnikatelé, tedy skupiny kdysi marxisty označované jako „maloburžoazie". K historicky „nové složce střední třídy, jejíž vznik je spjat s pozdějšími fázemi vývoje průmyslových společností a zejména pak s tzv. postindustriální sférou, patří lidé pracující s informacemi, pracovníci školství, zdravotnictví, vědy a výzkumu. Společenskou rolí těchto lidí je zhodnocování jejich „lidského kapitálu" na trhu práce.

Silný střední stav byl nesporně ekonomickým a politickým základem hluboké demokratičnosti První republiky a jejího ekonomického postavení v rámci Evropy. Z historie víme, že malé podniky, často řemeslné dílny, byly základem velkých českých světoznámých firem [1].

1.3 Vývoj v období 1948 - 1989

Analýza vývoje období 1948-1989 prokazuje, že totalitní moc nedokázala přes veškeré úsilí zorganizovat a zaplnit na bázi státního vlastnictví fungující sektor drobného živnostenského podnikání. Výsledkem bylo hluboké zaostávání této sféry za skutečnými potřebami obyvatelstva, což vedlo k poznání, že jen zásadní politické a ekonomické změny povedou k žádoucímu obratu na tomto úseku.

Po skončení druhé světové války došlo k postupným přeměnám ve vývoji československého hospodářství formou socializace soukromých podniků. Nemalou roli zde sehrává znárodnění podniků nad 500 zaměstnanců v roce 1945 a následné znárodnění podniků nad 50 zaměstnanců v roce 1948. Největší část soukromého živnostensko-řemeslnického podnikání byla utlumena v procesu tzv. dobrovolného přechodu drobných podnikatelů a řemeslníků do vyšších forem socialistického podnikání. Zásada dobrovolnosti však nebyla dodržena, ale nahrazena administrativním přístupem, jehož výsledkem byla pokračující likvidace soukromého drobného podnikání. K úplnému zrušení živnostenského řádu došlo v r .1965 v souvislosti se zavedením zákoníku práce. Drobné podnikání získávalo postupně formu „melouchaření". Vládní usnesení č. 55/1982 mělo vést k oživení rozvoje služeb, malosériové a zakázkové výroby zakládáním tzv. malých podniků a družstev. Tento záměr se však příliš nezdařil. Hlavním důvodem byla skutečnost, že i pro tyto malé podniky platil obecný administrativně-direktivní model řízení uzpůsobený na velké monopolní jednotky a nebyly vytvořeny ekonomické a provozní nástroje podmiňující existenci těchto malých organizačních struktur. Specifickou roli sehrála v tomto období družstva, především družstva zemědělská [21].

Ve světě byl význam malých podniků uznáván již dlouhou dobu, teprve v 60. letech
20. století ale pocítily vlády nutnost zřídit orgány speciálně zaměřené na jejich rozvoj. Začaly vznikat politické programy na podporu malých podniků, aby se vyhovělo rostoucímu zájmu o tuto sféru jako o prostředek hospodářského a sociálního rozvoje. Právě malé podniky a firmy dokáží pružně a bez větších investičních nákladů měnit výrobu či organizovat služby podle měnících se potřeb trhu, v kratších lhůtách a na novém technickém základě organizovat např. výrobu malosériové produkce, a tím operativně uspokojovat poptávku. Ze strany společnosti je snaha vhodnou úvěrovou politikou, speciálními zákony i dalšími právními předpisy, budováním rozsáhlých sítí konzultačních středisek a institucí vytvářet podmínky jak ke vzniku malých firem, tak i k dalšímu rozvoji těch, již existujících.

Od roku 1973 působí v Británii Small firms services; založilo ji ministerstvo zaměstnanosti a zabývá se shromažďováním informací a poradenstvím pro malé firmy. Od roku 1981 působí program Small firms loan garanty scheme. V rámci

tohoto programu se poskytují úvěry malým firmám. Realizace tohoto programu se účastní téměř všechny britské clearingové banky.

V nově industrializovaných zemích, jako např. Malajsii a Indonésii, vedly názory proklamované v národních plánech rozvoje k vydání specifických zákonů a nařízení příznivých pro malé podniky. Obdobný přístup zvolila i Indie a Filipíny, které věnovaly rozvoji tohoto sektoru mimořádnou pozornost a podporu, zvyšující se neustále v uplynulých patnácti letech. Tato pozornost malým podnikům v mnoha rozvojových zemích vyplývala ze skutečnosti, že malé podniky zaměstnávají velký podíl pracovních sil a v těchto zemích jsou největšími zaměstnavateli. Nejdůležitější z ekonomického hlediska je snad to, že podnikatelé využívají zdrojů, které by jinak nebyly zapojeny do procesu rozvoje (rozptýlené místní zdroje jako je sláma, hlína apod.). Tento „návrat" k využívání místních zdrojů, zkušeností a tradice hraje důležitou roli v rozvoji drobného podnikání i v průmyslově vyspělých zemích, zejména ve venkovských regionech.

V období 1970-1990, kdy vyspělý svět prošel epochální transformací jako reakcí na základní změny zdrojových a cenových podmínek (ropné krize), se vývoj v ČR dostal do příkrého rozporu s vývojovými tendencemi ve světě. Tuto skutečnost dokládá rozevírání nůžek ve vyspělosti sektorové struktury i v tvorbě HDP na obyvatele mezi ČR a vyspělými zeměmi. Tyto změny byly nejzřetelnější ve vývoji sekundárního a terciárního sektoru. Podíl sekundárního sektoru ve vyspělých zemích se postupně snižoval, terciární sektor zaznamenal výrazný nárůst. V ČR ještě v roce 1990 byl výrazně dominantním sekundární sektor. Primární sektor zaujímá v sektorové struktuře jak ve vyspělých zemích, tak v ČR nejnižší podíl [1].

1.4 Vývoj po roce 1989

Vývoj rostoucích rozdílů mezi sektorovou strukturou ČR a vyspělými zeměmi v období 1970-1990 a naopak prudký obrat spojený se zmenšováním rozdílů v počátečním období transformace 1990-1993 znamená i počátek obratu od převažujícího extenzivního k intenzivnímu vývoji. Za tímto zlomem se skrývá složitý proces transformace celého společensko–ekonomického systému, který se vytvářel přes 40 let, a statisíců subjektů, které se spolupodílejí na agregátním ukazateli sektorové struktury.

Transformace české společnosti a ekonomiky od roku 1989 je sice svým obsahem a průběhem unikátní, z dlouhodobého hlediska však není v českých dějinách ojedinělou dramatickou změnou. Představuje čtvrtou zásadní transformaci či restrukturalizaci české společnosti a její relativně malé ekonomiky jen ve 20. století. První se odehrála po skončení první světové války se vznikem Československa, kdy došlo podobně jako v současnosti ke zmenšení geopolitického a geoekonomického prostoru. Druhá souvisela se zánikem Československa a s jeho

začleněním do ekonomiky totalitní německé říše v období 1938-1945. Třetí transformace následovala krátce poté a přinesla zásadní změnu celého společenského systému.

Pro vývoj po roce 1989 je charakteristická zásadní změna tendencí ve vývoji sektorové struktury českého hospodářství, a to ve dvou hlavních směrech:

- ve srovnání s předchozím obdobím (systémová změna),
- v přesunu od extenzivního k intenzivnímu vývoji.

Od 90. let 20. století počet malých a středních podniků v ČR dynamicky vzrostl. Přestože z celkového počtu zaměstnanců zaměstnávají MSP téměř 60 % zaměstnanců, a i další ukazatelé (podíl na HDP, na celkových výkonech naší ekonomiky, na přidané hodnotě i obratu zahraničního obchodu) podtrhují jejich význam, zůstávají velké podniky zvýhodňovány, jak ze strany státu, tak i bankovních institucí. Bankovní statistiky dokazují, že malým podnikům jsou v průměru poskytovány úvěry s vyššími úrokovými sazbami. Proto ve srovnání s velkými podniky méně investují a dlouhodobě vykazují nižší poměr investic k obratu. Svou roli zde hraje i nedostatečná připravenost podnikatelského záměru ze strany malých a středních podniků [13].

1.5 Vznik a význam družstev pro MSP

V literatuře existuje mnoho definic družstva, které se různí podle výchozích hledisek. Některé zdůrazňují spíše aspekty hospodářské, jiné naopak aspekty společenské (sociální, výchovné) apod. Obecně lze říci, že družstvo lze chápat jako specifickou formu svépomocného podnikání soukromých vlastníků, ale také jako subjekt, který je možno zařadit mezi veřejně prospěšné podniky. Družstva vznikala v historii z různých podnětů, například jako spolky drobných podnikatelů, kteří sdíleli některé výrobní faktory (stroje, finanční prostředky aj.), nebo jako spolky spotřebitelů, kteří v síti vlastních maloobchodů měli zvýhodněný nákup. Specifická forma družstevního vlastnictví vznikla v Československu v rámci bytové výstavby – bytová družstva.

Český lékař - humanista František Cyril Kampelík (1805-1872) – navázal na zásady F. W. Raiffeisena (1818-1888) a na zkušenosti zakládaných zemědělských úvěrních družstev v Rakousku, Německu, Itálii, Holandsku a Francii a přizpůsobil podmínky nových úvěrních družstev (kampeliček) poměrům v českých zemích. Za zakladatele řemeslnicko-výrobního družstevnictví je považován Francouz Benjamin Buchez (1796-1865).

V českých zemích dochází od 2. poloviny 19. stol. k výraznému rozvoji družstev mnoha typů. V období mezi 1. a 2. světovou válkou bylo čs. družstevnictví považováno za jedno z nejvyspělejších. K družstevním myšlenkám se pozitivně vyjadřovali přední představitelé našeho politického, hospodářského i kulturního

života, jako např. Edvard Beneš, Karel Ladislav Feierabend, Josef Nosek, Karel Engliš, Josef Macek, František Modráček, Karel Čapek aj.

Vysoké úrovně dosahovalo zejména družstevnictví spotřební. Vedle něho existovala i četná družstva výrobní, kde členskou základnu tvořili řemeslníci, dělníci a drobní živnostníci, družstva bytová a stavební, živnostenská (záložny), družstevní banky a pojišťovny, družstva kulturní a jiná [21].

Různorodost typů družstev byla v tehdejším období nesrovnatelně pestřejší než po roce 1948. Koncem 40. let došlo k deformacím družstevních myšlenek a mnohé tradičně družstevní aktivity byly zrušeny. V roce 1948 byl schválen zákon o Ústřední radě družstev, čímž byl vytvořen základ jednotného družstevnictví v celém státě. Stát v podstatě připouštěl pouze čtyři základní typy družstev, a to družstva zemědělská (JZD), spotřební (vnitřní obchod), výrobní (řemesla, služby, malosériová výroba, umělecká a lidová výroba, družstva invalidů apod.) a bytová (výstavba a údržba části bytového fondu). V různých obdobích jim byl vymezen různý prostor. Byla snaha v administrativní soustavě státního řízení ekonomiky vytvářet z družstev zvláštní odvětví řízené prostřednictvím družstevních svazů jako bezprostředně nadřízených orgánů (výjimkou byla JZD řízená prostřednictvím okresních zemědělských správ). Tím byla družstva v posledních 40 letech spojována s centralistickým řízením a plánováním. Většina společnosti nezná a dost dobře nechápe původní myšlenky a podstatu družstevního hnutí.

Přijetím nového obchodního zákoníku (č.513/1991) Sb.) byly v ČSFR vytvořeny nové právní předpoklady pro rozvoj družstev. Nově přijatý obchodní zákoník se stal legislativním základem pro renesanci družstevnictví.

Družstva, založená na mezinárodně uznávaných demokratických principech, mohou výrazně přispět k žádoucímu rozvoji soukromého drobného a středního podnikání a tak posílit střední stav a význam v obnovovaném tržním hospodářství. (Například družstva v Holandsku a Itálii založená na vertikální kooperaci ve výrobě a distribuci potravin.) [21].

2 Legislativa vztahující se k malému a střednímu podnikání

Za velmi citlivou oblast je považována oblast legislativní a právní. Absence právního prostředí negativně ovlivňuje další vývoj malých a středních podniků. Jde hlavně
o nedostatek právních jistot a nedostatečnou vymahatelnost práva. Zvláště banky mají obavu, zda dostanou peníze, poskytnuté k financování malých a středních podniků zpět.

Právní předpoklady byly po roce 1989 zajišťovány zákony, které můžeme členit do dvou skupin:

a) zákony, které mají restituční charakter a zákony vztahující se k malé a velké privatizaci, jakož i transformační zákon o družstvech;

b) zákony zabezpečující obnovu a fungování tržního systému (obchodní zákoník, živnostenský zákon aj.).

V rámci obou skupin byla přijata celá řada zákonů. Restituován byl především nemovitý majetek. Tento proces měl jen velmi malý význam pro obnovu soukromého podnikání řemeslného charakteru a v oblasti služeb. Restituce měly vliv především na obnovu drobného zemědělského podnikání. Rozhodující význam pro zemědělství měl **zákon č. 229/1991 Sb.,** o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku **(tzv. zákon o půdě).** Na jeho základě bylo obnoveno faktické vlastnictví půdy a jiného zemědělského majetku, tzn. že došlo k obnově soukromého vlastnictví, i když formálně právně nikdy nebylo zrušeno.

Součástí obnovy drobného podnikání je také transformace družstev (**zákon č. 42/1991 Sb.,** o úpravě majetkových vztahů a vypořádání majetkových nároků v družstvech), a to nejen zemědělských, ale i výrobních, spotřebních a bytových. Zvláštní místo v procesu obnovy drobného podnikání a privatizace zaujímá **zákon č. 427/1990 Sb.,** o převodu některých věcí ve vlastnictví státu do vlastnictví právnických nebo soukromých osob (**zákon o tzv. malé privatizaci**). Řadíme jej mezi transformační zákony, protože jeho cílem byla transformace státního vlastnictví na soukromé. Jeho hlavním posláním mělo být vytvoření materiálních podmínek pro rozvoj podnikání a vznik českého podnikatelského stavu. Šlo především o zabezpečení drobných podnikatelů provozními prostorami. Malá

privatizace se poměrně rychle rozvinula, jejím nedostatkem však je, že se omezila v podstatě jen na obchod a nebyla široce rozvinuta také na drobné a střední výrobní podniky, což by pomohlo vytvořit konkurenční prostředí. Ekonomické předpoklady a limity obnovy drobného podnikání po listopadu 1989 byly též poznamenány obecným nedostatkem kapitálu.

Prvním zákonem, který vytvořil právní rámec pro provozování drobného soukromého podnikání, byl **zákon č.105/1990 Sb., o soukromém podnikání občanů**, který nabyl účinnosti dnem 1. května 1990. Tento zákon upravoval podmínky registrace a podnikání fyzických osob. V tomto období (1990 – 1993) se rychle zvyšoval počet soukromých podnikatelů. Převážná většina soukromníků vykonávala podnikatelskou činnost vedle svého hlavního zaměstnání. Z celkového počtu registrovaných podnikatelů jich více než čtvrtina podnikala v činnostech průmyslového charakteru, cca čtvrtina v činnostech stavební povahy, ve sféře obchodu zhruba 17 % a ve službách vč. cestovního ruchu 10 % [42].

Přijetím nového **živnostenského zákona č. 455/1991 Sb.,** o živnostenském podnikání nastává určitý zlom ve státní politice vůči drobnému podnikání. Zásadní bylo, že došlo k jeho zrovnoprávnění s tzv. velkým podnikáním odbouráním některých výhod, zejména daňových a byl zpřísněn přístup k živnostenskému oprávnění. S tím souviselo i přeregistrování na nové podmínky živnostenského oprávnění. Jeho výsledkem byl výrazný pokles počtu registrovaných podnikatelů. Hlavními důvody bylo nevyhovění novým kvalifikačním požadavkům, dále skutečnost, že mnozí podnikatelé se podnikatelskou činností zabývali jen jako činností doplňkovou (vedle hlavního zaměstnání). Značný počet registrovaných se rekrutoval z pracovníků státní správy, kteří poradenské činnosti a služby, na něž zněla jejich původní registrace, vůbec nevykonávali. Určitá část podnikatelů došla k reálnému pohledu na podnikání a s ohledem na náročnost, složitost a především z obav z rizika, neměla již zájem o novou registraci. Podnikatelskou činnost upravuje aktuálně **občanský zákoník - zákon č. 89/2012 Sb**. a **Zákon o obchodních společnostech a družstvech č. 90/2012 Sb.**

Pravidla pro poskytování podpor malým a středním podnikatelům z prostředků státního rozpočtu na podporu jejich výkonnosti, konkurenceschopnosti a pro zmírnění nevýhod, vyplývajících z jejich malé ekonomické síly stanoví zákon č. **47/2002 Sb**., o podpoře malého a středního podnikání a zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech [1].

Další předpisy jsou např.:

Nařízení Komise (ES) č. 70/2001, o použití článků 87 a 88 Smlouvy o ES na státní podpory malýma středním podnikům, které stanoví maximální míry podpory.

Nařízení Komise (ES) č. 68/2001, o použití článků 87 a 88 Smlouvy o ES u poskytování podpor na vzdělávání.

Nařízení Komise (ES) č. 800/2008, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem. V tomto Nařízení jsou zahrnuta další nařízení, včetně definice MSP.

Nařízení Komise (ES) č. 1998/2006, o použití článků 87 a 88 Smlouvy na podporu de minimis, které vymezuje podporu malého rozsahu, nemající charakter veřejné podpory, která je poskytovaná podle pravidla de minimis, tj. do maximální výše 200 000 EUR v průběhu tří let [1].

3 Regionální rozvoj a regionální politika z hlediska malých a středních podniků

Malé a střední podnikání vytváří regionální tržní podmínky, je významným zaměstnavatelem ve venkovských regionech a uživatelem dalších lokálních výrobních faktorů. Pod pojmem regionální politika se rozumí koncepční činnost státu, regionálních a místních orgánů, jejímž cílem je přispívat k vyváženému a harmonickému rozvoji jednotlivých regionů, ke snižování rozdílů mezi úrovněmi rozvoje jednotlivých regionů a ke zlepšení regionální hospodářské struktury.

Teorie regionálního rozvoje, podporované regionální politikou procházely rovněž složitým vývojem. Blažek, Uhlíř (2002) uvádějí názory různých autorů, podle nichž bývají teorie regionálního rozvoje děleny do dvou velkých skupin [2]. Do první skupiny jsou zařazovány teorie regionální rovnováhy (tzv. konvergenční teorie), jejichž autoři se přiklánějí k názoru, že přirozenou základní tendencí regionálního rozvoje je vyrovnávání rozdílů mezi regiony. Druhou skupinu tvoří teorie regionální nerovnováhy (tzv. divergenční teorie), jejichž zastánci jsou přesvědčeni, že v průběhu vývoje dochází spíše k dalšímu zvětšování meziregionálních rozdílů. Přestože toto dělení je velmi hrubé, do jisté míry je to dělení základní. Názor na otázku, zda je základní tendencí regionálního rozvoje tendence k rovnováze nebo k nerovnováze, prošel v průběhu 20. století velkými proměnami, a to i v návaznosti na daleko širší a obecnější diskuse o roli státu a státních intervencí v ekonomice a ve společnosti vůbec. Na názoru na tyto principiální otázky závisela i koncepce regionální politiky v jednotlivých obdobích. Schéma vývoje názorů na roli státu v ekonomice a ve společnosti a hlavní implikace pro teorie regionálního rozvoje i pro koncepci regionální politiky uvádí tabulka 1.

Tabulka. 1 Hlavní vývojové etapy teorií regionálního rozvoje a regionální politiky

Obecný přístup	***PŘEVAŽUJÍCÍ TEORIE REGIONÁLNÍHO ROZVOJE***	**Regionální politika**
Neoklasický (1920 – 1940)	Teorie regionální rovnováhy	Základní koncept – „dělníci za prací“, používány nástroje zvyšující mobilitu pracovní síly
Keynesiánský (1950 – 1975)	Teorie regionální nerovnováhy	„práce za dělníky“, nástroje podporující příliv investic ze soukromého i veřejného sektoru do problémových regionů
Neomarxistický (1970 – 1985)	Teorie regionální nerovnováhy	Návrhy na opatření neomarxisté neformulovali; v některých socialistických zemích byla regionální politika velmi účinná (bývalá čssr), ale za cenu ztráty ekonomické výkonnosti a vnější konkurenceschopnosti celého státu
Neoliberální (1975 –)	Teorie regionální rovnováhy i nerovnováhy	„podpora lokální iniciativy“, podpora malých a středních firem, decentralizace kompetencí, deregulační opatření
Institucionální (1980 -)	Teorie regionální nerovnováhy (např. teorie učících se regionů)	„spolupráce a inovace“, podpora MSP, šíření inovací, networking,

Zdroj: [2]

Neoklasická teorie – zakladatelé Léon Walras a Alfred Marshall, byla vybudovaná na mikroekonomických základech se zájmem zaměřeným na analýzu chování jednotlivců a firem na trhu, zejména na analýzy reakcí tržních subjektů na změny poptávky. Oba zmínění autoři se pokusili zevšeobecnit myšlenky klasických ekonomů 19. stol., o samoregulační schopnosti trhu a převést je do univerzálně platné a matematicky formalizované teorie. V obecné rovině se přisuzuje neoklasické ekonomii zásluha o „zvědečtění“ ekonomické vědy, a to především využitím matematiky.

Keynesiánská teorie – John Maynard Keynes. Hlavním rysem této teorie a teorií z ní odvozených je úsilí zasahovat kvalifikovaně do ekonomických procesů s cílem řešit tyto společenské problémy, zvláště nezaměstnanost a chudobu. Příznačné pro ni je řešit problémy krátkodobě. Obliba keynesiánské teorie se datuje do poválečného období 50. a 60. let 20. století a lze ji vysvětlit jako reakci na hospodářskou krizi.

Neomarxistická teorie a z ní odvozené se věnují makroekonomickým otázkám, kladou důraz na historickou analýzu a popisují evoluci a proměny společenských a hospodářských systémů. Představují zásadní kritiku existujícího ekonomického systému a pokoušejí se zformulovat alternativu, která by vyústila v odstranění přetrvávajících sociálních nerovností.

Neoliberální teorie – Na rozdíl od marxismu jsou neoliberální teorie výrazem vyhraněného metodologického individualismu. Také v tomto případě je nástup jejich popularity spojen s ekonomickou krizí v první polovině 70. let 20. století, která ukázala na omezené možnosti vlád při stabilizaci ekonomik v duchu keynesiánství. U mnoha ekonomů došlo v důsledku toho k oživení víry v samoregulační schopnosti trhu, v pojetí blízkém neoklasické teorii. Někteří autoři se proto snažili doplnit původní převážně mikroekonomickou neoklasickou teorii o odpovídající teorii makroekonomickou. Neoliberální směry bývají proto označovány za makroekonomické rozvedení neoklasické teorie.

Institucionální teorie – tento směr bývá některými ekonomy považován za nedostatečně vědecký a mnohdy i opomíjený. Paradoxně se však právě tento směr ukázal jako velmi přínosný při objasňování vzniku a vývoje ekonomických rozdílů mezi zeměmi a regiony, ale také při objasňování mechanismů evolučních změn v ekonomice, které mají zásadní význam pro pochopení dynamiky hospodářství (tj. růstu či poklesu). Právě tyto dynamické změny s předem neznámým výsledkem, které představují významnou příčinu regionálních disparit nelze uspokojivě vysvětlit výše uvedenými teoriemi.

Z uvedeného přehledu je patrné, že podporou malého a středního podnikání se regionální politika ve světě více zabývá od sedmdesátých let 20. století. V České republice však k obnovení a rozvoji malého a středního podnikání dochází až po roce 1989. Vzhledem k jejich významu v rozvoji regionů se tato oblast stává jednou z priorit regionální politiky i v ČR [2].

Regionální politiku ovlivňuje několik skupin faktorů:

- ekonomické – např. plné využití všech výrobních faktorů, zejména výrobních sil, ekonomický růst všech regionů, optimální rozmístění podniků (dosažení kompromisu mezi potřebami podniků a veřejnými požadavky), růst mezd při nedostatku pracovních sil, nebo nárokování obyvatel zaostávajících regionů na stejně vysokou životní úroveň jako mají v regionech nejvyspělejších;

- sociální – struktura obyvatelstva, stabilita osídlení a s tím související plná zaměstnanost, regionální rozdělení příjmů atd.;
- ekologické – které působí nejen v zájmu obyvatel méně rozvinutých regionů, ale i v zájmu obyvatel přelidněných regionů;
- přírodní podmínky.

Na regionální politiku se klade velký důraz v rámci hospodářské politiky Evropské unie a s přibývající dobou její význam nadále narůstá. Vychází se z ustanovení obsaženém již ve Smlouvě o Evropské unii z roku 1992, v němž je stanoveno, že „Společenství se zaměřuje zvláště na zmenšování nerovnoměrností mezi různými regiony a zaostalostí regionů, jimž se dostává největší podpory". Pro regiony je přínosné, že o jejich rozvoji rozhoduje regionální management ve spolupráci s obyvateli, neboť právě oni znají svůj region nejlépe a nejlépe vědí, jakým směrem se má jeho rozvoj ubírat. Je to i otázka spolupráce všech institucí, podnikatelů, firem a to jak vnitroregionální, meziregionální tak i přeshraniční [1].

3.1 Strategie regionálního rozvoje České republiky

Základním dokumentem v oblasti programového zabezpečení regionální politiky je **Strategie regionálního rozvoje ČR (SRR ČR)**. Byla zpracovaná jako základní dokument politiky regionálního rozvoje podle § 5 zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. Prvním koncepčním materiálem na úseku regionální politiky byla Strategie regionálního rozvoje ČR přijatá vládou v roce 2000 usnesením č. 682 ze dne 12. července 2000 o Strategii regionálního rozvoje České republiky. Ta vytvořila základní rámec pro formování regionální politiky České republiky s regionální politikou Evropské unie. Tento dokument obsahuje zejména:

- analýzu regionálního rozvoje České republiky v uplynulém období (jak odvětví či sektorů, tak i jednotlivých regionů), hodnocení dosavadních odvětvových opatření resortů a přístupů regionů;
- vymezení slabých a silných stránek v rozvoji jednotlivých regionů, odvětví a sektorů;
- návrh strategie dalšího prostorového rozvoje ČR, vymezení priorit a opatření k podpoře rozvoje, vymezení regionů se soustředěnou podporou státu;
- doporučení pro jednotlivé orgány ohledně programových podpor, změn politiky apod.

Strategie regionálního rozvoje České republiky se pravidelně, zpravidla ve tříletém cyklu, aktualizuje. Cílem poslední aktualizace, provedené v roce 2006, byla implikace nových nařízení EU v oblasti politiky hospodářské a sociální soudržnosti do strategie, priorit a opatření české regionální politiky. Strategií navržené

rozvojové aktivity budou podle principu subsidiarity realizovány na místní, regionální nebo resortní úrovni a financovány buď v rámci národních rozvojových programů nebo v rámci operačních programů s využitím prostředků strukturálních fondů Evropské unie. Z tohoto pohledu předpokládá Strategie obě možnosti a zahrnuje aktivity ministerstev, krajů i obcí, pokud tyto relevantně ovlivňují regionální rozvoj. Z tohoto hlediska je Strategie regionálního rozvoje významným zdrojovým dokumentem při přípravě Národního rozvojového plánu (NRP), resp. Národního strategického referenčního rámce (NSRR) a operačních programů, orientovaných na čerpání prostředků z evropských fondů.

V oblasti politiky soudržnosti je Strategie regionálního rozvoje výchozím vstupním podkladem pro regionální dimenzi základních programových dokumentů na národní úrovni – „Národního rozvojového plánu" a „Národního strategického referenčního rámce". Tyto dokumenty zastřešují tři nové cíle politiky soudržnosti, tj. konvergence, regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost, evropská územní spolupráce, definují hlavní oblasti intervence strukturálních fondů do úrovně priorit a odůvodňují počet a zaměření operačních programů. Vztah Strategie regionálního rozvoje k těmto dokumentům je interaktivní, to znamená, že na jedné straně navazuje na v nich obsažené základní principy a priority politiky soudržnosti, na druhé straně do nich vnáší regionální hledisko [17].

3.2 Programové zabezpečení regionální politiky

Problematika malých a středních podniků je v České republice v kompetenci Ministerstva průmyslu a obchodu s výjimkou regionální podpory podnikání, která je v kompetenci Ministerstva pro místní rozvoj. Systém podpory podnikání je realizován soustavou vzájemně se doplňujících institucí s vymezenými kompetencemi.

Základním opatřením státní podpory pro zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků jsou programy:

- podpory malého a středního podnikání, které podnikatelům usnadňují realizaci jejich podnikatelských záměrů a přispívají ke zvýšení jejich ekonomické stability. Jejich cílem je vytvářet příznivé podmínky pro podnikání, zejména v přístupu ke kapitálu, dostupnosti informačních, poradenských a vzdělávacích služeb;

- podpory výzkumu, vývoje a inovačního podnikání, zabezpečující potřebný technický a technologický vývoj malých a středních podniků, který je hlavním předpokladem konkurenceschopnosti.

Pravidla pro poskytování podpor malým a středním podnikatelům z prostředků státního rozpočtu na podporu jejich výkonnosti, konkurenceschopnosti a pro zmírnění nevýhod vyplývajících z jejich malé ekonomické síly stanoví od roku 2003 zákon č.47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání [17].

Strukturální fondy

EU vytvořila v roce 1993 tzv. Strukturální fondy, které se staly hlavními nástroji evropské strukturální a regionální politiky ke snížení sociální a ekonomické diferenciace mezi regiony. Jako členský stát EU má Česká republika nárok na čerpání prostředků z evropských fondů na financování politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Čerpání těchto prostředků je vázáno na splnění přísných podmínek, a to jak na straně administrativy spravující jednotlivé operační programy, tak na straně žadatelů a potencionálních příjemců podpor.

Politika hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie je realizovaná třemi typy finančních nástrojů (finančními prostředky tří fondů). Jde o Fond soudržnosti (CF) a strukturální fondy (SF), k nimž patří Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF) a Evropský sociální fond (ESF). Tato politika je zaměřena na následující dva prioritní cíle:

Cíl 1 Investice pro růst a zaměstnanost

V České republice pod tento cíl spadají všechny regiony soudržnosti včetně hl. m. Prahy a je realizován prostřednictvím sedmi tematických operačních programů a jednoho regionálního operačního programu.

- OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK);
- OP Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV);
- OP Zaměstnanost (OP Z);
- OP Životní prostředí (OP ŽP);
- OP Doprava (OP D);
- OP Praha - pól růstu ČR (OP PPR);
- OP Technická pomoc (OP TP);
- Integrovaný regionální operační program (IROP).

Cíl 2 Evropská územní spolupráce

Programy jsou zaměřeny na podporu spolupráce na přeshraniční, meziregionální a nadnárodní úrovni při dosažení cíle odstranění stávajících bariér ekonomického rozvoje, posílení sociální a územní soudržnosti území a nalezení společného řešení společných problémů mezi sousedními zeměmi a regiony.

Programy přeshraniční spolupráce:

- OP Přeshraniční spolupráce Česká republika – Polsko;

- OP Přeshraniční spolupráce Slovenská republika - Česká republika;
- OP Přeshraniční spolupráce V-A Rakousko - Česká republika;
- Program přeshraniční spolupráce Česká republika - Svobodný stát Bavorsko;
- Program spolupráce Svobodný stát Sasko - Česká republika 2014 – 2020.

Programy nadnárodní spolupráce:

- INTERREG CENTRAL EUROPE;
- INTERREG DANUBE.

Programy meziregionální spolupráce:

- INTERREG EUROPE;
- ESPON 2020;
- INTERACT III;
- URBACT III.

Propojení kohezní politiky s cíli hospodářské strategie Evropa 2020

Hospodářská strategie Evropské komise s názvem Evropa 2020 byla přijata v r. 2010. Cíle této strategie se týkají zaměstnanosti, vědy a výzkumu, chudoby, vzdělání a energetické účinnosti.

Regionální (kohezní) politika - v novém programovém období

Obecný cíl - snižování rozdílů ve stupni rozvoje regionů v EU. Patří sem též naplňování cílů Evropa 2020.

Strukturální fondy jako hlavní nástroj regionální politiky EU slouží v období let k financování projektů v rámci uvedených cílů regionální a strukturální politiky. Využívány jsou dva strukturální fondy:

Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF) jehož úkolem je pomáhat odstraňovat zásadní regionální rozdíly v rámci Společenství. ERDF proto přispívá ke snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje různých regionů a míry zaostávání nejvíce znevýhodněných regionů včetně venkovských a městských oblastí, upadajících průmyslových oblastí, oblastí s geografickým nebo přírodním znevýhodněním, jako například hornatých oblastí, řídce osídlených oblastí a pohraničních regionů.

Evropský sociální fond (ESF) přispívá k prioritám Společenství, které jsou zaměřeny na posílení hospodářské a sociální soudržnosti zvyšováním

zaměstnanosti a počtu pracovních příležitostí, podporou vysoké úrovně zaměstnanosti a zvyšováním počtu pracovních míst a jejich kvality [20].

Další finanční nástroje

Vedle strukturálních fondů existuje od roku 1993 Fond soudržnosti (Kohezní fond). Pomoc z fondu se poskytuje na opatření v těchto oblastech:

- transevropské dopravní sítě, zejména prioritní projekty společného zájmu,
- životní prostředí v rámci priorit stanovených pro politiku Společenství na ochranu životního prostředí podle politiky a akčního programu v oblasti životního prostředí.

Dalším nástrojem je ***Evropská investiční banka***, která poskytuje nebo garantuje úvěry především v oblasti průmyslu, infrastruktury, telekomunikací, ochrany životního prostředí a energetiky.

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost

Pro rozvoj malého a středního podnikání má velký význam Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, který navazuje na Operační program Podnikání a inovace. Cílem Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK) je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích. Pojem „konkurenceschopný“ zahrnuje schopnost místních firem prosazovat se na světových trzích a vytvářet dostatek pracovních míst. Pojem „udržitelný“ zvýrazňuje dlouhodobý horizont konkurenční schopnosti, což zahrnuje mj. i environmentální dimenzi hospodářského rozvoje.

Zastřešujícím dokumentem pro čerpání podpory z ESIF v programovém období 2014 - 2020 v rámci ČR je Dohoda o partnerství – obdoba Národního strategického referenčního rámce pro období 2007 - 2013. Dohoda o partnerství analyzuje problémové oblasti a definuje priority financování a dále zastřešuje jednotné metodické prostředí pro implementaci ESIF v ČR.

Řídícím orgánem OP PIK je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Agentura CzechInvest stejně jako pro programové období 2007 – 2013 plní funkci zprostředkujícího subjektu a tudíž vykonává specifické činnosti implementace především pro dotační podporované aktivity OP PIK.

OP PIK čerpá z Evropského fondu pro regionální rozvoj (dále jen EFRR) a podporuje aktivity formou jak dotací, tak i formou finančních nástrojů (především zvýhodněné úvěry a záruky), nebo popř. kombinací těchto podpor. Ve vhodných případech bude využita taktéž podpora de minimis, tj. max. 200 000 € podpory na jeden propojený podnik (resp. kumulace podpory bude sledována u všech subjektů právně či fakticky kontrolované jedním subjektem za tříleté období).

OP PIK se dělí na 5 prioritních os. Tyto prioritní osy pokrývají celkem 12 investičních priorit v rámci 5 tematických cílů dle nařízení Evropského parlamentu a Rady EU č. 1301/2013 o EFRR. Ke každé investiční prioritě náleží jeden či více specifických cílů stanovených řídícím orgánem. Výjimkou je prioritní osa 5 Technická pomoc, která se nevztahuje k žádné investiční prioritě ani tematickému cíli. OP PIK obsahuje dohromady 16 specifických cílů reprezentující specifické tematické zaměření podpory.

Prioritní osy OP PIK jsou následující:

- PO 1 Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace;
- PO 2 Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků;
- PO 3 Účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podpora zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin;
- PO 4 Rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a informačních a komunikačních technologií;
- PO 5 Technická pomoc [20].

4 Podnikatelské prostředí

Podnikatelské prostředí je tvořeno širokou škálou podmínek pro podnikání v oblasti legislativy, v oblasti institucionální infrastruktury a v oblasti fungování trhů. Na vytváření podnikatelského prostředí se podílejí zejména státní orgány reprezentované zákonodárnými sbory a ministerstvy, dále orgány státní správy, orgány veřejné samosprávy, soudy, vzdělávací zařízení, banky, pojišťovny, výzkumná a vývojová pracoviště atd., ale i tržní subjekty, jako jsou reální a potenciální konkurenti a kooperační partneři. K poznání podnikatelského prostředí slouží analýzy STEP (resp. DESTEP – demografické, ekonomické, sociální, technické, ekologické a politicko-legislativní faktory), Porterův model pěti sil či Porterův diamant a příležitosti a ohrožení ze SWOT analýzy apod.

Podnikatelské prostředí se po vstupu České republiky do EU vyznačuje těmito hlavními rysy:

- relativně vysokou mírou otevřenosti ekonomiky, která se prohloubila vstupem do EU;
- harmonizací většiny národních předpisů s legislativou EU;
- složitostí daňového systému a jeho relativně vysoké administrativní náročnosti, zejména pro drobné podnikatele;
- vysokou mírou ochrany zaměstnanců při ukončování pracovního poměru omezující pružnou reakci na vývoj trhu;
- omezeným kapitálovým trhem a chybějícím kapitálovým trhem pro společnosti mimo hlavní trh;
- konsolidovaným bankovním sektorem a leasingovým trhem s rostoucí nabídkou produktů pro malé a střední podnikatele;
- chybějícími nástroji pro financování vysoce inovativních projektů menších podnikatelů s kratší historií a dosud minimálním významem investic business angels;
- zlepšujícími se možnostmi vymahatelnosti práva a rostoucím rozsahem informací o úvěrové historii dlužníků, avšak se zatím přetrvávající poměrně dlouhou dobou potřebnou k vymáhání pohledávek;

- strukturou nabídky pracovní síly, která z hlediska její kvalifikace a lokalizace postupně reaguje na potřeby trhu a řešení dílčích deficitů;
- poměrně vyspělým a propracovaným systémem institucí a nástrojů pro poskytování přímých a nepřímých podpor pro malé a střední podnikatele s vysokým podílem veřejných prostředků využívaných pro nepřímé formy podpory, převažujícím podílem dotací jako nástroje přímé podpory a poměrně administrativně náročnými procedurami pro získání a vyplácení většiny typů podpor;
- vytvořením a rozvojem nezbytných struktur pro čerpání prostředků z evropských fondů a rostoucí zkušeností v této oblasti;
- přílivem zahraničních investic generujících poptávku po subdodavatelích zvyšujících kupní sílu v regionech jejich realizace a vytvářejících rostoucí trhy pro terciální obory činnosti zejména obchod a služby;
- zlepšující se nabídkou průmyslových zón na zelené louce a dalších vhodných podnikatelských nemovitostí a nedostatečným využitím již dříve vzniklých, nyní však nevyužívaných a zanedbaných produktivních ploch;
- nedostatečnou infrastrukturou k usnadnění přenosů výsledků výzkumu vývoje do komerčního využití.

Česká republika a její ekonomika v uplynulé dekádě, především pak v období let 2003 – 2008, prošla patrně nejpříznivější období své moderní historie, snad vzdáleně připomínající analogii meziválečného předkrizového období, případně dobu poloviny 30. let. HDP České republiky ve zmíněném období rostl v průměru o více než 5 % (ve stejném období nebyl růst EU-27 v průměru ani poloviční) ve velmi pozitivní struktuře, opírající se především o exportní výkonnost a silnou investiční vlnu, což výrazně napomohlo přiblížit (reálně konvergovat) indikátor HDP na obyvatele z úrovně okolo 73 % na téměř 83 % průměru EU. V této charakteristice se kloubí dva podstatné rysy vývoje české ekonomiky před nástupem krize: byla velmi dynamicky rostoucí, avšak s ohledem na míru vyspělosti v evropském kontextu stále podrozvinutá.

Období rychlého hospodářského růstu bylo současně doprovázeno nízkoinflačním vývojem (průměrná míra inflace činila za období 2003–2008 2,7 %, přičemž byla zásadně ovlivněna přijetím jednorázových opatření spojených s fiskální reformou v roce 2008), snižující se mírou nezaměstnanosti (průměr za sledované období 6,8 % podle metodiky Eurostatu, podle tuzemské metodiky MPSV přibližně o 1,5 procentního bodu více), vysoce přebytkovou obchodní bilancí zvláště na konci sledovaného období (průměrná výše přebytku za sledované období činila přibližně 1,0 % HDP) a ve svém závěru taktéž poměrně pozitivním vývojem veřejných financí se schodkem pod 1% HDP (průměrný schodek za období činil 3 % HDP při relativně

velmi nízké míře zadlužení veřejného sektoru necelých 28,5 % HDP v porovnání s průměrem EU).

I předcházející dlouhodobější období od počátku ekonomické transformace se vyznačovalo relativně příznivými, byť proměnlivějšími charakteristikami, činícími z české ekonomiky v zásadě příznivý příklad transformující se konvergující ekonomiky. Hlavními rysy byly slušné tempo růstu, mimořádně vysoká míra investic, jež však byla po většinu 90. let a v období prvních let minulé dekády doprovázena poměrně značným obchodním deficitem. Následná krize po roce 2008 přinesla zpomalení a též restrukturalizaci jednotlivých odvětví národní ekonomiky.

V dalším období je možné ekonomiku České republiky charakterizovat svým způsobem jako „dvourychlostní", jejíž dobře a hladce fungující část je spojena se zajišťováním vnější poptávky, přičemž druhá část zaměřená na poptávku tuzemskou v nynějším období z pohledu dynamiky spíše skomírá.

Nezaměstnanost se pohybovala téměř na své přirozené míře. Průmyslová výroba byla především díky zahraničním faktorům v dobré a udržitelné kondici. Opakem se projevovalo pak stavebnictví, které vlivem drastické redukce investic i veřejných výdajů prožívalo období značného útlumu (výjimku tvoří bytová výstavba díky nízkým úrokovým mírám úvěrů na bydlení). Úsporná opatření státu i soukromého sektoru v krizi přinesla útlum spotřeby domácností a sníženou poptávku po službách [18].

Od rok 2015 do roku 2019, si domácí ekonomika udržuje stabilní růstové tempo, které se poslední rok před kovidovou krizí 2020 pohybuje kolem 2,5 %. Hlavním tahounem růstu zůstává spotřeba domácností, následována čistým exportem a spotřebou vlády. Naopak investice ve 3. čtvrtletí mírně klesly vlivem pokračujícího útlumu investic do strojů a ICT. Na výdajové straně ekonomiky pokračuje dominance služeb, jejich růst eliminuje slábnoucí příspěvek průmyslu, na který dopadá především slabá zahraniční poptávka. Aktuální předstihové indexy signalizují, že rozevírání nůžek mezi službami a průmyslem bude pokračovat i v dalších kvartálech, až do doby, dokud nedojde k oživení ve zpracovatelském průmyslu v Evropské unii, především v Německu.

Ačkoli index podnikatelské důvěry (Ifo) v Německu signalizuje zlepšující se očekávání ohledně budoucího vývoje v ekonomice, kompozitní index nákupních manažerů (PMI) stále setrvává pod úrovní 50, která od sebe odděluje růst od poklesu. Výhled pro nejbližší období tak zůstává stále nejistý. Jistým příslibem by mohla být uzavřená první fáze obchodní dohody mezi USA a Čínou, stejně jako jasné vítězství Konzervativní strany premiéra B. Johnsona v britských předčasných volbách, které by mohlo vést k odsouhlasení již navržené brexitové dohody o spořádanému odchodu Spojeného království z EU. K úplnému odbourání všech tarifních i netarifních překážek v obchodě mezi USA a Čínou je však stále daleko a

rovněž budoucí jednání o nové obchodní smlouvě mezi Spojeným královstvím a Evropskou unií budou značně komplikovaná. Nejistota na světových finančních trzích, která se bude přenášet i do reálné ekonomiky, tak ani v roce 2020 zcela nezmizí.

S ohledem na nejasnou situaci v zahraničí bude domácí poptávka a z ní profitující sektor služeb i nadále hlavním růstovým faktorem české ekonomiky. Podpora bude přicházet zejména ze strany nízké nezaměstnanosti a stále vysokého růstu mezd. Obecná míra nezaměstnanosti (podle definice ILO) klesla ve 3. čtvrtletí 2019 meziročně o 0,2 p. b. na 2,2 % a zůstala tak nejnižší ze všech zemí v rámci EU. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda ve stejném období stoupla meziročně o téměř sedm procent. Na mírné ochlazení trhu práce však ukazuje pokles nabídky volných míst a rovněž zpomalující růst mezd.

Naopak relativně vysoké spotřebitelské ceny (zvláště v sektoru bydlení, ale i potravin) budou podkopávat spotřebu domácností. I když index spotřebitelských cen pravděpodobně dosáhl svého maxima (přes 3 % mzr.), jejich pokles v dalších měsících způsobený slábnoucími cenami průmyslových výrobců nebude nikterak výrazný. Ve směru vyšší inflace budou působit vyšší spotřební daně na tabák a alkohol, růst cen energií a stále silná domácí poptávka.

Měnová politika ČNB se měla v roce 2020 zpřísňovat pouze pomalu vinou vnějších rizik a uvolněné měnové politiky v eurozóně a Spojených státech. ČNB se bude spoléhat na cyklické zpomalení inflace a vlivem slábnoucích geopolitických rizik na posilující korunu. Krátkodobé tržní úrokové sazby by měly kopírovat vývoj měnověpolitických sazeb, delší splatnosti pravděpodobně zůstanou připoutány k nízkým výnosům v eurozóně. Zatímco hypoteční sazby zřejmě čeká mírný nárůst, úrokové sazby u firemních úvěrů by se měly i nadále pohybovat lehce nad 3 %.

Růst výroby motorových vozidel byl tažen vyšší poptávkou ze zahraničí. Ve 3. čtvrtletí 2019 došlo k růstu vývozu této skupiny o téměř 17 % a jejich podíl na celkových vývozech se navýšil na 20 %. Celkový obchod se stroji a dopravními prostředky (včetně vývozu silničních vozidel) vytvořil nejvyšší přebytek obchodní bilance s největším meziroční růstem. Zatímco u ostatních odvětví průmyslu došlo vlivem nižší zahraniční poptávky k poklesu domácí výroby, u silničních vozidel tomu bylo naopak. Dále v návaznosti na přijetí nové Inovační strategie České republiky 2019–2030 byl připraven program na podporu inovativního podnikání s názvem The Country for the Future. Tento program je prvním ze zásadních nástrojů implementace této strategie. Zaměřuje se především na Chytré investice, Národní start-up a spin-off prostředí a Digitální stát, výrobu a služby. Předpokládá se, že v letech 2020 až 2027 bude investováno přes 6 mld. Kč do nastavení systémové podpory zakládání a rozvíjení technologických start-upů, vybudování infrastruktury pro výzkum a testování v oblasti digitalizace a umělé inteligence či do pomoci malým a středním podnikům se zaváděním inovací do výrobní praxe. V době vydání učebnice končila mimořádná opatření spojená s kovidovou

pandemií, přičemž predikce vývoje ekonomiky a fungování malých a středních podniků po téměř kvartálním výpadku produkce v téměř všech sektorech byla značně obtížná, ale zajisté nesměřovala k pozitivnímu vývoji.

5 Instituce podporující rozvoj malého a středního podnikání

Pro správné fungování malých a středních podniků v ekonomice vznikaly ve světě od sedmdesátých let minulého století různé podpůrné organizace, sdružení či aliance, které měly za svůj cíl podpořit podnikání tohoto rozsahu a napomoci podnikatelům čelit konkurenčnímu tlaku velkých firem. Velmi podobně je tomu i v České republice, ačkoli podpora MSP začala být potřeba až v devadesátých letech [42].

5.1 Vládní organizace

CzechInvest je výkonnou jednotkou Ministerstva průmyslu a obchodu a současně implementační agenturou pro Operační program Podnikání a inovace. Je zatím nejaktivněji působícím subjektem na poli podpory inovačního podnikání, neboť poskytuje přímou finanční podporu jak pro jednotlivé investiční projekty v této oblasti, tak i firmám, které se zaměřují na zakládání technologických center.

CzechTrade je rovněž organizace ustanovená MPO jako agentura na podporu obchodu. Hlavním cílem je prosazování a upevňování pozic českých exportérů na zahraničních trzích. Získává informace o zahraničních trzích (např. legislativa, možnost založení společnosti v zahraničí atd.). Zahraniční kanceláře této společnosti pomáhají podnikatelům v rámci jejich zahraničních aktivit.

Podnikatelská a inovační centra (BIC). BIC poskytuje technické a technologické poradenství, transfer technologií ze zahraničí a pomáhá při realizaci výsledků výzkumu a vývoje s využitím možností Evropské sítě podnikatelských a inovačních center.

Design centrum (DC ČR) poskytuje podnikatelské veřejnosti poradenské, informační a vzdělávací služby k rozvoji a uplatňování designu ve výrobě, obchodu a službách.

Národní vzdělávací fond (NVF) je nezávislá nezisková organizace založená Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Podporuje programy celoživotního vzdělávání, zvyšování kvality a efektivnosti lidských zdrojů. K financování těchto aktivit využívá státní prostředky a finanční zdroje EU.

Centrum pro regionální rozvoj ČR (CRR ČR) je příspěvková organizace zřízená Ministerstvem pro místní rozvoj. Zaměřuje se na podporu činnosti ministerstva při

realizaci regionální politiky, přeshraniční spolupráce a implementaci programů a projektů Evropské unie v ČR [42].

5.2 Nevládní organizace

Hospodářská komora ČR (HK) poskytuje svým členům odborné informační služby. Významnou skupinou, na kterou se komora zaměřuje, jsou malé a střední podniky. Jim nabízí poradenství a konzultační činnosti, jak ekonomického charakteru, tak poradenství v oblasti exportu a importu, dále informace o novinkách v oblasti MSP, včetně programů podpory. Dále pro ně připravuje potřebná školení a semináře.

HK je členěna jednak regionálně, jednak oborově (profesní společenstva, svazy). Členství v HK je v České republice nepovinné.

Agrární komora (AK) slouží podnikatelům v zemědělství, lesnictví a potravinářství.

Obě komory založily *Rozhodčí soud*, který je určen k řešení obchodních sporů, jež mohou nastat mezi jejich členy.

Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR je dobrovolným účelovým a profesním sdružením právnických osob působících v různých průmyslových oborech. Přispívají k rozvoji malého a středního podnikání zejména:

- zlepšováním podnikatelského prostředí;
- dostupností finančních prostředků;
- širokou nabídkou kvalitních informací;
- reprezentováním zájmů svých členů vůči vládním institucím i v zahraničí.

Sdružení podnikatelů České republiky (SP ČR) je svaz soukromých podnikatelů, převážně malých a středních, který obhajuje zájmy svých členů, poskytuje informační a konzultační činnost, pomáhá při navazování obchodních kontaktů apod.

Svaz obchodu ČR je nezávislé dobrovolné zájmové sdružení, reprezentující svazy, asociace, velké retailingové a distribuční společnosti, spotřební družstva, obchodní aliance a franchisingové sítě, malé a střední firmy obchodu, pohostinství a cestovního ruchu. Poskytuje služby a zastává zájmy podnikatelů z těchto oblastí.

Svaz průmyslu a dopravy ČR je dobrovolná nezávislá organizace, sdružující zaměstnavatele a podnikatele z oblasti z oblasti průmyslu a dopravy. Získává zahraniční kontakty, prezentuje své členy na veletrzích, výstavách a konferencích v tuzemsku i zahraničí.

Centrum pro evropskou integraci (CEBRE) působí v Bruselu při institucích Evropské unie. Podporuje zájmy domácích podnikatelů jak vůči orgánům EU, tak vůči

celoevropským oborovým a zaměstnavatelským federacím. Poskytuje českým firmám informace o EU, nabízí jim školení a jejich pracovníkům odborné stáže v Bruselu. Realizuje cílené průzkumy a podporuje projekty načerpání prostředků z programů EU, vyhledává potenciální zahraniční partnery atd.

Inovační podnikání – jde o nevládní organizace, jejichž činnost směřuje k rozvoji inovačních aktivit zaměřených na vývoj nového produktu a jeho uvedení na trh. Podnikatelé se mohou obrátit na:

- Asociaci inovačního podnikání ČR;
- Společnost vědeckotechnických parků ČR;
- České inovační centrum [42].

5.3 Privátní organizace

Vedle výše uvedených organizací existuje celá řada soukromých podnikatelských subjektů, která nabízí podnikatelům poradenské služby, vedení účetnictví, daňové poradenství, právní konzultace apod. [42].

6 Význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil, uvolněných z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému. Pro jejich rozvoj jsou rozhodující podmínky, za kterých mohou rozvíjet hospodářskou činnost. Ekonomické prostředí do značné míry určuje a ovlivňuje poptávku po jejich produktech a službách a může tak usnadňovat nebo naopak omezovat jejich přístup na trhy, které jsou důležité pro jejich vznik a další růst.

Kromě uvedených přínosů je rovněž zmiňována významná role MSP v rozvoji regionů [2]. Vztah mezi MSP a regionálním rozvojem však patří mezi kontroverzní témata. MSP přispívají v USA rozhodující měrou k růstu zaměstnanosti. MSP byly některými autory považovány za všelék na nezaměstnanost, podporu tvorby inovací i řešení regionálních problémů. Jiní autoři zjistili zpravidla jen mírně nadprůměrný podíl malých firem na tvorbě nových pracovních míst. Dále byla zjištěna velká heterogenita sektoru malých firem s tím, že podíl dynamicky rostoucích malých firem představuje jen několik procent z celkového počtu. Podle některých autorů by se případná pomoc v rámci regionální politiky měla zaměřit právě na tyto dynamické firmy, což je v souladu s převládajícím trendem odklonu od plošné, automaticky poskytované pomoci k pomoci selektivní, zaměřené na podporu firem se zřetelným růstovým potenciálem. Za indikátor dobrého růstového potenciálu firmy je často považována její exportní schopnost.

Za další přínosy MSP lze považovat:

- zmírňování negativních důsledků strukturálních změn;
- subdodavatelé velkých podniků;
- vytváření podmínek pro vývoj a zavádění nových technologií;
- schopnost inovací (jde spíše o rychlou reakci na změny na trhu a realizaci jednoduchých nápadů, než o realizaci výsledků systematického výzkumu);
- flexibilita a rychlejší adaptace na požadavky a výkyvy trhu;

- vyplňování okrajových oblastí na trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé;
- schopnost vytvářet a měnit podnikatelské klima regionu, což má vliv na jeho rozvoj;
- vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem [2].

Možnosti využití potenciálu malých a středních podniků v ekonomice je do značné míry závislé, jak již bylo uvedeno, na prostředí, kterým jsou obklopeny. Na malé a střední podniky negativně působí především:

- malá ekonomická síla v porovnání s velkými podniky;
- obtížný přístup ke kapitálu omezující možnost financování rozvojových aktivit; zejména u malých a drobných podnikatelů;
- omezený rozsah zkušeností a znalostí managementu, zejména v oblasti řízení a marketingu, horší přístup k odbornému vzdělávání, nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb;
- nekalá konkurence ze strany velkých podniků a dumpingové ceny dovážených produktů;
- omezení v odbytu hotových výrobků na domácím trhu a zvýšené náklady při jeho vývozu;
- konkurence obchodních řetězců vytvářených kapitálově silnými firmami;
- slabá pozice v soutěži o veřejné zakázky;
- platební nekázeň způsobující druhotnou platební neschopnost;
- vysoké administrativní zatížení;
- nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů [1].

Opatření zemí s tržní ekonomikou se proto zaměřuje na snižování těchto nevýhod, na vytváření vhodných legislativních a ekonomických podmínek vedoucích k podpoře vznikajících a k rozvoji již existujících malých a středních podniků.

6.1 Definice malého a středního podnikání

V praxi existuje více přístupů ke třídění malých a středních podniků, z nichž jsou zde uvedeny následující:

6.1.1 *Vymezení definice pojmu malé a střední podnikání*

6.1.2 *Třídění dle EU*

V únoru 1996 přijala Evropská komise doporučení, týkající se definice MSP v rámci EU. Potřeba jednotně vymezit malé a střední podniky vycházela z požadavku vytvořit rovné podmínky pro všechny podnikatelské subjekty. V České republice je definice uvedena v Zákoně o podpoře malého a středního podnikání č. 47/2002 Sb., v novelizovaném znění. Od 1. 1. 2005 je v platnosti také nová definice malého a středního podnikání pro účely přiznání podpory z veřejných finančních prostředků v prostředí EU.

Jako základní kritéria byla zvolena následující:

- počet zaměstnanců;
- obrat;
- celková hodnota aktiv;
- nezávislost.

Střední podniky mají:

- méně než 250 zaměstnanců;
- roční obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 50 mil. EUR;
- nebo aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR;
- a splňují kritérium nezávislosti, což znamená, že není více než 25% kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu.

Malé podniky mají:

- méně než 50 zaměstnanců;
- jeho aktiva/majetek, nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR;
- splňují kritérium nezávislosti.

Drobné podniky zaměstnávají:

- méně než 10 zaměstnanců;

- jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

6.1.3 *Třídění dle Českého statistického úřadu*

Třídění dle Českého statistického úřadu dělí podniky do tří skupin podle počtu zaměstnanců:

- malé – do 20 zaměstnanců
- střední – do 100 zaměstnanců
- velké – 100 a více zaměstnanců

6.1.4 *Třídění dle OECD (The organisation for Economic Co-operation and Development)*

Prof. Synek [41] ve své publikaci uvádí následující vymezení malých a středních podniků dle konvence OECD z roku 1995.

Tabulka 2 Vymezení MSP dle konvence OECD

Druh podniku	**Počet zaměstnanců**
Mikropodniky	1 - 4
Velmi malé podniky	5 - 19
Malé podniky	20 - 99
Střední podniky	100 - 500

Zdroj: [41]

6.2 Charakteristické rysy malých a středních podniků

Pro malé a střední podniky, zvláště však pro malé, lze uvést následující charakteristické rysy vyplývající ze SWOT analýzy Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2014 – 2020.

Tabulka 3 SWOT analýza MSP ČR dle Koncepce.

Silné stránky	Slabé stránky
• Pružnost reakce na vývoj na trhu, znalost lokálních trhů či potřeb zákazníků; • Relativní pružnost, rychlost odezvy (včetně vzniku a zániku firmy) na změny podmínek; • Zvyšující se počet MSP orientovaných na inovace; • Vytváření pracovních míst; • Přizpůsobivost pracovní síly; • Vysoká schopnost absorpce pracovní síly díky pružnosti; • Schopnost vyplnit mezeru ve struktuře obchodních vztahů mezi velkými podniky (role subdodavatele); • Vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem; • Schopnost produkovat kvalitní výrobky; • Inovační potenciál; • Relativně nízké náklady na řízení a nižší míra byrokracie; • Finanční nenáročnost založení zejména menších firem; • Úzká provázanost s konkrétním regionem – vazby na zákazníky, dodavatele, úřady atd.	• Nedostatečná kapitálová vybavenost, zejména malých a drobných podnikatelů a samostatně podnikajících fyzických osob; • Obtížnější a nákladnější přístup ke kapitálu, informacím a znalostem; • Komplikace při získávání bankovních úvěrů; • Slabý důraz na marketing z důvodů omezených financí, schopností či znalostí; • Omezené finanční prostředky na technické vybavení podniků; • Nedostatečná ochrana práv duševního vlastnictví; • Převaha výroby s malou přidanou hodnotou; • Nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů (další profesní vzdělávání); • Nedostatečné manažerské dovednosti a netechnické kompetence; • Menší schopnost eliminovat důsledky výkyvů vnějších vlivů v počátečním stadiu svého vývoje (startu); • Nedostatečná spolupráce mezi MSP; • Malá úspěšnost MSP v rámci veřejných zakázek; • Relativně vysoká závislost na zákaznících a dodavatelích (slabší vyjednávací pozice);

Příležitosti	Hrozby
• Rozvoj obchodu – expanze na zahraniční trhy; • Zavádění nových výrobků a služeb na základě nových technologií a znalostí; • Benefity vyplývající ze síťování podniků (klastry) včetně navázání spolupráce se zahraničními obchodními partnery a výzkumnými organizacemi; • Široká nabídka podpůrných programů pro MSP; • Rozvoj výzkumu, vývoje a inovací ve prospěch MSP; • Spolupráce MSP a výzkumných organizací; • Zvýšení komercionalizace výsledků VaV; • Zvýšení patentové aktivity MSP; • Rozvoj technických a netechnických inovací v MSP; • Investice do technologického a laboratorního vybavení; • Rozvoj podnikového vzdělávání a rozvoj klíčových dovednosti včetně rozvoje vzdělávání pro internacionalizaci; • Podnikání v high-tech oborech; • Budování nové podnikatelské infrastruktury včetně zázemí pro podnikové školení (školicí střediska); • Zvýšení spolupráce MSP v rámci nákupních a odbytových sítí; • Zlepšení dostupnosti veřejných zakázek v ČR pro MSP a zvýšení podílu MSP na veřejných zakázkách (i v zahraničí); • Efektivní využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie; • Snížení energetické náročnosti podnikání MSP; • Možnost využití unijních nástrojů.	• Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v technických oborech; • Vysoká konkurence; • Administrativní zátěž podnikání v ČR; • Legislativní omezení; • Technické a technologické zaostávání podniků; • Malá aktivita v oblasti ochrany duševního vlastnictví; • Nenalezení nových obchodních partnerů a trhů, zejména zahraničních; • Spoléhání se na konkurenční výhodu založenou na faktorech (levná pracovní síla) či efektivnosti; • Neschopnost upgradingu MSP na kvalitativně vyšší úroveň podnikání (konkurenceschopnost založená na inovacích a znalostech); • Nedostatečné investiční aktivity MSP v porovnání s velkými společnostmi; • Spoléhání se pouze na vlastní kompetence a nedůvěra v přínosy ze spolupráce, ať už mezi podniky či s výzkumnými organizacemi; • Nižší vlastní kompetence při psaní business plánů (jak pro sebe, tak pro investory).

Zdroj: [18]

7 Založení nového podniku

Rozhodnutí stát se podnikatelem je rozhodnutím životním. Ambice, přání, ani samotný kapitál však nestačí. Před vlastním startem podniku je nutno zvážit a rozhodnout řadu osobních, technických, obchodních, ekonomických, právních a organizačních aspektů podnikání. Ty mnohdy představují reálné nesnáze a rizika [1].

7.1 Co je podnikání a kdo je podnikatel

Občanský zákoník, který nahradil obchodní zákoník, definuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnikatelem může být jednotlivec (fyzická osoba) a osoba právnická (zejména obchodní společnosti).

Podle občanského zákoníku je podnikatelem:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsaná do evidence podle zvláštního předpisu;
- osoba podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštních předpisů.

Občanský zákoník rozlišuje povinný a dobrovolný zápis do obchodního rejstříku.

Dobrovolný zápis – fyzické osoby (povinný zápis však mají provozovatelé rozhlasového a televizního vysílání podle zákona č. 468/1991 Sb.).

Je-li podnikatel zapsán do obchodního rejstříku, ať je fyzickou nebo právnickou osobou, vede povinně podvojné účetnictví.

Živnostenské úřady vedou živnostenské rejstříky (rejstřík), do nichž jsou zapisováni podnikatelé (fyzické a právnické osoby) mající živnost v územním obvodu jejich působnosti.

Živnostník je fyzická osoba, která splňuje živnostenským zákonem stanovené podmínky pro provozování živnosti [1].

7.2 Motivace a osobní předpoklady

Lidé jsou motivováni k podnikání různými důvody. Je to třeba touha po nezávislosti, nespokojenost se současným zaměstnáním, naděje zbohatnout, ztráta pracovního místa. Aby však byl podnikatel úspěšný, musí mít vůli dosáhnout předem stanoveného cíle. Pokud člověk vidí v podnikání jen vyřešení své tíživé situace (ztráta pracovního místa, nespokojenost v zaměstnání), nevede to většinou k mimořádným úspěchům. Tento přístup nazývaný též „tlak" (push) vychází z nutnosti uspokojení základních lidských potřeb. Pokud však chce člověk uspokojit potřeby seberealizace („tah" pull), je důležité, aby včas odhalil a využil příležitostí, které se nabízejí. Nejde však o situaci, jejíž využití vede automaticky k úspěchu. Podnikatel si musí uvědomit, že každé rozhodnutí je spojeno s rizikem a proto je důležité zvážit, jaké výhody a nevýhody daná příležitost pro něj přináší.

K podnikání jsou však důležité i **osobní předpoklady**, ať už duševní nebo fyzické. Podnikatel musí být schopen posoudit prostředí, rozpoznávat příležitosti i ohrožení, zmobilizovat zdroje, podnikat akce vedoucí k úspěšnosti podniku. K tomu potřebuje následující osobní předpoklady:

- Vytrvalost – reakce na podnikatelské zásahy se projeví s určitým časovým odstupem. Z případných nezdarů by se měl poučit, nikoliv se nechat odradit od dalších činností.
- Podnikavost – zde jsou důležité určité dispozice (schopnosti, vědomosti, dovednosti) a osobní vlastnosti (nespecifické – bezúhonnost, poctivost, přesnost, zdvořilost; specifické – rozhodnost, cílevědomost, vztah k lidem atd.).
- Odpovědnost – podnikatel je odpovědný za plnění smluv uzavřených nejen se svými zaměstnanci, ale i se zákazníky a dodavateli. Odpovědnost nese i za dodržování zákonů a placení daní.
- Iniciativa – podnikatel by měl rychle reagovat na novinky a to jak v oblasti inovací výrobků nebo služeb, tak v oblasti nových technologií apod.
- Sebedůvěra – podporují jí dílčí úspěchy, dobrá informovanost a připravenost na náročná jednání, dále schopnost zhodnotit rizika a řešit případné problémy.
- Rozhodnost – pokud se člověk nerad rozhoduje a má obavy z odpovědnosti, odkládá důležitá rozhodnutí, není pro něj podnikání vhodné.
- Znalost profese – odbornost v daném odvětví a dobré povědomí o aktuálním stavu fungování zvoleného odvětví v regionu působení.

Zdravotní stav – i toto hledisko musí podnikatel zvážit. Podnikání je náročné na čas, podnikatel je často vystaven stresům a tlakům [42].

7.3 Předpoklady úspěšného zahájení podnikání

Motivace a osobní předpoklady k podnikání jsou sice nezbytnými, ale samy o sobě nedostačujícími faktory úspěšného podnikání. I když není možné přesně definovat, co vše je kromě nich pro úspěch v konkrétních podmínkách toho kterého podnikání nezbytné, lze uvést několik dalších obecně platných faktorů:

- podnikatelský nápad, nebo mezera na trhu,
- posouzení podnikatelského nápadu,
- vyjasnění potřeby finančních zdrojů,
- volba vhodné právní formy podnikání,
- příprava zakladatelského rozpočtu,
- sestavení podnikatelského plánu,
- volba místa pro podnikatelskou činnost – lokalizační faktory [41], [42].

Podnikatelský nápad, objevení mezery na trhu

Prvním krokem pro to stát se podnikatelem, je vyhledávání podnikatelského nápadu.

Hledání nápadu

Nápad může vzniknout pozorováním neuspokojených potřeb zákazníků v denním životě, při provozování koníčků, rekreaci, práci na zahradě či úpravách domů. Může vzniknout na základě návštěvy výstavy nebo veletrhu, na pracovních poradách atd. Mnohdy vyplyne i ze sledování vývoje oborů a komodit, v nichž převážně malé a střední firmy působí. Při tomto sledování lze získat informace:

1. **na úrovni měst a obcí o:**

- investičních záměrech města nebo obce v technické a dopravní infrastruktuře (parkoviště, informační centrum, průmyslová, obchodní, turistická zóna);
- vymezených podnikatelských zónách a povolených předmětech činnosti;
- současné technické a dopravní infrastruktuře;
- pozemcích, budovách a omezeních spojených s jejich používáním;

- cenách energií a služeb poskytovaných městem či obcí;
- existující občanské vybavenosti (stravovací, ubytovací zařízení, maloobchodní síť, služby, školská zařízení, kultura, tělovýchova atd.;
- disponibilní pracovní síle;
- obytné zóně a počtu obyvatel.

2. na úrovni regionu obdobné údaje u:

- okresního úřadu: odboru územního rozvoje, stavebního, pozemkového;
- okresního hygienika;
- územního odboru MZe ČR;
- regionální hospodářské a agrární komory atd.

3. na úrovni celostátní a mezinárodní:

- na Českém statistickém úřadě;
- Úřadě pro technickou normalizaci;
- Hospodářské komoře České republiky;
- Agentuře pro rozvoj podnikání;
- u sektorových výzkumných ústavů;
- obchodních bank;
- v bulletinech, magazínech a časopisech komor a podnikatelských svazů a sdružení atd.

Posouzení nápadu

Každý nápad je nutno ohodnotit z hlediska pravděpodobné úspěšnosti podnikání v oboru, který se k nápadu váže. Pokud nestačí vlastní znalosti poměrů v oboru, je nutno je získat formou studia odborné literatury, dotazů, a konzultací u odborných institucí. Je nutné získat údaje o:

- vývojovém trendu oboru;
- počtu firem, které v oboru působí;
- jejich velikosti a vzájemné věcné a organizačně právní odlišnosti;
- jejich teritoriálním rozmístění;

- územních rozsazích jejich trhů – konkurenčním prostředí v oboru;
- cenové hladině;
- hlavních dodavatelích a zákaznících a jejich síle;
- politicko právních aspektech, které obor rámují (zákony, předpisy);
- postoji, jaký zaujímají k rozvoji oboru orgány státní správy, samosprávy a finanční instituce;
- společenských a kulturních trendech, které mohou rozvoj oboru ovlivňovat;
- demografickém vývoji v daném regionu.

V celé řadě oborů, jejichž trh má nadregionální rozměr (potravinářské a dřevoobráběcí stroje, výroba prádla a konfekce, dřevěné hračky atd.) představují takto získaná data jen výchozí materiál, sloužící k prvnímu zvážení reálnosti nápadu.

V řadě jiných oborů, v nichž by potenciální noví podnikatelé chtěli podnikat a nabízet své výrobky (služby) na místních trzích, kde tytéž nebo obdobné výrobky (služby) již existují, (pekařství, řeznictví, holičství, prodej smíšeného zboží atd.) je nutné získat přímým průzkumem základní data o zákaznících a konkurenci.

V obou případech je možné rozhodnout se na základě získaných dat, zda nápad dál rozvíjet nebo ho zamítnout či modifikovat nebo hledat jiný.

Vyjasnění potřeby finančních zdrojů

Tento faktor je významný, neboť podnikatel může mít dobrý a realizovatelný podnikatelský nápad, chybí však potřebné finanční zdroje. Podnikatel si musí zodpovědět několik otázek a to:

- co bude pro podnikání potřebovat - pozemky, budovy, strojní park, zařízení, materiál, lidský potenciál a jeho kvalita,
- jaký je předpokládaný rozsah produkce,
- jaké jsou jeho finanční možnosti, popř. možnosti jeho partnerů,
- kde může finanční prostředky získat,
- jaký lze očekávat finanční přínos [42].

7.4 Volba vhodné právní formy podnikání

S vlastním provozem jednotek je spojená celá řada normativních předpisů různé právní síly, které však často podléhají novelám. Tyto předpisy upravují specifika provozu v jednotlivých odvětvích a jejich oborech.

Každý podnikatel, a to i budoucí, by měl mít přehled o platných právních předpisech, které se týkají podnikání jako takového a předpisech, které se speciálně vztahují k podnikání v jeho oboru.

Podmínky potřebné pro získání oprávnění k podnikatelské činnosti upravuje zákon č.455/1991 Sb. o živnostenském podnikání v novelizovaném znění.

Živnostenský zákon se zaměřuje na vztahy mezi státem a podnikateli, kteří provozují svou činnost na základě živnostenského oprávnění. Vymezuje pojem živnost a stanoví všeobecné i specifické podmínky pro získání živnostenského oprávnění.

Registrační povinnosti fyzické osoby, která zahajuje podnikatelskou činnost v režimu živnostenského zákona, je možno splnit na kterémkoliv obecním živnostenském úřadě (centrálním registračním místě — CRM), jímž jsou určené odbory v 227 obcích na území ČR. Na CRM je možné prostřednictvím Jednotného registračního formuláře (JRF) učinit tyto registrace, resp. přihlášky a hlášení do následujících evidencí:

Ve vztahu k živnostenskému úřadu:

- ohlášení živnosti;
- žádost o koncesi.

Ve vztahu k České správě sociálního zabezpečení:

- oznámení o zahájení a ukončení samostatné výdělečné činnosti OSVČ;
- přihláška k nemocenskému pojištění a k důchodovému spoření OSVČ.

Ve vztahu ke zdravotní pojišťovně:

- oznámení pojištěnce o zahájení a ukončení samostatné výdělečné činnosti.

Ve vztahu k Úřadu práce:

- oznámení volného pracovního místa (příp. jeho obsazení).

Ve vztahu k finančnímu úřadu je možno na CRM podat přihlášku nebo učinit oznámení pouze za předpokladu, že fyzická osoba nemá zákonem uloženu

povinnost podávat tato podání správci daně v elektronické podobě. I v případě využití služeb CRM je zapotřebí vyplnit formulář Ministerstva financí, prostřednictvím něhož lze učinit následující přihlášky:

- přihláška k registraci k dani z příjmů fyzických osob;
- přihláška k dani silniční;
- přihláška k dani z příjmů jako plátci: daně z příjmů ze závislé činnosti; daně z příjmů vybírané srážkou podle zvláštní sazby daně; zajišťující daň z příjmů;
- přihláška k registraci pro plátcovy pokladny.

Občanský zákoník je legislativní předpis, který mimo jiné upravuje postavení podnikatelů, právní formy podnikání a obchodní závazkové vztahy. Definuje pojmy podnikání, podnikatel, podnik, obchodní majetek a další. Upravuje označování obchodních listin, výši povinného základního kapitálu, zápis do obchodního rejstříku atd.

Občanský zákoník připouští následující právní formy podnikání:

- podnikání fyzických osob,
- podnikání právnických osob.

Podnikání fyzických osob

Jedná se o osoby:

- podnikající na základě živnostenského oprávnění,
- zapsané v obchodním rejstříku,
- podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu,
- soukromě hospodařící zemědělce zapsané v evidenci.

Sdružení fyzických osob je forma smluvní podnikatelské spolupráce fyzických osob upravená občanským zákoníkem. Jde o poměrně častý způsob spolupráce.

Podnikání právnických osob

Jedná se o:

- Osobní společnosti – předpokládá se osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Patří sem:

  - Veřejná obchodní společnost – zkratka v.o.s. nebo veř. obch. spol.,
  - Komanditní společnost – zkratka k.s. nebo kom. spol., minimální vklad komanditisty je 5 tis.Kč.
- Obchodní koroporace – Zakladatelé mají pouze povinnost dát vklad, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené nebo žádné. Sem spadá:
  - Společnost s ručením omezeným, zkratka s.r.o. nebo spol.s r.o., vklad 1 Kč;
  - Akciová společnost, zkratka a.s. nebo akc. spol., vklad 2 mil. Kč;
- Družstva jsou v podnikatelské praxi méně častá [42].

7.5 Zakladatelský rozpočet

Pokud si podnikatel ujasnil, v jaké oblasti bude podnikat, pak musí tyto úvahy promítnout do finanční podoby, tedy do zakladatelského rozpočtu. Účelem zpracování tohoto rozpočtu je hlavně specifikace a kvantifikace potřebných zdrojů, které se musí do firmy vložit dříve, než začne vydělávat. Tuto fázi často podnikatelé, zejména malí, podceňují. Je nutné si uvědomit, že je potřeba mít připravené finanční prostředky nejen na pořízení hmotného a nehmotného majetku, ale také na nákup materiálu, placení nájemného, mzdy zaměstnancům apod.

Zahájení podnikatelské činnosti lze rozdělit do několika stádií a to:

- založení firmy;
- zahájení podnikatelské činnosti;
- stabilizace podnikatelské činnosti.

Těmto stádiím odpovídá režim financování ze startovního kapitálu a režim běžného financování [42].

Rozpočet potřeby startovního kapitálu

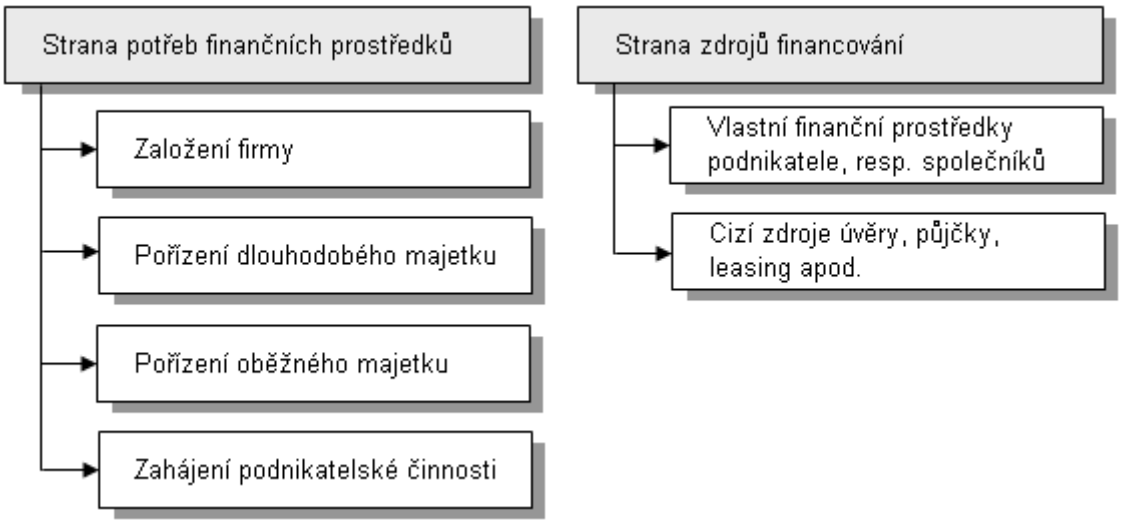
Při zahájení podnikání si musí podnikatel uvědomit, že náklady podstatně převyšují výnosy. Rovněž vykazování ztráty není nic neobvyklého. Propočet potřebné výše finančních prostředků lze rozdělit do čtyř skupin:

- Finanční prostředky nutné k založení firmy – složení základního kapitálu, poplatky za vydání živnostenských listů, výpisu z rejstříku trestů a dalších administrativních záležitostí, dále např. poplatky za webové stránky, logo podniku, razítka, informační materiály.

- Finanční prostředky na pořízení tzv. dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku – nákup pozemků, budov, technického vybavení. Pokud budoucí podnikatel alespoň část těchto prostředků nevlastní, musí se rozhodnout, jakým způsobem si je opatří (koupě, pronájem, leasing atd.).
- Finanční prostředky vložené do nákupu tzv. oběžného majetku – suroviny a materiál, zásoby. Faktorů ovlivňujících tento propočet je celá řada – podíl, jakým suroviny, materiály komponenty nebo nakoupené zboží vstupují do finálního produktu, doba, po kterou jsou ve skladech nebo ve výrobě, doba, za kterou jsou produkty zákazníkem zaplaceny. Respektovat se musí i dohodnuté doby splatnosti faktur za dodané vstupy apod.
- Finanční prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti – financování provozní činnosti do doby, než bude zabezpečeno financování z tržeb. Jde rovněž o financování provozních nákladů – mzdy, náklady na energii, vodu, telekomunikační služby, běžnou údržbu atd. U začínající firmy se musí dále počítat s náklady na hygienická měření, proškolení pracovníků z bezpečnosti práce a požární ochrany, úhrady pojištění apod.

Finance pro založení firmy a s tím spojenými výdaji je možné financovat buď z vlastních nebo z cizích zdrojů (leasing, půjčky, bankovní úvěry), popř. získání finanční podpory v rámci projektů EU nebo státu.

Schéma 1 Zakladatelský rozpočet – rozpočet startovního kapitálu



Zdroj: [42]

7.6 Podnikatelský plán

Jednou z klíčových činností při zakládání podniku je sestavení podnikatelského plánu. Podnikatelský plán slouží nejen podnikateli a jeho zaměstnancům, ale též externím subjektům (poskytovatelům kapitálu, jako jsou banky a investoři, obchodním partnerům a privátním či veřejnosprávním institucím) při posuzování životaschopnosti firmy.

Z toho plyne následující využití podnikatelského plánu:

- při zakládání firmy;
- pro rozhodování, plánování;
- při poskytování bankovního úvěru;
- při plánování vstupu nových investorů, vlastníků atd.

Z výše uvedených důvodů by měl podnikatelský plán být:

- srozumitelný, tzn. uvádět jen podstatné věci, pokud možno doložit tabulkami a grafy;
- logický – jednotlivé skutečnosti a kapitoly musí na sebe navazovat, časový průběh je vhodné znázornit rovněž graficky;
- uváženě stručný;
- pravdivý a reálný;
- má respektovat rizika.

Přínosy podnikatelského plánu:

- získání užitečných podkladů z analýz,
- přehledné demonstrování záměrů ve vývoji firmy, předpokladů, na kterých jsou tyto záměry postaveny,
- předpoklady vývoje finančních toků, zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků z podnikatelské činnosti,
- včasné odhalení možných slabin či rizik ve zvolených záměrech nebo cestách jejich dosažení,
- možnost informování zaměstnanců o záměrech firmy v budoucnosti, budování podnikové kultury.

Podle druhu použití podnikatelského plánu a jeho adresátů si firma volí strukturu, kterou se při jeho sestavování bude řídit. Každý podnikatelský plán by však měl obsahovat následující informace.

Struktura (všeobecná)

1. ***Přehled podnikových záměrů:***
   - popis navrhovaných podnikatelských aktivit;
   - přehled navrhovaných marketingových metod;
   - finanční odhad (na 3 roky dopředu).
2. ***Formulace cílů:***
   - formulace požadavků na výrobu;
   - dlouhodobé a krátkodobé cíle podnikatelského záměru;
   - popis kvalifikace vlastníka/podnikatele/jednatele;
   - popis budoucího vzhledu podniku s ohledem na zákazníky.
3. ***Stav technologického vývoje v navrhované oblasti:***
   - jak vypadá vývoj v odvětví;
   - použití výrobků (kde, jak);
   - umístění vlastních výrobků na trhu;
   - popis konkurence;
   - strategie firmy v soutěžení s konkurencí;
   - zdůvodnění, proč jsou výrobky naší firmy kvalitnější, lepší.
4. ***Technický popis výrobku/služby:***
   - technické výkresy;
   - certifikace;
   - event. popis budoucích zkoušek;
   - popis dalšího vývoje výrobku.
5. ***Strategie trhu:***
   - popis tržního segmentu, který chce firma dosáhnout;

- distribuční cesty;
- tržní podíl, který si firma do budoucna slibuje.

6. ***Prodejní taktika:***
   - přehled metod podpory prodeje;
   - vzorky nabídkových materiálů;
   - údaje o schopnosti splnit plánovaný předpoklad o odbytu;
   - bezpečnostní hranice (výkyv od plánu; uvádí se zpravidla 20 % úspěšnost).
7. ***Navrhovaná organizace:***
   - jednotlivé funkce v podniku a jejich propojení (organigram);
   - klíčové funkce a charakteristika pracovníků, kteří je vykonávají;
   - technické zabezpečení, lokalizace, prostorové uspořádání;
   - požadavky na vývoj, je-li třeba;
   - u výrobních firem uvést, jaké komponenty si vyrobí sama a jaké je nutné dodávat odjinud.
8. ***Kvantitativní dokumentace:***
   - technická dokumentace;
   - požadované vybavení a jeho cena;
   - předběžná cena výrobku;
   - kalkulace nákladů, tržeb, cash-flow, výpočet bodu zvratu, výkaz zisku a ztráty pro 3 roky (po měsících), přehled fixních aktiv po měsících.
9. ***Vztahy k životnímu prostředí:***
   - vliv výroby na životní prostředí;
   - vliv výrobku na životní prostředí;
   - problematika recyklace a likvidace výrobků a obalů;
   - problematika trvalých zátěží.
10. ***Závěry:***
    - celková výše fixního kapitálu;

- podíly jednotlivých partnerů;
- časově rozložená potřeba peněz (úvěr, investovaný kapitál);
- výše očekávaného zisku;
- podílové rozdělení vlastnictví a časový plán rozjezdu

11. Přílohová část:

- projektová dokumentace vč. rozpočtu;
- předběžné dohody s dodavateli a odběrateli;
- vyjádření stavebního úřadu, odboru životního prostředí, okresního hygienika příp. dalších orgánů a institucí, pokud je to v daném případě zapotřebí;
- osobní charakteristiky zakladatele či zakladatelů a vedoucích pracovníků;
- propagační dokumentace o výrobku a další dokumenty, které projekt vhodně podporují.

I menší, jednoduchý podnikatelský projekt např. v oblasti maloobchodu, řemesel či služeb, který vypracoval zakladatel sám, by měl být podroben odborným konzultacím dříve, než se předloží případným investorům nebo finančním institucím (zejména bankám). Tyto konzultace mohou poskytnout buď externí experti (finanční poradce, právník) nebo odborné poradenské firmy, regionální poradenská informační centra či odborné podnikatelské zájmové svazy [1].

Volba místa pro podnikatelskou činnost - lokalizační faktory

Pod pojmem lokalizace rozumíme volbu místa pro podnikatelskou činnost. Této činnosti je nutné věnovat pozornost, protože umístění podniku bude ovlivňovat jeho existenci a úspěšnost dlouhodobě.

Lokalizační faktory lze dělit na ***tvrdé a měkké***

Mezi tvrdé faktory patří ty, které ovlivňují náklady a výnosy ve vybrané lokalitě. Jednotlivá stanoviště se od sebe liší:

- dopravními náklady;
- mzdou;
- cenou pozemků;
- nájmem;

- daňovým zatížením a odbytovými možnostmi;
- cenami.

Mezi měkké faktory patří vše, co ovlivňuje osobu podnikatele, který o lokalizaci rozhoduje. Mezi tyto faktory patří například preference určitého kraje, výběr podle kvality životního prostředí, možnosti bydlení, trávení volného času apod.

Lokalizaci lze dále rozlišovat na ***mezinárodní, regionální a lokální***

Mezinárodní volba stanoviště - platí hlavně pro velké firmy. O lokalizaci rozhodují mzdové podmínky, dostatek vstupů, daňová politika.

Regionální volba stanoviště – rozhodnutí o vhodném regionu v rámci jednoho státu závisí na dostatku vstupů, mzdových podmínkách, daňové zvýhodnění pro určité regiony, existence zón se zvláštním režimem.

Lokální volba stanoviště – volba stanoviště v rámci města. Závisí na cenách pozemků, na nájmech, dopravní poloze apod. Výrobní podniky jsou zpravidla umístěny na kraji města, ve středu města jsou umístěny převážně obchody podniky služeb atd.

Kritéria pro rozhodování o lokalizaci

Při výběru místa by měl podnikatel postupovat podle následujících kritérií:

- lokalizace podle přístupu k surovinovým zdrojům – místo je zvoleno podle naleziště zpracovávaných surovin. Hlavní důraz je kladen na minimalizaci dopravních nákladů. O lokalizaci podniku je možno rozhodnout jak podle výskytu hlavních surovin, tak podle výskytu pomocného materiálu.
- lokalizace podle pracovní síly – podnikatel zvažuje dvě stránky věci, a to úroveň mezd v dané lokalitě a počet kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou k dispozici.
- nejbližší zdroje energie a možnosti dopravních spojení – vyplývá to ze snahy o minimalizaci dopravních nákladů. Velké společnosti (obchod s bavlnou, kávou, tabákem) jsou orientovány dopravně – dávají přednost velkým překladištím a dopravním uzlům jak pro pozemní, tak pro lodní dopravu. Podle energie se orientují jen ty podniky, které vyžadují díky své velké spotřebě vlastní elektrárnu.
- lokalizace podle odbytu se dělí na lokalizaci velkoobchodu a maloobchodu. Souvisí s přepravními náklady. Některá produkce (obchod se zbožím denní spotřeby) vyžaduje blízkost zákazníků, jiná (spotřební zboží) jejich blízkost nevyžaduje.

- životní prostředí – podniky nesmí svou činností znečišťovat životní prostředí. Lokality podle životního prostředí se dělí na:

  - oblasti, kde je možno podnikat bez zvláštních opatření, průmyslové zóny;

  - oblasti, se zpřísněnými podmínkami pro podnikání, jsou přípustné jen díky vysokým dodatečným nákladům (odstranění hluku, čištění odpadních vod);

  - chráněné krajinné oblasti [41].

7.7 Překážky, ohrožení a příčiny neúspěchu v podnikání

Překážky

Nejobecnějšími překážkami podnikání jsou:

- nedostatečné finanční prostředky, které jsou zatím největším problémem a brzdou MSP;

- psychologické překážky – značný počet jedinců dává přednost pracovní jistotě a pravidelnosti příjmu; k psychologickým překážkám patří i obava z nezdaru.

Ohrožení

Podnikání je ohrožováno zejména:

- ***konkurenční rivalitou***, která se může omezit jen na jednu dimenzi, např. cenovou, může však mít a zpravidla má dimenzí více – jakost výrobku nebo služby, poprodejní servis, inovace výrobku nebo služby, úvěr poskytovaný kupujícím a dodavatelům, propagace atd;

  Konkurenční rivalita je intenzivní zejména tam, kde

  - se zvyšuje počet konkurentů srovnatelných ve velikosti a schopnosti,

  - pomalu stoupá poptávka po výrobku nebo službě,

  - je přílišná podobnost výrobků a služeb konkurentů;

- ***silnými kupujícími***, kteří v oboru zvyšují konkurenci tím, že vyžadují od firem v oboru působících další výhody a obdrží je jen proto, že tyto firmy chtějí zakázku dostat.

  Kupující uplatňují tuto strategii, když:

  - v oboru jich nakupuje jen několik a tyto nákupy představují většinu z celkového odbytu dodavatele,

- nakupovaný výrobek je natolik standardizován, že přechod k jinému dodavateli není u nich spojen s žádnými náklady,
- je pro ně výhodné nakupovat výrobek od několika dodavatelů;

- ***absencí kupujících*** – výrobky už nikdo nechce;
- ***silnými dodavateli***
  - v dodavatelském oboru je jich málo, mají zajištěné tržní pozice bez napjatých konkurenčních podmínek,
  - jejich výrobky jsou natolik jedinečné, že je pro kupujícího nesnadné měnit dodavatele,
  - pro kupujícího jsou výrobky dodavatelů důležité [1].

7.8 Základní příčiny neúspěchu nově začínajících podniků

- Neschopnost a nedostatek zkušeností – Začátek podnikání vyžaduje značnou dávku všestrannosti. Začínající podnikatel musí mít dostatek schopností vést podnik a to jak fyzických tak morálních a intelektuálních.
- Neexistence výrobní nebo obchodní strategie – podnikatel musí předem vědět, že o to, co bude vyrábět, budou mít zákazníci zájem.
- Přehnaně optimistická představa o velikosti trhu – podnikatel musí provést průzkum trhu, na který se chce zaměřit. Musí znát své konkurenty a jejich nabídku.
- Nedostatek oběžného kapitálu – podnikatel špatně prokalkuloval požadavky na kapitál, neměl dostatečnou zálohu do začátku podnikání, kdy jde pouze o výdaje, až do doby, než začnou zákazníci nakupovat jeho výrobky nebo služby.
- Podnikatel si plete hotové peníze se ziskem, tzn. že získané peníze použije ihned na vylepšení podnikání nebo svého životního standardu. Nepočítá s účty dodavatelů, či s daněmi.
- Příliš nákladné zahájení podnikání – nové podnikání by mělo být zahájeno skromně a uvážlivě. Doporučuje se neutrácet příliš brzy za zařízení, vybavení nebo za zavedení vysokých mezd. Tyto náklady mohou přesáhnout příjmy z prodeje zboží nebo služeb a podnikatel tak může brzy dostat do finančních problémů.
- Nevhodně zvolené sídlo podniku – špatná dostupnost, vysoký nájem, velké vzdálenosti od zdrojů vstupů, či zákazníků.

- Nesprávně vedené účetnictví – konec prvního zdaňovacího období je tak často i koncem podnikání.
- Výběr a výchova pracovníků – pro malý podnik je časté střídání zaměstnanců daleko nákladnější, než pro podniky velké [42].

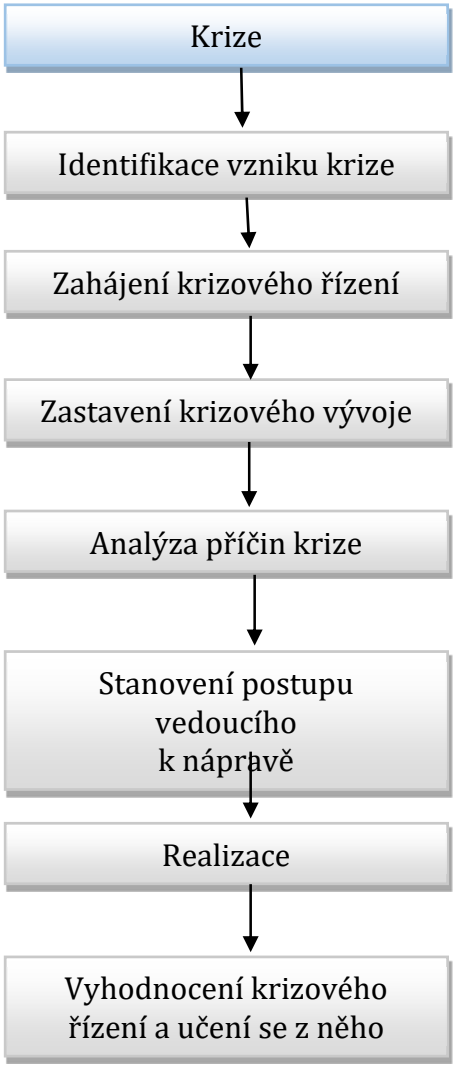
7.9 Krize v malých a středních podnicích

Na podnikání malých a středních firem má kromě výše uvedených faktorů významný vliv podnikatelské prostředí. Malé a střední podniky se podílejí z cca. 60 procent na zaměstnanosti a cca. 53 procent hrubé přidané hodnoty. Krize mohou být způsobené tedy vnějším okolím (technologický pokrok, výkyvy hospodářského cyklu, změna poptávky po produktech) nebo vnitřní situací podniku např. chybná finanční politika podniku, špatné umístění (dle Rolínka a kol.). Podle Janíčka a kol. (2013) se krize způsobené vnitřním vlivem dělí do třech skupin:

- Strategické krize (vznikají důsledkem špatných rozhodnutí již při zakládání podniku);
- Krize z hospodářských výsledků;
- Krize likvidity.

Nástroj pro řízení krizových situací a pro eliminaci dopadů krizí skýtá tzv. krizový management. Jeho strukturu nastiňuje následující obrázek.

Schéma 2 Fáze krizového managementu



Zdroj: Zuzák a Königová, 2009 in Rolínek a kol. 2015

8 Převzetí podniku

Častým předmětem pozornosti odborné literatury a hlavně těch osob, které hodlají vstoupit na podnikatelskou dráhu, je téma založení podniku. Méně pozornosti se však věnuje otázkám spojeným s převzetím již existujícího podniku, jako druhého možného způsobu jak podnikat. V tomto případě nejde většinou o začátečníky v podnikání, ale jde o podnikatele, který chce využít příležitosti, která se objevila a zabezpečit si tak okamžitý pravidelný zdroj příjmů a jejich zvyšování v dlouhodobé perspektivě. Složitost převzetí podniku spočívá zejména v problému proporcí zachování starého a vnesení nového do příštího rozvoje firmy. Protože s převzetím podniku jsou spojena jistá rizika, nevyplácí se převzít podnik bez předchozí podnikatelské a manažerské zkušenosti. Zrod myšlenky převzít resp. odkoupit podnik a začít touto cestou podnikat, může stimulovat více faktorů:

- ***Osobní cíle a motivace.*** Vůle podnikat a potřeba nezávislosti jsou společnými atributy pro zakladatele nového podniku i nabyvatele stávajícího podniku. Pokud jde o cíle, je jejich situace jiná. Cíle nabyvatele jsou spíše cíli investora. Investuje svůj vlastní kapitál a znalosti do podniku jako ekonomického nástroje, který okamžitě zabezpečuje pravidelné příjmy vlastníka a v dlouhodobé perspektivě zvyšující se prosperitu jeho podnikání.

- ***Pozorování a analýza okolí.*** Myšlenka převzít podnik vzniká touto cestou zvláště u osob pocházejících z prostředí vedoucích pracovníků podniků. Tito pracovníci vzhledem ke své pozici, stykům, znalostem a informacím mají větší příležitost převzít nějaký podnik a stát se vlastním pánem. Nejedná se pouze o okruh těchto osob, které mohou pozorováním okolí takovou příležitost využít, ale hraje zde roli i řada dalších faktorů, jako je náhoda, úmysl dosavadního majitele vzdát se podniku z nejrůznějších osobních důvodů, snaha dosavadního majitele najít společníka, který by přispěl kapitálově nebo svou odborností, úmysl určité skupiny podniků vyčlenit z ní některou jednotku včetně případné nabídky jejího převzetí zaměstnanci, jakož i dědictví či restituce [1].

Před převzetím podniku je třeba uvážit, zda se převezme celý podnik či pouze jeho část, vyřešit otázku ocenění podniku, techniku vyjednávání a vstupu do vedení podniku. Též v případě známého podniku je nutné vypracovat základní hodnotící kritéria. Pro jejich vyhodnocení sestavíme soubor podrobnějších otázek, které

předložíme prodávajícímu a probereme je s ním. Většinou se jedná o tříetapový postup, který je vhodný dodržovat.

1. *Vypracování základních hodnotících kritérií*

   Tato kritéria vybíráme a sestavujeme podle vlastního objektivního sebehodnocení a hledisek týkajících se ekonomických, obchodních, technických a právních stránek podniku, o který se zajímáme. Dále je nutno analyzovat kritéria vztahující se k okolí. Zde se jedná o ekonomický vývoj sektoru a oboru, o státní a jiné podpory poskytované v celostátním měřítku danému sektoru a oboru a o regionální a místní podpory podnikání.

2. *Podrobnější šetření*

   Na základě rozhovoru s vedoucími pracovníky podniku a prohlídky firmy se provádí hloubková analýza důvodů, které vedou prodávajícího k prodeji, objasnění naléhavosti odkoupení. Po skončení tohoto podrobnějšího šetření následuje analytické vyhodnocení získaných údajů.

3. *Vyhodnocení získaných informací*

   Toto vyhodnocení umožní poznat minulou i současnou situaci podniku, který je předmětem našeho zájmu. O podniku se sestaví několikastránkový souhrnný dokument, který projednáme s obchodními bankami, podpůrnými fondy a institucemi, obchodními investory a dalšími partnery, kteří přicházejí v úvahu [1].

8.1 Zhodnocení dosavadních cílů a strategie, úvaha o budoucích cílech a strategiích

Při posouzení dosavadních cílů a strategie musíme specifikovat kvalitativní a kvantitativní sledované cíle, identifikovat dosavadní stav výrobků na trhu a dosud uplatňované způsoby konkurence, sepsat politiku sledovanou v jednotlivých funkcích podniku, rekonstruovat historii rozhodnutí a uskutečněných akcí v podniku. Z daného rozboru lze zjistit důvody odlišnosti mezi plánovanými akcemi a jejich realizací v praxi. Lze objevit následující příčiny:

- dosavadní majitel a jeho spolupracovníci si neuvědomují pravou situaci v podniku (špatné informační systémy nedovolují správně ohodnotit pozici podniku, pokud jde o konkurenty, trendy kupujícího, relativní náklady atd.);
- dále může jít o vědomé klamání sama sebe ohledně pozice organizace (zkreslená interpretace či ignorování nepříjemných situací většinou spolupracovníků);

- neochota měnit strategii, která se v minulosti osvědčila, ale která může být v současné situaci či v budoucnosti nevhodná.

Všechny tyto aspekty se sbíhají a vyúsťují v dnešní situaci podniku a v jeho postavení na trhu (kontinuita). Jednou ze spíše zneklidňujících skutečností v praxi je to, že v mnoha podnicích je velmi silná tendence nechávat věci tak, jak jsou.

Provedené analýzy vnitropodnikové situace a okolí objasní současné a budoucí podmínky okolí a zdroje, jimiž podnik disponuje. Ty spolu s hodnotovými kritérii potenciálního nabyvatele vyústí v návrhy o možných nových cílech a strategiích. Potenciální vlastník by měl vypracovat několik možných strategií pro budoucí rozvoj podniku. Tyto varianty vývoje zhodnotit a na základě zvolených kritérií mezní výkonnosti výrobních faktorů vybrat optimální strategii. Tuto strategii dále rozpracovat a stanovit hierarchicky uspořádané dílčí cíle. Odhalit silné a slabé stránky strategie a v rámci toho stanovit budoucí konkurenční výhodu podniku. Je však třeba zdůraznit, že s přechodem podniku do nových rukou není vždy nutné měnit „už z principu“ jeho dosavadní cíle a strategie. Hloubková analýza mnohdy ukáže, že dosavadní cíle a strategie, prošlé filtrem hodnotových kritérií potenciálního nabyvatele, jsou dobré, či pro nejbližší dobu dokonce nejlepší, a že je vhodné upravit jen některé prvky, které by mohly zlepšit výsledky.

8.2 Možné formy převzetí

S výběrem vhodné strategie a cílů souvisí úvahy o různých možných formách převzetí podniku. Může jít o:

- okamžité nebo postupné převzetí celého podniku a jeho další samostatné fungování (bez začlenění do nějakého většího celku či řetězce);
- nabytí majoritní kapitálové účasti v podniku;
- fúzi podniku s jiným podnikem nabyvatele;
- fungování podniku jako filiálky jiného podniku nabyvatele apod. [1].

8.3 Projekt převzetí podniku

Podnik funguje vždy jako výrobně ekonomický systém s limitovanými vstupy a výstupy. Jeho rozvoj se uskutečňuje v mezích představovaných hmotným dlouhodobým majetkem, surovinami a materiálem, energií a pracovními silami, a na výstupu faktory působícími na trhu. Míra výnosnosti podniku je podmíněna vyrovnaností jednotlivých prvků, ze kterých se skládají jednotlivé funkční oblasti, a vyvážeností těchto oblastí. Jestliže hloubková analýza ukázala, že nebude zapotřebí podstatně upravovat vnitřní struktury jednotlivých oblastí, ani vzájemné vazby oblastí, a jejich vazby na podnikové okolí, provedou se pro první dobu jen jejich nezbytné modifikace bez dalších hlubších zásahů do celého systému.

V situaci, která hlubší zásahy vyžaduje, je nutno postupovat analogicky jako při tvorbě podnikatelského plánu, popsané v části pojednávajícím o založení nového podniku [1].

8.4 Jednání o převzetí podniku

Hloubková analýza plánu převzetí podniku umožnila poznat rizikové stránky transakce a formulovat, co a jak chceme v podniku dosáhnout. K rizikovým faktorům převzetí podniku patří nejen cena, za kterou má být podnik odkoupen, ale zejména budoucnost jeho dosavadních vedoucích a ostatních pracovníků, zvláště pak integrace nového majitele a jeho spolupracovníků do podniku, dále postoje zákazníků, dodavatelů, bank a minoritních akcionářů. Nejde však pouze o rizikové stránky převzetí. Také v průběhu jednání není až do podepsání dohody nic neměnné a obě strany musí být připraveny dělat ústupky. Dalšími faktory, které nelze opominout, jsou diskrétnost jednání a z ní odvozený limitovaný počet účastníků. Úspěšné vyjednávání vyžaduje důkladnou přípravu a adekvátní, avšak pružný postup v jeho průběhu.

1. *Příprava vyjednávání*

   Cílem přípravy je vytvořit rámec pro vyjednávání. Ten je dán co nejpřesnějším vymezením základních vlastních pozic (budoucí rozvoj podniku, budoucnost dnešního majitele a jeho vedoucích, finanční a právní aspekty převzetí, způsob zaplacení dohodnuté ceny) a rámcovou konstrukcí pravděpodobných pozic druhého (zjišťování osobních vlastností a zájmu prodávajícího o podnik, zohlednění poradce prodávajícího, vedoucích spolupracovníků dosavadního majitele a nepřímých účastníků při odstoupení podniku – zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a banky). Dále je nutno si připravit přehled principiálních pozic a návrh programu pro vyjednávání (sestavení návrhu programu, zahrnujícího i časový harmonogram prvních jednání).

2. *Vlastní vyjednávání*

   Při vyjednávání je nutno využít osvědčené postupy a principy, ale nelze pro tuto fázi uvést konkrétní závazný postup. Pro zahájení vlastního vyjednávání je nutné navodit atmosféru, která nevyvolává napětí od samého počátku jednání. To platí jak pro jednání ve dvou tak pro jednání, jehož se zúčastní více osob, které se mnohdy setkávají poprvé. Po ukončení vstupních rozhovorů nastává vlastní vyjednávání, které probíhá u všech bodů programu ve třech hlavních fázích:

   a) vyvolání pozornosti druhého;

   b) snaha o změnu jeho stanoviska;

c) vyřešení problému s recipročním využitím oboustranně učiněných ústupků.

3. *Závěrečná dohoda*

V rámci sepsání smlouvy musí být podchyceny všechny body jednání. Dohoda obvykle obsahuje:

a) označení stran;

b) popis podniku, o který se jedná;

c) uvedení lokality nebo lokalit, v nichž prodávající provozuje svou činnost;

d) uvedení doby eventuálního pronájmu pozemku(ů), budov a výše příslušného nájmu;

e) základní kapitál;

f) podmínky úhrady dohodnuté ceny;

g) ustanovení a provedení účetního auditu expertem, kterého určí nabyvatel;

h) provedení inventury skladových zásob a jejich ocenění a předání ještě před provedením úhrady za převedený podnik;

i) ocenění přebíraných jednotlivých druhů základních a oběžných aktiv a pasiv a údaje o způsobu stanovení těchto hodnot;

j) doložku o právu požadovat arbitráž v případě nesouhlasu odborníků nabyvatele a prodávajícího na některou z oceněných položek;

k) doložku o úpravě dohodnuté ceny za podnik, ukáže-li účetní expertíza potřebu takové úpravy;

l) záruky prodávajícího, že o podniku nezamlčel žádné závažné informace;

m) prodávající se zavazuje hradit nabývajícímu:

   1) nekrytá nebo částečně nekrytá pasiva k datu převzetí podniku, která vznikla před datem podepsáním smlouvy;

   2) zpožděné daně, dávky, úroky a pokuty požadované daňovými a sociálními orgány, které byly u nabyvatele uplatňovány po podepsání dohody;

n) dohoda dále obsahuje:

1) zvláštní ustanovení o době provedení nezbytných úkonů (notářské akty, registrace v obchodním rejstříku atd.);

2) obecnou doložku o arbitráži pro případ námitek a sporů, týkajících se výkladu nebo provádění dohody jako celku.

Do přílohové části dohody jsou zařazeny oběma stranami podepsané a parafované:

- účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash-flow);
- stav hypoték a záruk;
- seznam zvláštních závazků nebo dohod;
- seznam neuzavřených právních sporů;
- seznam pracovníků podniku;
- případně kolektivní smlouva a jiné dokumenty [1].

8.5 Realizace převzetí podniku

Po uzavřené dohodě o převzetí podniku je nutné vyřídit s tím spojené právní formality a postupně podnikat řídící akty, jejichž smyslem je:

- uklidnit vnitřní poměry v podniku;
- prohloubit v předchozí analytické fázi nabyté poznání vnitřních a vnějších vztahů podniku;
- zavádět politiku vypracovanou v plánu převzetí;
- přizpůsobit organizační strukturu a informační systém.

Úspěch realizace plánu závisí na uplatnění podnikové strategie v jednotlivých funkčních oblastech podniku, na adekvátní úpravě organizační struktury a vytvoření odpovídajícího informačního systému [1].

9 Management malých a středních podniků

Management lze chápat jako prostředek k plánování, řízení a realizaci zakladatelského procesu, který je naplňován na bázi řady modelů běžně přístupných v odborné literatuře, ale v zakladatelské praxi malých podnikatelů, pokud nevyužívají poradenských služeb, je málo využíván. Praxe malých podnikatelů převážně vychází z intuice a blízkých příkladů.

Založení podniku, podnikatelský záměr, podnikatelský proces, odborné řízení technických, výrobních, personálních, finančních a administrativních funkcí v podniku jsou spojeny s činnostmi, které většinou, alespoň z počátku, plní sám majitel. Výjimkou bývá pouze účetnictví. V tom případě se naskýtá otázka, které funkce zná z praxe, které teoreticky a které nezná vůbec. Z identifikace silných a slabých stránek vlastních znalostí pak vyplyne potřeba dalšího vzdělávání. V případě, že podnik by měl být založen a řízen týmem společníků, musí být tato identifikace provedena u každého člena týmu. Tato identifikace je nezbytně nutná, neboť zakladatel musí všestranně řídit rozběh a další vývoj podniku [1].

Řízení podniku lze rozdělit na dvě základní skupiny:

- Řízení operativní – spočívá v usměrňování pracovních aktivit v časově krátkém období.
- Řízení strategické – proces naplňování představ popsaných ve strategickém plánu podniku (řízení středně velkých firem jev současné době výrazně odlišné od řízení malých podniků, spíše se podobá velkým firmám).
- Řízení malých podniků má následující typické znaky:
- Vlastník je samostatný podnikatel, který ve svých rukou soustřeďuje nejen kapitál a řízení, ale nese i riziko odpovědnosti;
- Podnik je rozhodující existenční základnou podnikatele a zdrojem příjmů jeho i rodiny;
- Podnik je trvalým životním úkolem a nutnou základnou pro výkon povolání podnikatele;

- Struktura a způsob hospodaření jsou až do detailu určovány osobním působením podnikatele;
- Zaměstnanci tvoří personálně vyhraněný podnikový spolek, v němž jsou mezilidské vztahy určovány tím, že se dobře znají a jsou spolu neustále ve styku.

Malé firmy mají velmi často charakter rodinných podniků, kde vznikají někdy velmi komplikované vztahy dané zaměstnáváním rodinných příslušníků a příbuzných. Dochází zde k prolínání tří významných oblastí a to rodiny, podniku a vlastnictví. Tato skutečnost vyžaduje zvýšenou pozornost v oblasti řízení a to ve:

- vytvoření a udržení vhodných hranic mezi emocionální rodinnou oblastí a řízením podniku;
- vytvoření pravidel a postupů, které ulehčí řešení případných rodinných problémů, bez jejich zatahování do podnikového prostředí;
- neopomenutí vytvoření potřebných opatření, které by zajistily existenci podniku při výskytu mimořádných rodinných problémů, kam patří např. následnictví ve vedení podniku.

Funkce podnikatele v malém podniku:

- plánování – definice cílů, stanovení zdrojů, rozpracování dílčích úkolů a postupů atd. hledisko
  - časové
  - věcné – provázanost plánů obchodních, výrobních, personálních atd.
- organizování – podnikatel pracuje nejprve sám, potom deleguje práci na další pracovníky;
- nábor zaměstnanců a jejich motivace;
- kontrolní činnost – sledování veškerých aspektů podnikání, od výroby až po kontrolu kvality.

Organizace práce a času podnikatele:

- vedení seznamu úkolů – řazení podle priorit;
- vyčlenění doby klidu – věnovat se úkolům, které vyžadují zvýšenou koncentraci;
- úkoly dělat postupně a jednotlivě – neplatí o činnostech, které spolu souvisejí;

- evidence všech důležitých dokumentů a kontaktů – mít k nim co nejjednodušší přístup;
- kontrola plnění úkolů na konci každého dne [37].

Statistika, nejenom u nás, vykazuje velkou úmrtnost nově zahajovaných podniků. Kritické jsou první tři až čtyři roky.

K selhání podniku dochází pro nedostatečnost oběžných prostředků, vytváření velkých skladů, prodlužování poskytovaných platebních lhůt, příliš vysoké fixní náklady, nedostatečnou znalost vlastních nákladů, odpisů a všeobecné režie.

Důvody selhání často nespočívají ve špatném výrobku/službě nebo v omezeném trhu, ale v řízení podniku. Mnoho začínajících podnikatelů problematiku řízení dostatečně nezná, nebo je v řízení nedůsledná.

Aby ke zmíněným selháním nedocházelo, je nutno:

- uplatňovat v operativním řízení podniku několik základních principů řízení;
- kontrolovat důsledně vývoj jednotlivých komponent podnikatelského projektu;
- koncepčně řídit další vývoj podniku [1].

9. 1 Principy řízení

a) Omezovat fixní náklady (fixní faktory nemohou být po určité období měněny, náklady s nimi spojené jsou fixní náklady, nemění se se změnou výstupu, např. náklady na zabezpečení provozu továrny)

b) Neposkytovat příliš velké platy na počátku podnikání, počkat až se překoná kritické počáteční období podniku.

c) Neopatřovat si hned příliš luxusní zařízení, které neodpovídá rozměru podniku. Nejedná se zde o chudobu, ale o to, vytvořit si nízkou a adaptabilní strukturu nákladů. Vhodným prostředkem k tomu je využívání leasingu.

d) Sledovat soustavně celkový vývoj nákladů a jejich jednotlivých složek.

e) Rozčlenit náklady podle jejich vzniku (nákupní, výrobní, odbytové, správní), které ve svém souhrnu tvoří náklady na výrobek a analyzovat možnosti jejich snížení.

f) Nevěnovat soustavnou pozornost vývoji nákladů znamená podstupovat riziko, že se

- nenajde způsob, jak je snížit;
- stanoví příliš nízká prodejní cena, takže prodej bude ztrátový, což není dlouhodobě možné;
- se dostane do zhoršené finanční situace, aniž by si toho podnikatel všiml.

g) Sledovat lhůtu splatnosti vystavených i obdržených faktur. Poskytování platebních lhůt, tak jak je požadují zákazníci, je mnohdy podmínkou k získání zakázky. Poskytneme-li však prodlouženou platební lhůtu, je zapotřebí prokalkulovat, jaký to bude mít vliv na náš finanční plán. Z důvodu dopadu na finanční plán je třeba sledovat i lhůtu splatnosti dodavatelských faktur.

h) Včas fakturovat. Včasná fakturace je dalším způsobem, který brání nárůstu pohledávek u jednotlivých klientů. Pozdní fakturace vytváří neviditelné úvěry poskytované zákazníkům, posuny ve finančním plánu a způsobuje vzrůst nekrytého bankovního úvěru.

i) Vést splátkový kalendář zákazníků. Zavedení splátkového kalendáře umožňuje sledovat zákazníky, kteří nezaplatili ve stanoveném termínu.

j) Sledovat výpadky dodavatelů. Z provozních a finančních důvodů je nezbytné sledovat dodací lhůty dodavatelů. Proti riziku výpadků je možné se chránit větším počtem dodavatelů.

k) Sledovat finanční kondici zákazníků i dodavatelů. Toto sledování umožní omezit rizika v nepravidelnosti plateb zákazníků a zabránit tak v dosažitelné míře vzniku neplatičů. U dodavatelů, zejména dodavatelů strategických, se tím může předejít poruchám v zásobování a ztrátě náskoku, který má firma na trhu.

l) Soustavně kontrolovat jakost výrobku/ služby. Image podniku vyžaduje, aby kontrola jakosti nebyla prováděná jen uvnitř podniku, ale vztahovala se i na nakupované produkty a subdodavatele. U zaměstnanců je od samého počátku nutno vytvořit přesvědčení o důležitosti jakosti jak produktu, tak i jejich výkonu.

m) Sledovat velikost zásob

Na samém počátku rozběhu podniku je nezbytné stanovit optimální rozsah zásob vstupních materiálů a rozpracovaných výrobků v meziskladech. Udržování vyšších skladových zásob než je nutné je zbytečným finančním nákladem. Rovněž je nutné prokalkulovat nákup většího množství, které dodavatel spojuje s nižší cenou. Může to vést k fyzickým problémům se skladováním, k výskytu nepotřebného materiálu nebo nakupovaných dílů v případě eventuálních úprav výrobku.

Určení zásob v meziskladu je poměrně obtížné. Vzrůstají proporcionálně s objemem výroby. Jsou-li nadměrné, pak obdobně jako velké zásoby nakupovaného materiálu zbytečně firmu zatěžují.

l) Kontrolovat stanovenou obchodní politiku

Obchodní politika se vyvíjí v závislosti na reakcích zákazníků, změnách jejich vkusu a potřeby a na reakcích konkurence. K úpravě stanovené obchodní politiky mohou vést i otázky spojené s vlastními náklady.

m) Sledovat potřebu nových investic

Vyhlídka získat velkou zakázku, která se vymyká projektovaným předpokladům objemu odbytu, často svádí k dalším investicím. Podlehnutí takovému svodu může přivodit začínajícímu podniku velkou ztrátu. Navíc se nepředvídaně zvyšuje potřeba pracovníků, což může přivodit problémy.

V počáteční fázi rozvoje podniku je rovněž nebezpečné předčasně nasazovat další výrobní prostředky, které byly plánovány na pozdější dobu. Vyvolávají zvýšení fixních (stálých) nákladů (např. zvýšení osobních nákladů) a disproporce jednotlivých složek podnikatelského projektu s negativními důsledky na úspěch podnikání [1].

9.2 Řízení dalšího vývoje podniku - strategické řízení

Po úspěšně absolvovaném rozběhu podniku se rozšiřuje oblast jeho řízení o další prvek. Tím je další vývoj podniku. Vyžaduje to odstup od každodenního operativního řízení a přípravu budoucnosti podniku s využitím zkušeností získaných z dosavadního provozu.

Pro každý podnik, bez ohledu na jeho zaměření a velikost platí, že za jeho úspěchem na trhu stojí schopnost rozumět potřebám a požadavkům zákazníka. Aby tyto požadavky byly splněny, je nutné vypracovat a implementovat dobře zpracovanou podnikovou strategii [14].

Fáze rozhodovacího procesu v rámci strategického myšlení

Strategické řízení je soubor aktivit, které jsou zaměřené na časově dlouhodobý soulad mezi posláním, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji organizace. Rozhodování na strategické úrovni se oproti operativní úrovni vyznačuje většinou špatnou strukturovaností, často jsou založena na intuici, kreativitě, zkušenostech, sklonu k riziku, schopnostech podniku atd., proto je nelze zobecňovat.

Tabulka. 4 Typy rozhodování

	Programované (operativní rozhodování)	**Neprogramované (strategické rozhodování)**
Problém	Častý, rutinní. Zřejmé vztahy mezi příčinou a důsledkem	Nestrukturovaný, nový. Nejasné vztahy mezi příčinou a důsledkem
Proces	Závislost na postupech, pravidlech a vymezeních procesů	Kreativní řešení problémů, intuice, tolerance mnohoznačnosti

Pozn.: Kreativnost v rozhodování se projevuje především:

- *ve schopnosti včasné identifikace problému a jeho přesném definování;*
- *v nalezení originálního způsobu řešení problému.*

Zdroj: [1]

Fáze procesu strategického řízení:

- strategická analýza;
- generování možných řešení;
- optimalizace a výběr strategie;
- implementace strategie;
- hodnocení realizace strategie.

Každá strategie by měla být zpracovaná na základě znalostí následujících ***principů strategického myšlení:***

- Princip variantnosti – více variant zajistí pružnost strategie.
- Princip permanentnosti – potřeba trvalé práce na strategii.
- Princip celosvětového systémového přístupu – kvalitní systém strategických informací v celosvětovém měřítku.

- Princip tvůrčího přístupu – kreativní přístup ke strategii.
- Princip interdisciplinarity – provázanost jednotlivých oborů a disciplín.
- Princip vědomí práce s rizikem – nejistota ve vývoji faktorů ovlivňujících strategické řízení podniku.
- Princip koncentrace zdrojů – finanční, hmotné, nehmotné a lidské zdroje soustředit na menší množství cílů, aby nedošlo k jejich „rozdrobení".
- Princip vědomí práce s časem – vychází z hesla „čas jsou peníze".
- Princip agregovaného myšlení – vytváření určitého nadhledu nad nevýznamnými detaily.
- Princip zpětné vazby – je dán pojetím nekonečného procesu strategického řízení.

Na základě uplatnění principů celosvětového systémového přístupu, tvůrčího přístupu a interdisciplinarity lze malé a střední podniky klasifikovat jako podniky se strategií:

- inovační;
- informačních technologií;
- využívání nik – zaplňování mezer;
- vytváření či zapojení se do formálních podnikových sítí;
- vytváření skupin podniků – klastrů;
- využívání přímých zahraničních investic [9].

Charakteristické rysy podnikové strategie v malém a středním podniku (myšleny jsou hlavně malé podniky, neboť střední podniky se svým řízením, jak už bylo zmíněno, podobají spíše podnikům velkým)

- Časový rámec – je první odlišný rys podnikové strategie malých podniků. U malých podniků se zpracovává strategie zpravidla na dobu tří let. U velkých podniků se jedná většinou o časové období pěti až deseti let. V obou případech je to však dáno charakterem a potřebami podniku.
- Druhým odlišným rysem strategického plánu malých podniků je možnost omezit analytickou část strategie. Nejčastěji používané metody jsou SWOT-analýza a Porterův model pěti sil.

SWOT – analýza je poměrně jednoduchým nástrojem, přesto může poskytnout koncepční rámec pro systematickou analýzu zaměřenou na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku v ekonomice daného prostoru. Důležité je zjistit, jak jsou podnikatelem stanovené slabé a silné stránky vnímány okolím, např. zákazníky, dodavateli, nebo konkurencí.

Významným zdrojem informací, jež umožní stanovit výslednou strategii je Porterův model pěti sil. Tato metoda podává přehled o následujících konkurenčních silách:

- konkurenční ring – zde působí stávající konkurenční podniky;
- konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů;
- konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujícího;
- konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů;
- konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků.

- Třetím význačným odlišením podnikové strategie MSP je potřeba uvažovat o zapojení vlastního podniku do síťových struktur (viz. kapitola č. 15).

Chyby strategického řízení, ke kterým může v malých podnicích docházet

- Preference krátkodobých cílů před dlouhodobými – každodenní problémy odsouvají strategii na vedlejší kolej. Manažer si klade otázku, proč se má zabývat něčím, co bude za rok, nebo za dva, když neví, jaký problém ho může potkat za týden, nebo měsíc.
- Neznalost strategického řízení – manažer malého podniku buď nezná strategické řízení, nebo jej nepovažuje za nutné. V jiném případě si uvědomuje nevýhodu absence strategického řízení, ale nemá dostatek zkušeností, aby si strategii, zpracoval sám a nemá, nebo nechce vydat peníze na odborného konzultanta.
- Nedostatek důvěry a otevřenosti – nechce poskytnout klíčové informace o svém podnikání svým zaměstnancům.

Postup při zpracování strategie

V přípravě dalšího vývoje podniku je nutné důsledně uplatňovat tržně politické hledisko – suverenitu spotřebitele. Ten rozhoduje o tom, co se bude vyrábět, za jakou cenu a za jakých dalších podmínek se produkt bude prodávat. Management podniku se proto musí tímto hlediskem – komplexním marketingovým přístupem – řídit a hledat odpovědi na otázky „kdo kupuje“, „proč kupuje“ a „ kde kupuje“.

Tvorba podnikové strategie se skládá ze sedmi hlavních částí:

1. Analýza vnějšího prostředí podniku (analýza trhu, analýza vědecko-technického rozvoje, analýza regionu, analýza ekonomického a právního systému, definování příležitostí a hrozeb).

2. Analýza vnitřního prostředí podniku (inovativní rozvoj firmy, marketingové a distribuční faktory, výroba a její řízení, podnikové a personální zdroje, finanční a rozpočtové ukazatele).

3. Formulace specifických předností podniku (na základě výše provedených analýz) – tzn. čím se podnik odlišuje od konkurenčních podniků. Jedná se např. o vysokou kvalitu a spolehlivost produktů, zavádění nových produktů, vysoká efektivnost prodejní sítě, kvalitní servis, poradenství, podnik orientovaný na levnou výrobu se schopností maximálního zhodnocení vstupů s možností využívání druhotných surovin a odpadů.

4. Vize vývoje podniku - Základní představa o budoucí podobě podniku, strategická rozhodnutí o struktuře sortimentu, vývoji tržeb/ varianty/ formulace dílčích kvantifikovatelných strategií podniku – strategie cenová, strategie materiálové a energetické náročnosti, strategie finanční atd.

5. Formulace strategických cílů – cíle ekonomické, cíle na trhu, majetkové cíle, cíle v oblasti řízení lidských zdrojů.

6. Hlavní strategické operace – realizace strategie – jedná se o popis vymezující konkrétní obsah a očekávané výsledky, jmenování odpovědných pracovníků, termín provedení, náklady na provedení.

7. Návrh dalšího postupu – rozpracování do taktických a operativních postupů.

    - stanoví podnikové cíle (např. dvojnásobná výroba do dvou let apod.);

    - definuje marketingovou strategii založenou buď na specializaci nebo diverzifikaci podniku.

Strategie podniku se zakládá převážně buď na specializaci nebo diverzifikaci podniku.

Specializace podniku je založena na výrobku a pronikání na trh. Je to ofenzivní strategie, vhodná pro jednoduché výrobky a technologii a sériovou výrobu.

Diverzifikace podniku se zakládá na modifikaci výrobků nebo trhu, případně na současných modifikacích jak výrobků, tak trhu. Diverzifikace předpokládá možnost rozvoje přímých vztahů se zákazníky. To umožňuje stálou informovanost o vývoji jejich potřeb a přizpůsobivost tendencím, které se na daném trhu objevují. Podnik,

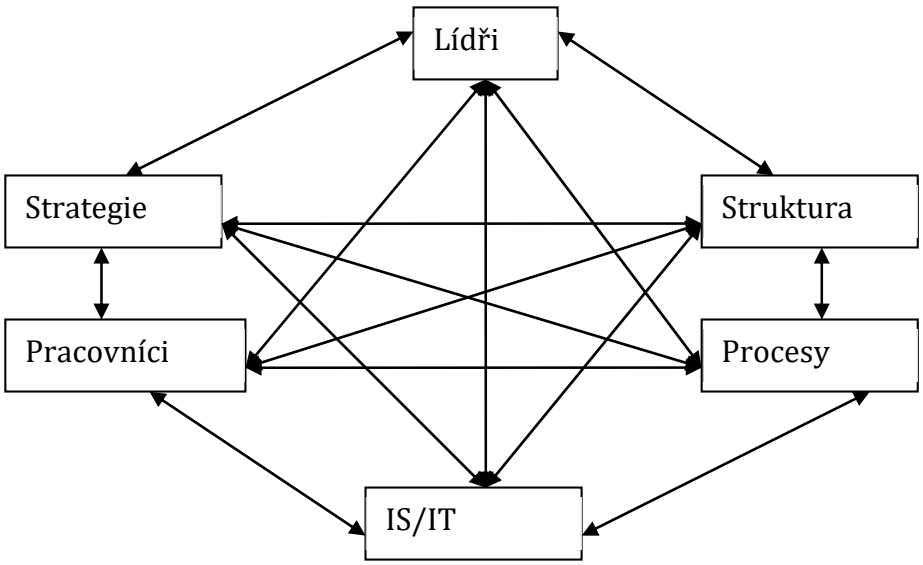
který postupuje podle diverzifikační strategie, rozšiřuje a obnovuje škálu svých výrobků.

Je na každém podniku, aby si zvolil pro něj vhodnou strategii a vypracoval svůj podnikatelský plán. Tento plán spočívá v „protažení" podnikatelského projektu o vypracování nových předpokladů opřených o nová data. Ta ve většině případů ukáží potřebu zvýšit kapitál, což vyžaduje přípravu nového podnikatelského projektu, který by přesvědčil investory, že firma má pro budoucnost životaschopnou strategii [42].

Kritické faktory úspěchu malých a středních podniků

Strategická analýza umožňuje odhalit kritické faktory úspěchu MSP. Model „Kritických faktorů úspěchu malých a středních podniků" vychází z koncepce „7 S" – struktura, styl řízení, systém řízení, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty, strategie. Tento model byl v roce 2002 aplikačně ověřen a je určen pro malé a střední české firmy se strategií podnikání na trhu EU. Platí, že fungování každého jednotlivého faktoru nelze správně pochopit a interpretovat bez vzájemného systémového přístupu. Harmonické sladění uvažovaných kritických faktorů úspěchu je klíčovým předpokladem pro úspěšné fungování (prosperitu, zdraví) MSP [9].

Schéma 3 Model kritických faktorů úspěchu



Zdroj: [9]

Benchmarking

Svůj význam pro rozvoj firmy má i srovnání s ostatními „nejlepšími firmami“ (benchmarking). To umožní získat nové poznatky a zkušenosti, popř. se vyvarovat chybám.

Vlastní potenciál s potenciálem ostatních firem můžeme srovnávat v oblasti výkonů a v oblasti řízení.

Výkonnostní potenciál

Výrobky	Kvalita a vzhled výrobků, jejich využití, zájem zákazníků, možnost jejich likvidace.
Výroba	Struktura zařízení, výrobně-technické vybavení, stupeň modernizace, kvalita výroby, plánování a řízení výroby, struktura nákladů.
Výzkum a vývoj	Intenzita (finanční, personální), Know-How, kooperační a komunikační možnosti.
Odbyt	Povědomost o výrobku, průraznost prodejní organizace, služba zákazníkům,koncepce reklamy.
Personální oblast	Úroveň kvalifikace, motivace, podnikatelské jednání, vzdělávání.

Řídící potenciál

Podniková kultura, struktura řízení, organizace, systém plánování, informační a komunikační systémy.

Vzájemné srovnání, zvláště s těmi nejlepšími, nám kromě jiného poskytuje příležitost získat nové poznatky a informace.

Četné výzkumy (v Německu), které sledovaly faktory úspěchu, se shodují v tom, že rozhodující je inovační činnost. Nejedná se však jen o inovaci produktů a procesů, ale
i o inovaci zákazníků nebo trhu. Tím se dostávají do popředí tři podstatné komponenty strategického řízení, a to inovační a technologický management, personální management a společně s nimi i management životního prostředí.

Zvláště střední podniky jsou na základě svých kvalitativních strukturálních znaků schopné podstatně rychleji nalézt v regionu mezery v nabídce. Konkurenční tlak zde pozitivně působí na inovační připravenost. Střední podniky se vyznačují velkým inovačním potenciálem a vysokou schopností přizpůsobit se změnám na trhu. Toto je podporováno krátkými informačními a komunikačními cestami, rychlou reakcí na přání zákazníků, malým nárokem na vnitropodnikovou a externí koordinaci a krátkými vývojovými a dodacími lhůtami [1].

10 Marketing v malých a středních podnicích

V ekonomické teorii je oblast marketingu označována jako jedna z klíčových aktivit každé firmy, která chce na trhu uspět. Ač si to všechny firmy uvědomují, v praxi je otázka marketingu často otázkou peněz na kampaň či problematikou nákladů na výzkum trhu. Všeobecně lze konstatovat, že velké firmy využívají těch nejmodernějších poznatků z oblasti marketingu, neboť na tyto aktivity mohou vyčlenit daleko více prostředků, než firmy menší.

Malé a střední podniky se v tomto oboru mohou cítit znevýhodněné, neboť často nedisponují takovými volnými prostředky na financování marketingových aktivit. Toto tvrzení mnohých manažerů menších firem je poněkud klišé, neboť dokonale propracovaná marketingová koncepce nemusí být ani tak drahá jako náročná na duševní aktivitu zaměstnanců firmy samé. Musíme si uvědomit, že velké firmy objednávají marketingové služby u renomovaných marketingových agentur či angažují vlastní oddělení marketingu, malým firmám ale nic nebrání, aby se z kampaně velkých poučily, a inovační potenciál často neformálních struktur je dobrým podhoubím pro např. brainstorming, při kterém může vzniknout marketingová strategie a koncepce na základě demokratického principu a za účasti všech zaměstnanců firmy. Tento způsob má hlavně dvě výhody: firmu nestojí tolik peněžních prostředků a zainteresováním zaměstnanců na rozhodování o marketingové strategii budou tito pracovníci napříště motivováni danou strategii také naplnit [1].

Chybou by bylo, aby vedoucí malých a středních podniků na marketingové aktivity zapomínali a nezamýšleli se nad strategiemi zpracování trhu, neboť si musíme uvědomit, že neexistuje firma bez marketingové koncepce/strategie; i u firmy, kde není strategie stanovena oficiálně, může zákazník či jiný vnější pozorovatel na základě používaných marketingových praktik vysledovat, že firma reaguje na vnější ohrožení či příležitosti ad hoc a její strategie by se dala přirovnat k hašení požáru. Tato strategie je velmi nevýhodná, neboť nikdy předem nelze odhadnout, jaká část tržního podílu „shoří“ a jaká zůstane zachována. Proto je i malým a středním podniků doporučováno, aby se zabývaly plánováním a tvorbou marketingových strategií [38].

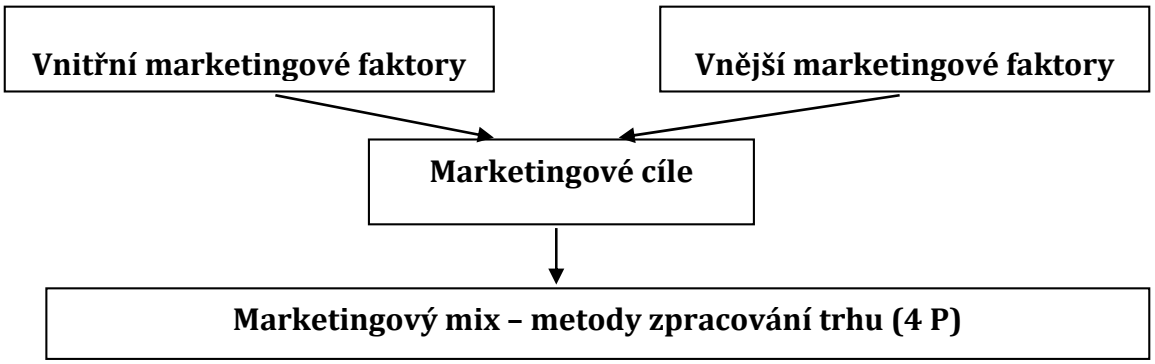
Marketingové strategie v malé firmě lze rozdělit do následujících čtyřech skupin:

- Strategie koncentrace na vybraný tržní segment – malé firmy by neměly konkurovat velkým firmám na nejpočetnějších a největších segmentech trhu, ale naopak by se měly zaměřit na přesně vyselektované segmenty, které jsou pro velké firmy nezajímavé. Malé firmy takto vyplňují mezery na trhu a uspokojují poptávku někdy jen malé skupiny odběratelů na trhu.
- Strategie diferenciace – především strategie konkurování kvalitou
- Strategie diverzifikace – je založená na přeorientování zdrojů, kterými firma disponuje na oblast odlišnou od původní. Vyžaduje to novou techniku, kvalifikaci atd. Pouštět se má pouze do oblastí, ve kterých disponuje poznatky a zkušenostmi. Diverzifikace může být uskutečňována vlastními silami, nákupem licence, získáním jiných firem, nebo fúzí s nimi
- Strategie kooperace – doporučuje se těm malým firmám, jejichž vlastnosti nejsou natolik silné, aby jim strategie umožnila dosažení individuálního úspěchu. Přijetí této strategie nabízí částečnou eliminaci bariér efektivní činnosti, jakými jsou především limitované finanční a lidské zdroje a také vysoké náklady na marketingovou činnost [37].

10.1 Marketingová strategie – plánování

U malých firem lze marketingovou strategii shrnout na základě marketingového plánu. Postup takového plánování naznačuje následující schéma.

Schéma 4 Plánování marketingu v malé firm**ě**



Zdroj: [1]

Vnitřní marketingové faktory zahrnují silné a slabé stránky podniku. Patří mezi ně hlavně motivace manažera-vlastníka a jeho schopnost tržně uvažovat, konkurenční výhody firmy a velikost zdrojů na marketingovou kampaň.

Vnější marketingové faktory se týkají příležitostí a ohrožení v okolí firmy. Počítají se k nim otázky týkající se zákazníků a dodavatelů, oblasti podnikání, problematiky konkurence a konkurenčních firem. Opomenuty nesmí zůstat faktory makro-prostředí: sociální, technologické, ekonomické a politické podmínky na trhu. Někteří autoři mezi ně zahrnují též ekologické podmínky – v mnoha odvětvích se již tento trend velmi výrazně prosazuje.

Na základě zhodnocení těchto dvou skupin faktorů (např. pomocí SWOT-analýzy) je možné stanovit pro podnik marketingové cíle, které jsou reálné z hlediska proveditelnosti na daném trhu a dostatečně konkrétní z hlediska kontrolovatelnosti v rámci zpětné vazby. Marketingové cíle se týkají převážně produktu – jeho současné nabídky, inovací a diverzifikací, dále cíle zahrnují plány ohledně trhů – z geografického hlediska, z hlediska velikosti tržního podílu aj.

Marketingové metody optimalizují na základě vytýčených cílů celý tzv. marketingový mix, souhrn 4 P: produktu, ceny, místa a podpory. Jednoduše lze toto definovat jako: „mít správný produkt, za správnou cenu, na správném místě, podporovaný správnou marketingovou kampaní“ [1]. Další modely vycházejí z analogie „4P“. Jde například o „4S“, s výraznou orientací na zákazníka a zaměřením na:

- Segmentace zákazníků;
- Stanovení užitku;
- Spokojenost zákazníka;
- Soustavnost péče.

nebo „4C“ jak uvádí Kotler úhel pohledu zákazníka:

- Consumer (spotřebitel);
- Cost (náklady);
- Competention (kompetence);
- Channels (kanály).

Ačkoliv malé firmy mohou zažívat **deziluze z marketingových aktivit**, neboť:

1. výdaje na marketingové aktivity dosahují vyššího percentuálního podílu na tržbách, než je tomu u velkých podniků,
2. nemají k dispozici vyškolené specialisty na marketing integrované v marketingovém oddělení a

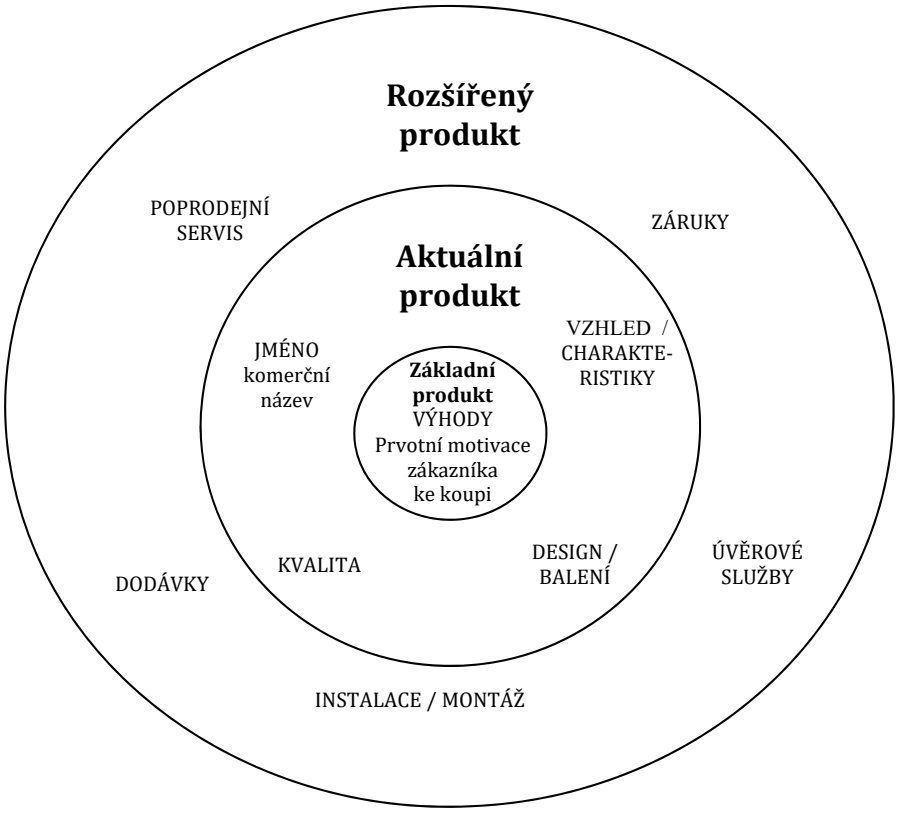
3. někteří manažeři-vlastníci považují marketingové aktivity za zbytečnost a svůj zájem upírají pouze k velikosti objemu výroby resp. tržeb, je však nutné si uvědomit, že předpokládané výše tržeb se těžko dosahuje bez koncepce či strategie, vycházející z požadavků zákazníků a dostatečné známosti firmy u veřejnosti. Marketingovou strategii se většinou snaží malý podnik zavádět pozvolna:

   Nejdříve se zaměří na kvalitu produktu, včasnost a správnost dodávky a ocenění (**počáteční marketingové aktivity**), dále se zaměří na zvýšení odbytu pomocí oslovení potenciálních zákazníků a znalost jejich potřeb (**reaktivní prodej**), v další fázi při růstu firmy je nutné přistupovat k marketingu komplexněji, avšak manažer-vlastník spoléhá na vlastní schopnosti při zavádění marketingových kampaní (**marketing „udělej si sám“**), jako poslední fáze je uváděn marketingový mix, který je integrován do všech strategických plánů firmy a kontrolních aktivit, částečně zde dochází k angažování vlastního specialisty na marketing (**integrovaný proaktivní marketing**) [1].

10.2 Produkt

Nabídka výrobků a služeb v malých a středních podnicích je založena stejně jako u velkých firem na konceptu rozšířeného produktu, ačkoliv rozsah jednotlivých oblastí je omezený. Následující schéma představuje model tohoto konceptu.

Schéma 5 Koncept rozšířeného produktu u malých firem



Zdroj: [38]

Základní produkt naznačuje, jakou potřebu zákazníka chce podnik svou nabídkou uspokojovat. Aktuální produkt zahrnuje celkovou současnou nabídku firmy, co do šíře i hloubky sortimentu, u jednotlivých produktů specifikuje jejich obchodní název, vzhled a charakteristiky, jakož i kvalitu provedení a balení. Rozšířený produkt zahrnuje i poskytování tzv. periferních služeb, které zvyšují hodnotu nabídky v očích zákazníků. Jedná se o dodávky zboží v režii dodavatelské firmy, instalaci a montáž dodávaných zařízení, poprodejní servis, poskytování záručních lhůt nad rámec zákonem stanoveným a dále může jít i o dodavatelské úvěry, buď formou dodávek na fakturu s delší lhůtou splatnosti či formou splátkového kalendáře.

Zamyslíme-li se nad produkty pro konečné spotřebitele, shodneme se nejspíše, že v případě impulzivních nákupů prodává převážně **obal**. Ale obal má i jiné funkce, které jsou významné nejen z hlediska marketingu:

- Obal by měl především výrobek **chránit** před okolím či naopak chránit okolí před vlivy výrobku.
- Jeho tvar a provedení by měly umožňovat snadnou **manipulaci, transport** a **skladovatelnost**.
- Obal je vhodný **nosič informací** – o výrobci, způsobu použití, složení atd.
- V neposlední řadě jeho design **upoutává zákazníka** a stimuluje ho ke koupi.

Konečnou podobu produktu formují spolu s podnikem přirozeně zákazníci – jejich nároky a požadavky. Můžeme také říci, že se zde velmi projevuje vliv trhu. Trh je firmami vnímán buď:

1. ve své **agregované** podobě, v případě, že podniky masově nabízejí svůj produkt všem zákazníkům – očekávají, že se zákazníci pružně přizpůsobí výrobkům či službám, které sice přesně neodpovídají jejich představám, ale tyto výrobky či služby jsou natolik dobré, že splní svůj účel (mouka, čaj aj.) nebo
2. firmy trh **diferencují** (což je pro malé a střední podniky výhodnější) a hledají svůj segment trhu, který svou nabídkou osloví. Zohledňují přání a tužby jednotlivých zákazníků a nabídku jim šijí přímo na míru.

Mnoho malých a středních podniků segmentuje trh na základě demografických znaků a územní koncentrace zákazníků podle požadovaných charakteristik. Vedou je k tomu následující důvody:

a) poptávka po mnohých výrobcích a službách je vázána na řadu faktorů, jako je věk zákazníka, jeho příjem, úroveň vzdělání, zaměstnání, využívání volného času a způsob užívání výrobků;

b) tyto faktory jsou snadno statisticky měřitelné a zjistitelné;

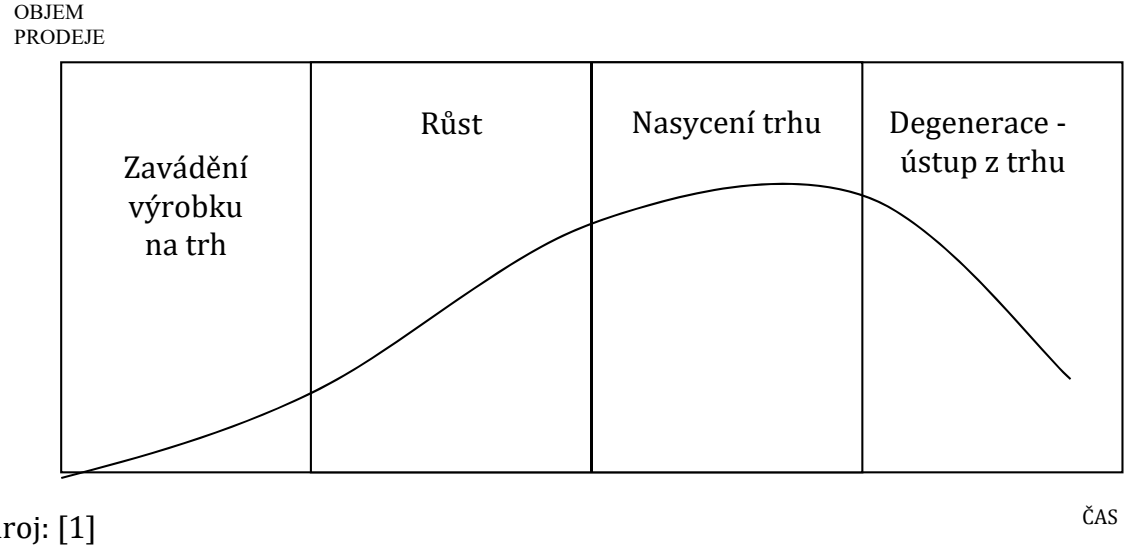
c) požadované údaje lze zjistit bez velkých nákladů.

Jednoduchý postup segmentace trhu můžeme shrnout do následujících tří kroků:

1. Určíme demografický profil sledovaného trhu za pomoci charakteristik popisujících cílový trh (zákazníky, kterým má být naše nabídky směřována).
2. Pokusíme se nalézt místa největší koncentrace zákazníků s požadovanými charakteristikami.
3. Zjistíme jak, kde a kdy tito potenciální zákazníci budou nakupovat, jejich preference v nákupních místech, preference ve způsobu placení a jiné zvyklosti [1].

Poté, co podnik zná „své“ zákazníky, může jim nabídnout výrobky a služby podle jejich přání, cíleně upravit svůj výrobní program. Výrobní program však není něčím konstantním, mění se stejně, jako se mění poptávka na základě módních trendů, technologického vývoje či ekonomického cyklu. Výrobky stejně jako celé jejich řady prožívají určitý životní cyklus, jehož model pro úspěšné výrobky je uveden v následujícím schématu. (Neúspěšné výrobky končí svůj „pobyt“ na trhu většinou v první fázi.)

Schéma 6 Životní cyklus výrobku / služby



Zdroj: [1]

Křivka naznačuje průběh objemu prodejů v jednotlivých fázích. Při zavádění výrobku není mezi zákazníky takové povědomí o novince, a proto je nárůst objemu prodejů velmi pozvolný, větší informovanost a povědomí o produktu nastartovává fázi růstu, kdy se rapidně rozšiřují řady zákazníků, pak dochází k pozvolnému nasycení, nových zákazníků nepřibývá, avšak někteří zákazníci si kupují výrobky znovu – to drží objem prodejů na určité úrovni. V poslední fázi ztrácejí zákazníci o

výrobek zájem a výrobci nezbude nic jiného, než buď výrobek stáhnout z trhu, nebo ho inovovat a dát mu tím tzv. nový start (angl. relaunch).

Z životního cyklu výrobků odvozují mnozí manažeři i svou cenovou politiku. Ve fázi zavádění buď nabízejí výrobky a služby za zaváděcí nízkou cenu či chtějí evokovat nádech kvality novinky, kdy právě na počátku prodávají za cenu vyšší. Za běžnou cenu se prodávají výrobky ve fázích růstu a nasycení, počátek fáze degenerace lze zbrzdit nabídkou za nižší – výprodejové ceny. Problematiku cen více přiblíží následující subkapitola [1].

10.3 Cena

Mezi cíle každé podnikatelské aktivity patří samozřejmě tvorba zisku a zisk lze v tomto smyslu vytvořit pouze díky prodeji výrobků či služeb – je součástí tržeb. Se ziskem se počítá též při určení konečné tržní ceny – tj. při kalkulaci. Cenu považují mnozí teoretici marketingu za první či elementární komunikaci mezi nabízejícím a poptávajícím. Jakým způsobem však lze takovou konečnou cenu produktů určit, naznačuje následující přehled druhů kalkulací:

1. Při stanovení ceny se vychází ze vzniklých nákladů – **nákladová kalkulace**.
2. Ceny se řídí podle cenové hladiny konkurence – **retrográdní kalkulace.**
3. Nejdříve je zjišťována nabídka a poptávka a ceny se řídí podle toho, kolik peněz jsou hosté ochotni za takovou akci vydat – **poptávková kalkulace.**

V praxi se používá hlavně nákladová kalkulace na jednotku produkce a takto stanovené ceny jsou korigovány podle momentálních podmínek konkurence a poptávky. Je zřejmé, že kalkulovat můžeme též na základě celkových nákladů na celou produkci, i když určit její objem předem je mnohdy velmi obtížné. – Cenu získanou takto na základě předběžné kalkulace může firma přirozeně přizpůsobit daným poměrům na trhu, např. cenám konkurence, či ochotě zákazníků si výrobek či službu koupit.

Problematické je, pokud podnikatelé považují cenu za jeden z podstatných faktorů podpory prodeje a ve snaze zalíbit se zákazníkům prodávají své produkty i pod hodnotu celkových nákladů. Taková strategie je možná pouze v určité omezené míře, když se chceme zbavit přebytečných zásob – pořádáme sezónní výprodej či zavádíme nový výrobek na trh, ale z dlouhodobého hlediska se jedná o tzv. „žití z podstaty“, kdy se podnik přímo vyžije zevnitř, nemá nashromážděné dostatečné finanční prostředky z odpisů na nákup nového výrobního zařízení či na renovaci budov.

Je samozřejmé, že stanovení ceny souvisí s počátečními úvahami o prodeji – ono opravdu závisí na nasazení její výše, zda bude příliš vysoká a zájemců o koupi tím

pádem nalezneme velmi málo či své zboží podhodnotíme a v očích zákazníků ztratíme punc kvality, nebo dokonce budeme žít na úkor vlastního podniku, jako to bylo popsáno výše. Stanovení ceny by mělo vycházet z dlouhodobých cílů podniku, které jsou motivovány především přežitím (v prvních fázích podnikatelské aktivity) a snahou dostat se do kategorie dynamických podniků, zažívajících růstovou fázi.

V souvislosti s cenovou problematikou se dostáváme též do oblasti **slev** a **rabatů**, které podnik nabízí na základě různých faktorů. Množstevními rabaty se zvýhodňují odběratelé ve velkém, sezónními rabaty podporujeme prodej v obdobích menšího zájmu zákazníků. Skonta čili slevy při platbě v hotovosti či promptní platbě jsou někdy nazývány též slevami pokladními. Některé druhy slev jsou vázány na fázi životního cyklu výrobku nebo služby, jak již bylo zmíněno výše [1].

Výběr vhodné taktiky

Volba vhodné taktiky a s ní souvisejícího typu ceny se odvíjí od změn vnějšího i vnitřního ekonomického prostředí, předpokládaných reakcí zákazníků i konkurence. V neposlední řadě ji ovlivňuje typ služby a její životní cyklus.

1. ***Cena slízané smetany***

   Označuje se tak ocenění služby vysokou cenou, která zaručuje „slízání smetany" na trhu v podobě vysoké míry zisku. Tuto strategii lze použít v následujících případech:

   - v krátkém období nehrozí nebezpečí vstupu konkurence;
   - firma má k dispozici jedinečný produkt, služba nebo producent má vynikající image; cena nabývá podoby tzv. PRESTIŽNÍ CENY, kdy dokonce při jejím snížení může dojít k poklesu poptávky;
   - existuje pouze omezená poptávka tzv. inovátorů, kteří chtějí vyzkoušet nově nabízenou službu nebo je služba nabízená pouze vybranému segmentu zákazníků;
   - je nutné dosáhnout bodu zvratu, tj. pokrýt náklady na zavádění produktu a zajistit rychlou návratnost vložené investice.

2. ***Postupné snižování ceny***

   Modifikací slízané smetany je strategie postupného ukrajování ceny, tj. pohyb cen dolů vždy po uplynutí určitého časového období. Používáme ji po nasazení ceny slízané smetany s tím, jak produkt oslovuje větší skupiny potenciálních spotřebitelů. Cena je periodicky snižována s cílem proniknout hlouběji na trh.

Tím dochází rovněž ke snižování míry zisku a někdy i k odrazení vstupu konkurence na trh.

3. Cena průniku na trh

Tato strategie spočívá v nasazení nízké ceny produktu a tím ovládnutí většího podílu na trhu nebo zvýšení stávajícího tržního podílu dosažením dalších tržních segmentů. Cílem je:

- rychlé získání prvotního postavení na trhu;
- odrazení nových konkurentů od vstupu na trh;
- získání výhody před konkurencí, která nebude reagovat na nízké ceny;
- snaha o získání maximálního podílu na trhu a rychlou návratnost investic.

Této taktiky využívají firmy schopné dosáhnout nízkých nákladů a úspor z investic (masový prodej standardizovaných služeb). Poměrně často vede tato taktika ke globalizaci trhů. Např. velké nadnárodní firmy v oblastech finančních služeb, telekomunikací či hotelnictví.

4. Elastická nebo flexibilní cena

Organizace citlivě reaguje na změny podmínek na trhu. Uplatňuje se zejména tam, kde existuje vysoká cenová elasticita poptávky a existuje vysoká pravděpodobnost reakce zákazníků na nižší cenu zvýšeným objemem nákupů. Jedná se o taktiku pro služby, kde existuje značná nevyváženost poptávky, zejména v čase – nabývá podoby sezónních či časových cen (CR, služby pro volný čas, doprava, telekomunikace).

5. Přijímaná cena

Firma uplatňuje tuto taktiku v případech, kdy oceňuje své výrobky a služby cenou, kterou stanoví cenový vůdce v odvětví. Je třeba sledovat změny cen konkurenčních produktů. Uplatňuje se především v malých firmách v odvětví, kterému dominuje několik málo konkurentů s rozhodujícími podíly na trhu, kteří by rychle reagovali na nezvykle nízké či vysoké ceny. Produkty konkurentů se v tomto případě příliš neliší. Příkladem mohou být letecké zájezdy, u kterých se cena odvíjí u drtivé většiny CK od cen nasazených Čedokem nebo Exim Tours.

6. Segmentovaná cena

O segmentované ceně se hovoří v tom případě, že firma oceňuje stejnou službu na různých trzích různými cenami, přičemž může použít různých strategií produktu. Tato taktika je vhodná tehdy, liší-li se kupující od sebe natolik, že jsou ochotni nakupovat pouze mírně se lišící produkty za různé ceny. Za

předpokladu, že je tento postup legální (tj. nelze jej považovat za cenovou diskriminaci), umožňuje segmentovaná cena ovládnutí širšího rozsahu trhu a využití tržních skulin. Příkladem mohou být různé druhy vstupenek pro studenty či důchodce, levnější pokoje s horším výhledem v hotelích, nižší ceny v kadeřnictví v době, kdy jsou zde učni na praxi, levnější letenky a jízdenky.

7. Nákladová cena

Cena se vypočítává připočtením určitého ziskového rozpětí k celkovým nákladům (viz kalkulační schéma). Používá se převážně u zakázkových služeb, veřejných služeb, kde nelze stanovit cenu na základě tržních principů a kde nezapočítáváme ziskovou marži a testování nového produktu.

8. Cenový vůdce

Firma ocení určitý produkt (např. restaurace denní menu) nízkou cenou ve snaze přilákat zákazníky, kteří kromě produktu zakoupí i jiné služby (nápoje, vstup za zábavní program) s běžnou nebo i vyšší mírou zisku. Používá se zejména u těch služeb, kde je možno spolu se základním produktem nabídnout i komplementární (doplňkové) služby.

Stanovení ceny je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí podniku a je výsledkem jeho celkové marketingové strategie. Z pohledu podniku je cena nejpružnější proměnnou ze všech čtyř částí marketingového mixu. Cenu je možné měnit na rozdíl od nabídky služeb, prostorové distribuce či stimulace odbytu v krátkém časovém období, k čemuž také v praxi velmi často dochází. Pro podniky představuje také zdroj informací o trhu. Cena určuje, co podnik ze své činnosti na trhu získá. Jedná se totiž o jedinou část marketingového mixu, která přináší podniku tržby z prodeje [1].

10.4 Distribuční cesty

Způsob dodání vlastních výrobků či služeb na trh, tj. přímo k zákazníkovi, si volí každá firma dle jednoduché úvahy: nejlepší distribuční cesty budou takové, které umožní poskytnout co největší užitek budoucím zákazníkům. Užitečností se v tomto smyslu rozumí stupeň uspokojení, který výrobek nebo služba přinese zákazníkovi. Aby se produkt mohl stát majetkem zákazníka a ten aby s ním mohl nakládat a užívat ho plně, je nutné dodat mu tento výrobek či službu včas a na pravém místě.

Typické způsoby dodávek v rámci distribuce na spotřebitelské trhy jsou následující tři možnosti:

1. dodávky **přímo od výrobce** (např. vestavěná kuchyň na míru);
2. dodávky od výrobce **přes maloobchod** a odtud ke spotřebitelům (např. prodej mléčných výrobků ve velkých supermarketech);
3. dodávky od výrobce **přes velkoobchod**, který je dodává do **maloobchodní sítě,** kde si může výrobky koupit spotřebitel (např. potravinářské výrobky v menších prodejnách).

Výhodou vícestupňové distribuce (tj. přes velkoobchod a maloobchod) je, že lze kompletovat zboží od mnoha dodavatelů, a to v požadovaném množství, dále dochází k přiblížení zboží do blízkosti zákazníků, v maloobchodní síti dochází k dokonalé kontrole prodejů a nezřídka využívají výrobci možnosti prodeje pod obchodní značkou maloobchodního řetězce (viz Tesco, COOP aj.). Nevýhodou více mezičlánků je jejich zvýšená nákladovost, neboť každý mezičlánek si k výrobní či dodavatelské ceně připočítá vlastní marži (obchodní přirážku); druhou nevýhodou je malá pružnost a reakce na aktuální dění na trhu, protože informace musí projít několika mezičlánky.

Výše uvedené způsoby distribuce patří k typickým druhům dodavatelských kanálů na spotřebitelské trhy, avšak v případě firemních odběratelů nalezneme též další druhy distribuce; některé zasahují i do distribuce spotřebitelům:

- obchodní cestující;
- zásilkový prodej;
- zprostředkovatelé/makléři;
- přímý marketing;
- osobní prodej/podomní prodej;
- multilevel marketing aj.

Malý či středně velký podnik si při volbě vhodných distribučních kanálů hledá vhodné partnery, odběratele, distributory, kteří mu pomáhají dostat zboží nebo službu blíže k zákazníkům. Jednou z možností je též spolupráce několika menších podniků, konkurentů, které se rozhodnou kooperovat a využíváním stejných distribučních kanálů získat výhodu snížení nákladů, neboť společným postupem mají možnost získat množstevní slevu či jiné výhodnější podmínky (úspory nákladů z rozsahu). Obdobně mohou menší podniky využít spolupráce v rámci reklamy a podpory prodeje [1].

10.5 Komunikace

Je zřejmé, že v současné době jsou informace tím nejcennějším, co na trhu vůbec existuje. Toho si jsou vědomy též všechny firmy, které chtějí úspěšně podnikat. Informace o firmě a její produkci, povědomí zákazníků o firemních aktivitách a novinkách právě čerstvě nabízených na trhu patří bezpochyby k marketingovému mixu takové firmy. Malý či střední podnik může využívat všech druhů marketingové podpory:

1. **reklamy** – jako inzerce v novinách, na letácích či jiných médiích (televizní reklama je pro malé a střední podniky většinou nákladná) či osobní inzerce formou dopisů nebo telefonátů;

2. **publicita, práce s veřejností** – novinové články o firmě, dny otevřených dveří, sponzoring atd.;

3. **podpora prodeje** – poskytování dárků, vzorků, pořádání výprodejů a soutěží;

4. **osobní prodej** – ten je hlavně v oblasti obchodu se spotřebním zbožím a službami vhodnou formou, jak vstoupit do povědomí lokálních zákazníků.

Je důležité vědět, že úplně tou nejlepší reklamou pro výrobky či služby je doporučení ústním podáním, které si sdělují zákazníci mezi sebou – je vyzkoušené, že působí velmi výrazně a přiměje mnohé váhající potenciální zákazníky, aby se stali zákazníky skutečnými.

Cílem propagace a podpory prodeje tedy je, aby:

a) se potenciální zákazníci dozvěděli o existenci firmy;

b) byli zlákáni k návštěvě podniku či prodejního místa;

c) pocítili potřebu výrobek si zakoupit či nabízenou službu závazně objednat;

d) tito zákazníci se do firmy vraceli a znovu nakoupili.

Problémy v tomto oboru nastávají, pokud firma špatně zacílí svou marketingovou kampaň a oslovuje nevhodný segment, pak jsou finanční prostředky vynaložené zbytečně. Obdobná situace nastane, pokud je kampaň něčím mimořádným či vůbec jednorázovým, je až s podivem, jak rychle zákazníci zapomínají. V případě malých a středních podniků vzniká současně problém vysoké nákladnosti marketingových kampaní, proto je vhodné užívat je buď tam, kde se prodeje opakují či se jedná o větší objemy, nebo se sdružit a spolupracovat s dalšími podniky a při takových akcích postupovat společně – náklady se tak rozdělí a pro jednotlivé firmy budou schůdnější.

V neposlední řadě je nutné uvést, že marketingová propagace je sekundárně směřována též na vlastní zaměstnance firmy. Ti získávají povědomí o firemních aktivitách a např. dobrá reklama dokáže zvýšit jejich loajalitu k firmě a přesvědčení o kvalitě výrobků [1].

Moderní formy marketingové komunikace se v současné době orientují na sociální sítě, virální marketing, či guerilla marketing, které nejsou spojené s vysokými náklady na kampaň, uceleným konceptem marketingové komunikace a prodejní strategie je i u malých a středních firem internetová multifunkční propagace a komunikace.

11 Vedení lidí – personalistika v malých a středních podnicích

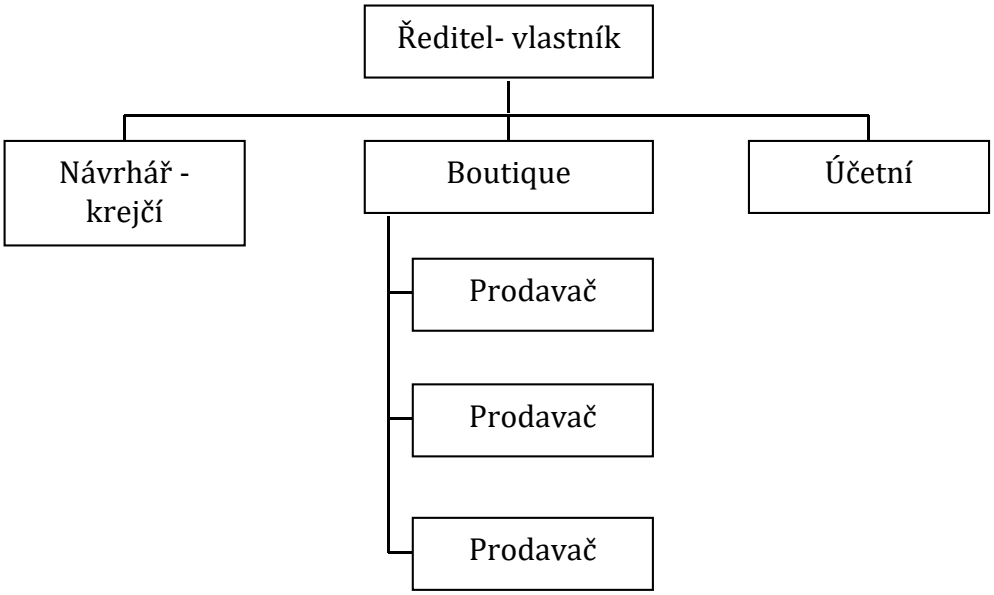
Při zakládání či rozšiřování jakékoliv firmy si musíme položit dvě **klíčové otázky**:

1. Jaké činnosti je nutné ve firmě provádět?
2. Jakým způsobem lze tyto činnosti spojit do pracovního místa?

Je velmi důležité zabývat se tím, co všechno se ve firmě musí provádět, aby byly naplněny cíle, se kterými jsme se do podnikání pustili; ať už to je tvorba zisku či poskytování služeb ostatním. Většina činností v rámci ekonomické aktivity podniků je si podobná jak v malých a středních podnicích tak i ve velkých firmách. Rozdíl je pouze v jejich rozsahu, v době, jakou si jejich provádění vyžádá, a kolik z nich je schopen jeden pracovník vykonávat. Výjimkou mohou být takové činnosti, které si firmy objednávají u externích dodavatelů (vedení účetnictví, daňové poradenství, tvorba marketingových strategií).[1] Odpověď na výše zmíněné otázky poskytne (a stane se též vodítkem pro následující práci personalisty) **organizační schéma**. V tomto schématu je naznačena organizační struktura podniku včetně veškerých oddělení resp. pracovních míst spolu s hierarchií vztahů a kompetencí. Příklad takové struktury v malé firmě naznačuje následující schéma.

[1] Malé a střední podniky využívají služeb externích firem převážně z toho důvodu, že se jim nevyplatí na danou činnost zaměstnávat vlastní pracovníky – ti by museli být např. zaměstnáni pouze na zkrácenou pracovní dobu. Velké firmy využívají outsourcingu (nákupu služeb od externích dodavatelů a nahrazení činnosti vlastních oddělení) z důvodů úspor personálních nákladů – nahrazení fixních nákladů (nákladů na vlastní zaměstnance) variabilními (cenou za čerpání služeb od externích dodavatelů, která jako náklad vznikne pouze v případě potřeby).

Schéma 7 Organizační struktura malé prodejny s nekonfekční módou



Zdroj: [1]

Z této struktury je zřejmé, že z důvodu velikosti firmy bude muset manažer-vlastník vykonávat funkce spojené např. s marketingem, s personální prací, s tvorbou strategie a plánováním rozvoje firmy sám. Vlastník – manažer si ponechává pravomoci rozhodovat v oblasti získávání, výběru, rozmístění, hodnocení zaměstnanců a odměňování. Za hranici, kdy firma začíná pociťovat potřebu místa personalisty na plný úvazek, se považuje 100 až 150 zaměstnanců.

V případě velké firmy by tyto všechny funkce nemohly být integrovány a ředitel-vlastník by měl k ruce spolupracovníky – specialisty na danou oblast (srovnej [37]).

11.1 Nároky kladené na zaměstnance a na zaměstnavatele

Nejen organizační struktura v podobě schématu dostatečně odpoví na klíčové otázky v personální problematice firmy. Druhým vodítkem je přesný popis pracovního místa, ve kterém jsou uvedeny veškeré požadavky na kvalifikaci daného pracovníka, vymezující dále působnost, pravomoc a odpovědnost tohoto pracovníka. Některé malé začínající firmy, které vznikají živelně na základě velmi neformálních vztahů, vynechávají tuto specifikaci požadavků, ale činí tak velmi nerozumně, neboť kvalitní popis pracovního místa umožňuje nejen výběr pracovníka podle přesných požadavků firmy, ale též zaměstnanec, který zná přesně

své kompetence a netápe, jaké činnosti vykonávat má a jaké jsou již vyhrazeny jinému zaměstnanci. Může se tak plně věnovat svým povinnostem [10].

Pro kvalitní vedení zaměstnanců včetně jejich stimulace je nutné vědět, že na výkonnost každého pracovníka mají vliv dva druhy faktorů – jednak jeho schopnost podat výkon a jednak připravenost k výkonu. Následující tabulka přináší přehled těchto faktorů.

Tabulka 5 Faktory působící na výkonnost každého pracovníka

Připravenost k výkonu	**Schopnost podávat výkon**
- stimulace – posílení pozitivních a odvrácení negativních podnětů: a) peněžní stimuly b) uznání c) úspěch d) odpovědnost …	- fyzické předpoklady - psychické předpoklady - kvalifikace a) vzdělání b) praxe …

Zdroj: [1]

Pokud je pracovník dobře kvalifikován, má veškeré předpoklady pro vykonávání dané práce a je též optimálně stimulován, jeho motivace k práci a k podání výkonu bude veliká. Toho si jsou dobří manažeři-vlastníci vědomi, a ví též, že tvorbou adekvátních pracovních podmínek a pracovního klimatu budou stimulovat své pracovníky ještě více. Proto musí firma zabezpečit následující:

1. **Organizačně pracovní předpoklady**
   - jednoznačné vymezení působnosti, pravomocí, odpovědnosti;
   - zajištění příslušných výrobních, pracovních dispozic;
   - seznámení, zaškolení a školení zaměstnanců.

2. **Technicko-technologické předpoklady**
   - zajištění materiálního vybavení, zařízení, energie atd.;
   - zabezpečení vhodného pracovního prostředí.

Pracovníci jsou pro každou firmu bez rozdílu velikosti nikoliv nákladovou položkou, ale představují obrovský potenciál a zdroje růstu podniku. Proto se v anglické literatuře uvádí pojem **human resources (lidské zdroje),** neboť pracovníci neposkytují pouze práci, ale mají schopnost inovovat, navrhovat zlepšení firemních postupů a při správném vedení racionalizovat produkci [1].

11.2 Oblasti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů zahrnuje následující oblasti:

1. **Specifikace požadavků na funkční/pracovní místo**

   Tuto problematiku vyřešíme již výše zmíněným sdružením činností do pracovního místa a promyšlenou organizační strukturou, jakož i zvážením požadované kvalifikace.

2. **Personální agenda**

   V rámci personální agendy shromáždíme informace o pracovnících ohledně jejich výkonnosti, absolvovaných školeních či kurzech, schopnosti týmové práce či vedení lidí (někdy sem lze zahrnout i kariérní postup daných zaměstnanců – avšak ze zřejmých důvodů je pak tato oblast tajná). Personální agenda je vodítkem pro účtování mezd, stimulaci pracovníků a doplňování pracovních týmů z vlastních zdrojů.

3. **Plánování lidských zdrojů**

   Při zvažování budoucího rozvoje firmy či přímo při jejím zakládání je nutné vyčíslit a specifikovat potřebu pracovních sil včetně její kvalifikace a zkušeností. Zde je nutné zvážit též eventuelní odchody do důchodu či na mateřskou dovolenou a z toho plynoucí opatření.

4. **Získávání a výběr pracovníků**

   Nábor pracovníků se děje běžně dvěma způsoby – buď z interních zdrojů jako povýšení či přeřazení stávajících zaměstnanců (součást kariérní stimulace ve firmě), nebo se hledá v externích zdrojích (nábor na trhu práce formou spolupráce s personálními agenturami či nábor ve vlastní režii, kdy se dá vypsané výběrové řízení ve známost buď inzerátem či – u malých firem obvyklejší formou – ústním podáním; firmy se uchylují k náboru zaměstnanců přes úřady práce až v krajním případě). Prvotní výběr se obvykle provádí na základě zaslaných životopisů, dále následují kola pohovorů a zkušebních testů. Též po nástupu nového zaměstnance je nutné ho seznámit s pracovním místem a zaškolit ho – na prověření jeho schopností má zaměstnavatel ze zákona k dispozici zkušební lhůtu. Té může samozřejmě využít také zaměstnanec a odejít z firmy bez udání důvodu.

5. Hodnocení pracovníků a jejich výkonů

Pracovníci vždy uvítají, pokud ví, jak o nich jejich vedoucí smýšlejí, a proto je nutné, aby si v každém podniku našel vedoucí pracovník čas na hodnocení práce ostatních a konzultaci výsledků těchto pravidelných kontrol s danými pracovníky. Frekvence kontrol závisí od druhu produkce a velikosti firmy, ale nepsaným pravidlem je minimum jedenkrát do roka. Výsledky kontrol, hodnocení a případná vyjádření hodnocených pracovníků se archivují v rámci personální agendy. Jsou též vodítkem pro nabídku školení a dalšího vzdělávání.

6. Odměňování pracovníků

Hodnocení je samozřejmě také podkladem pro odměňování zaměstnanců. Ač nás v této souvislosti napadne ihned peněžní stimulace, jedná se v tomto smyslu též o poskytování firemních dovolených, hmotných darů a jiných nepeněžních stimulů. Peněžní stimulace je nad rámec tarifní/smluvní mzdy možná formou prémií pro jednotlivé zaměstnance či pro celé týmy, někdy se zaměstnanci zainteresovávají na výkonu firmy podílem na tržbách – provizí. Stimulující ve výrobě je bezpochyby úkolová nikoliv časová mzda. Systém odměňování by měl být promyšlený a spravedlivý, jinak nevede ke kýžené stimulaci všech zaměstnanců a vyvolává pouze rozpory.

7. Ochrana při práci a podmínky práce

Pracovní podmínky a na to navazující používání ochranných pomůcek je do jisté míry regulováno zákony a normami, které by si měl každý začínající zaměstnavatel prostudovat. (i na malé podniky se čas od času zajde podívat kontrolní orgán.) Nad rámec povinného vybavení pracovních míst by se dobrý zaměstnavatel měl postarat o příjemné prostředí, které samo o sobě spoluvytváří klima v podniku.

8. Organizace dalšího vzdělávání

Zvyšování kvalifikace a investice do dalšího vzdělávání zaměstnanců může být velmi účinnou stimulací pro špičkový výkon pracovníků. Problémy nastanou u firem s vysokou fluktuací pracovních sil, kde je nutné takové zvýšení kvalifikace zabezpečit smlouvou s daným zaměstnancem o setrvání v podniku po určitou předepsanou dobu, nebo že zaměstnanec uhradí firmě náklady spojené s jeho školením.

9. Zabezpečení pracovních podmínek a sociální péče

Pokud si to firma může dovolit, je vhodné přizpůsobit pracovní podmínky potřebám zaměstnanců. V některých firmách existuje regulace pružné pracovní doby, kdy zaměstnanci mohou přizpůsobit výkon své práce aktuálním potřebám či úplně svým biorytmům. Je jasné, že pružná pracovní doba není

vhodná v oblastech poskytování služeb, kdy je dána přesná otevírací doba či úřední hodiny. Z oblasti sociální péče zmíníme příspěvky zaměstnavatelů k penzijnímu připojištění, obstarávání stravenek či obědů, nebo zřízení podnikové školky, pokud mají ženy výrazný podíl na počtu zaměstnanců.

Je jasné, že malý či střední podnik nemá dostatek prostředků na poskytování všech vymožeností v oblasti personalistiky, ale jeho výhodou je určitě daleko flexibilnější organizační struktura s často neformálními vztahy, kde může být daleko příjemnější pracovní klima. Otázkou je však vždy, jak kvalitní je vedoucí pracovník [1].

Tabulka. 6 Charakteristické znaky personalistiky malých a středních podniků oproti velkým podnikům

	Velikost podniku	
	Malé a střední podniky	**Velké podniky**
Finanční pobídky (např. platové, sociální služby, výhody)	Nižší mzdy, menší rozsah zaměstnaneckých výhod, Minimální investice do vzdělávání	Obsáhlé co do výše a různých druhů.
Získávání nových spolupracovníků	Znevýhodněné při obstarávání zaměstnanců vůbec; nemají většinou vyzrálý postup pro výběr a nábor.	Známost firmy přitahuje odborníky; mají vyzrálý postup pro výběr a nábor.
Možnosti kariérního růstu	Zřídka (plochá struktura, malý počet pracovních míst), omezené vyhlídky na povýšení.	Rozmanitější (více úrovní, koncernové dceřiné společnosti).
Organizační struktura	Často neexistuje plán organizace/nedostatečná úprava zastupování, neexistující popis pracovního místa, žádné štáby, struktura je přizpůsobena manažerovi-vlastníkovi.	Široká a transparentní organizační struktura/ regulace zastupování, popis pracovních míst, oddělení a štáby.
Pozice vedení	Široký rozsah úkolů, velký rozhodovací potenciál; dělba práce a delegování jsou možné velmi omezeně; řídící pracovník je všeobecněji zaměřen.	Rozsah úkolů a rozhodování je možno omezit; dělba práce a delegování je silněji zastoupeno; řídící pracovník: je specialista.
Klima podniku	Osobní přístup a atmosféra důvěry mezi zaměstnancem a vedením, práce v malých skupinách, kde jsou příjemnější osobní vztahy, vstřícnost akceptovat spojení pracovního a osobního života.	Vyšší anonymita a omezení informovanosti, odcizení.
Jistota pracovního místa	Menší jistota pracovního místa.	Vyšší, fluktuace nižší.

Zdroj: [1]

Malá firma z hlediska řízení lidských zdrojů je na rozdíl od středních či velkých firem jiná, neboť se liší tím, že veškeré řídící a rozhodovací činnosti jsou v rukou majitele či nejvyššího vedoucího pracovníka. Obvykle neexistuje dělba řídících a rozhodovacích činností nebo je jen velmi jednoduchá a přehledná. Organizačně je řízení lidí relativně nekomplikované a snadné. O to větší důraz by měl být kladen na výběr pracovníků, na jejich odborné a lidské vlastnosti. Důležitá je též motivace a stimulace lidí. Odchod pracovníků z malé firmy je pro majitele daleko větší zátěží a ztrátou oproti firmám větším. Je to z toho důvodu, že majitel investuje svůj čas i kapitál do rozvoje konkrétního pracovníka přímo a má k němu i emocionální vazbu. Další rozdíly jsou v následujícím přehledu:

- menší množství zdrojů a relativně úzká škála aktivit ve srovnání se střední nebo velkou firmou,
- jednodušší organizační struktura,
- průhlednější vazby na trh,
- bezprostřední a intenzivní kontakt mezi vedením a pracovníky,
- koncentrace řídících a rozhodovacích činností v rukou majitele,
- neexistuje dělba řídících a rozhodovacích činností, nebo je velmi jednoduchá a přehledná,
- malý počet pracovníků umožňuje operativněji reagovat na požadavky trhu,
- firma je však zranitelnější, odchod každého pracovníka vyvolá daleko větší problémy než ve velké firmě,
- odměňování pracovníků velice citlivá záležitost – lidé se navzájem znají [37].

12 Finanční management

Finanční management a finanční plánování jsou další činností, které musí podnikatel zajistit, aby jeho podnik přežil.

Finance firmy zobrazují výši kapitálu (jako zdroje aktiv) a toky peněžních prostředků. Základním cílem finančního managementu je maximalizace tržní hodnoty firmy v dlouhodobém období. Jako vedlejší cíl musí firma průběžně zajišťovat svoji platební schopnost.

Finanční management úzce souvisí s ekonomickým prostředím, ve kterém se firma nachází, s právě probíhající fází života firmy a s charakterem jejích cílů.

Finanční i investiční rozhodování firmy je ovlivňováno faktory:

- výnosem;
- faktorem času;
- faktorem rizika.

Finance se vyskytují:

- na vstupu tzn. zabezpečují rozjezd podniku, potřebné výrobní faktory a služby;
- na výstupu, zabezpečují kontinuitu podnikatelských aktivit, vytvářejí zisk [1].

12.1 Rozvaha podniku

Rozvaha (bilance) zobrazuje finanční situaci podniku k určitému časovému okamžiku, ve kterém se odráží stav hospodářských prostředků podniku (pozemky, budovy, stroje a zařízení, dlouhodobé cenné papíry, zásoby materiálu, peněžní prostředky, pohledávky atd.) a zdrojů krytí těchto prostředků (vlastní kapitál, dlouhodobé úvěry, krátkodobé úvěry, závazky vůči dodavatelům, daňové a ostatní závazky).

Bilance podniku postihuje dvě části:

- aktiva (A);

- pasiva (P).

Mezi těmito částmi platí základní vztah (bilanční pravidlo):

$$A = P$$

Aktiva podniku na levé straně bilance zachycují majetek podniku, zatímco pravá strana vykazuje finanční krytí majetku v podobě vlastních a cizích zdrojů (pasiv).

Aktiva

Stálá aktiva

1. Dlouhodobý hmotný majetek (nemovitosti, stroje aj.).
2. Dlouhodobý nehmotný majetek (software).
3. Dlouhodobý finanční majetek (obligace, akcie cizích subjektů aj.).

Oběžná aktiva

1. Zásoby.
2. Pohledávky.
3. Krátkodobý finanční majetek.
4. Peněžní prostředky.

Pasiva

Vlastní kapitál

1. Základní kapitál.
2. Fondy ze zisku.
3. Výsledek hospodaření minulých let.
4. Výsledek hospodaření běžného účetního období.

Cizí zdroje

1. Rezervy.
2. Dlouhodobé závazky.
3. Krátkodobé závazky.

Abychom mohli obě strany vyjádřit v hodnotové podobě, musíme i aktiva v této podobě vyjádřit. Otázkou je, v jakých cenách tato aktiva zachycovat:

Oběžný majetek

1. **Zásoby** – zpravidla se oceňují do výše pořizovacích cen (jsou-li tržní či burzovní ceny v okamžiku tvorby bilance nižší než pořizovací, pak platí zásada nejnižší ceny).

   Vzhledem k obtížnosti použití individuálního ocenění (např. mnoho druhů zásob za různé ceny), lze užít více postupů:

- Průměrné ocenění všech druhů zásob. Pokud je tržní cena nižší než průměrná, pak opět platí pravidlo nižší ceny. Cenový rozdíl se odepíše tím, že se zvýší náklady a sníží zisk (daňové hledisko).

- Metoda FIFO (první dovnitř, první ven). To, co přijde nejdříve, se také nejdříve spotřebuje. Ocenění konečného stavu zásob se tedy provede v cenách posledních dodávek. Výhodné zejména při poklesu cen, rozdíl je promítnut do nákladů, zisk se sníží (daňové hledisko).

- Metoda LIFO (poslední dovnitř, první ven). Nejprve se spotřebují poslední dodávky a do konečného stavu vstupují ceny prvních dodávek (nižší). Výhodné při růstu cen. Rozdíl je promítnut do nákladů, zisk se sníží. – Tato metoda je v ČR zakázána.

2. **Pohledávky** představují dosud neuhrazené faktury nebo další platební dokumenty, které podnik vystavil odběratelům. Objem pohledávek se snižuje o rezervu na nedobytné pohledávky (subjektivní určení).

3. **Krátkodobý finanční majetek**

- Krátkodobé cenné papíry umožňují rychlou přeměnu v peněžní prostředky. Dají se použít na krátkodobé investování a na zabezpečení rychlé likvidity.

- Peníze v pokladně a na účtech.

Dlouhodobý majetek

- Hmotný lze zachytit v pořizovacích cenách. Zpravidla se připojuje fond akumulace, tj. vytvořené oprávky, takže lze zachytit i zůstatkovou cenu.

- Nehmotný zahrnuje patenty, vynálezy, autorská práva, obchodní značku, goodwill (dobré jméno). Mohou se uvádět samostatně nebo spolu s dlouhodobým majetkem. Problémem je určení přesné hodnoty a uváděny by měly být pouze tehdy, jsou-li spojeny s nějakými vynaloženými náklady

- Finanční [41].

Vztah oběžných a dlouhodobých aktiv

Podnik dělá vše pro to, aby dosáhl rychlé likvidity *(likvidita je souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má firma k dispozici pro úhradu svých splatných závazků)*. To se projevuje ve snaze zajistit vyšší podíl oběžného majetku (oběžných aktiv). Orientačně tento podíl na celkových aktivech činí 50 – 80 %.

Záleží samozřejmě na technologickém vybavení podniku. Nižší čísla se vztahují k podnikům, které vyžadují vyšší technologické vybavení (většina strojírenských podniků, potravinářské podniky atd.). Vyšší čísla jsou vztažena k podniku s nižším nárokem na technologické vybavení.

Důležitá je rovněž struktura částí oběžného majetku. Z hlediska likvidity podniku je výhodné mít větší podíl likvidních oběžných aktiv (50 – 65 %), než zásob. V zásobách by měly více převažovat zásoby hotových výrobků proti výrobním zásobám a zásobám nedokončené výroby. Významný podíl na aktivech by měly mít i cenné papíry.

Nehmotný majetek v majetkové struktuře nehraje tak velkou roli.

Dlouhodobý hmotný majetek se podnik snaží rychle odepsat. Je snaha využívat leasing, protože se snižuje nárok na vlastní dlouhodobý majetek (nezachycuje se v bilanci, je zahrnut v nákladech) [41].

Pravá strana bilance je stranou pasiv včetně vlastního kapitálu. Veškeré druhy pasiv vč. vlastního kapitálu představují finanční zdroje pro majetek zachycený na levé straně. Pasiva jsou vyjádřena v peněžních jednotkách.

Pracovní kapitál

Tento pojem se týká jak oběžného majetku (běžných aktiv), tak i krátkodobého cizího kapitálu (běžných pasiv). Pracovní kapitál je vlastně celkový oběžný majetek. Zpravidla se mluví o *hrubém pracovním kapitálu*.

Rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy (běžná pasiva) tvoří *čistý pracovní kapitál (ČPK)*. Tento kapitál má vliv na solventnost firmy (za solventnost firmy je označovaná schopnost firmy včas splatit své závazky, daná vlastnictvím potřebné sumy peněz). Přebytek krátkodobých aktiv nad krátkodobými dluhy opravňuje k úsudku, že firma má dobré finanční zázemí, že je likvidní. ČPK představuje finanční polštář, který firmě umožní pokračovat ve svých aktivitách i v případě, že ji potkala nějaká nepříznivá událost, jež by vyžadovala vysoký výdej peněžních prostředků. Velikost tohoto polštáře závisí na obrátkovosti krátkodobých aktiv firmy, ale i na vnějších okolnostech, jako jsou např. konkurence, stabilita trhu, daňová legislativa, celní předpisy atd.

Hrubý pracovní kapitál závisí na dvou faktorech:

- na délce doby potřebné k tomu, aby pracovní kapitál prošel např. třístupňovým cyklem od pohledávky přes zboží k podobě hotovosti;
- na objemu prodeje.

Největší zatížení podniku je způsobeno zásobami a pohledávkami. Na zásoby se klade požadavek jejich optimální velikosti. Tu ovlivňují dva faktory:

- rychlost spotřeby ve výrobě a rychlost prodeje;
- časový interval mezi dodávkami a doba mezi vystavením objednávky a příjmem zboží.

Čím rychlejší je obrat zásob, tím menší je potřeba pracovního kapitálu k jejich financování.

Pohledávkami se prodlužuje cyklus pracovního kapitálu, a znamená to jeho zvýšenou potřebu pro další provoz podniku. Záleží na délce lhůty splatnosti. Proto je třeba při plánování úvěrových prodejů stanovit maximální a minimální požadavky na pracovní kapitál a podle toho stanovit lhůty splatnosti. Je dobré si předem ověřit platební morálku předpokládaných odběratelů.

Z analytického hlediska je možno porovnávat pracovní kapitál se zásobami, ziskem a tržbami. (V ideálním případě je podíl zásob a pracovního kapitálu roven 0,7, podíl zisku a pracovního kapitálu roven 0,18 – 0,2, podíl tržeb a pracovního kapitálu je roven 5. Je nutné vzít v úvahu zaměření produkce podniku a porovnávat tyto ukazatele s průměrem odvětví.) [1].

12.2 Výkaz zisku a ztráty

Bilance hodnotí hospodářskou stabilitu podniku. Výkaz zisku a ztráty je sestavována jako výkaz nákladů a výnosů, které se uznávají v době vzniku bez ohledu na to, zda v tomtéž období byly uhrazeny. Výsledek hospodaření je důležitým syntetickým ukazatelem úrovně hospodaření účetní jednotky. Zjišťuje se koncem roku na účtu 710 Účet zisků a ztrát převodem zůstatků (=obratů od počátku roku) jednotlivých nákladových a výnosových účtů na tento závěrkových účet. Nejdříve se zjišťuje výsledek hospodaření před zdaněním (nazývaný též hrubý účetní výsledek hospodaření), a to porovnáním zůstatků účtů účtových skupin 50. až 58. a 60. až 68. Výkaz zisku a ztráty musí zachytit, jaký podnik vytvořil odpovídající výnos z vlastních provozních aktivit. Z těchto výnosů (tržeb) musí podnik pokrýt provozní náklady (mzdy, materiál, suroviny, energii), odpisy, event. úroky z úvěrů. Tím se dostáváme na zdanitelný základ (z běžné činnosti). Po odvodu daní, event. příspěvku do rezervního fondu a po vyplacení podílu na zisku zbývá disponibilní zisk, který lze použít na reinvestice v podniku.

Odpisy vystupují ve dvojí podobě:

a) jako náklady výroby;

b) jako zdroj budoucí obnovy dlouhodobého majetku.

Pro použití ve finanční analýze se zpravidla používá čistého zisku, který je rozdílem výnosů a nákladů na výrobu (hrubý zisk) po odečtení daně z příjmu.

12.3 Peněžní tok (Cash flow)

Výkaz zisku a ztráty informuje o schopnostech podniku vytvářet zisk, avšak neinformuje o pohybu příjmů a výdajů. Proto je nutné vytvořit přehled o tom, jaký je pohyb v peněžních tocích – tj. o likviditě podniku. Pro podnikatele popisuje výkaz cash flow čl. V přílohy č. 3 opatření Ministerstva financí, kterým se stanoví obsah účetní závěrky pro podnikatele.

Peněžní tok lze chápat též jako ukazatel a konstruovat jeho výši na konci účetního období jako statickou veličinu, kdy přičteme k čistému zisku odpisy (základní vzorec) či jako tokovou (dynamickou) veličinu, kterou vykazuji průběžně několikrát za účetní období (např. měsíčně), přičemž porovnávám příjmy a výdaje podniku [41].

12.4 Finanční plánování a hospodaření

Finanční plánování (rozpočtování) patří k základním nástrojům finančního řízení firem. Obecně lze definovat plánování jako činnost, která zabezpečuje spojení mezi současnou situací a takovou, kterou bychom chtěli mít v budoucnosti. Finanční plánování lze chápat jako rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o investování kapitálu (alokace kapitálu) a o peněžním hospodaření. Finanční plán je součástí celkového plánu firmy.

Potřebu finančních prostředků lze konkretizovat jako kapitál potřebný pro další rozvoj podniku a likvidní prostředky neboli pracovní kapitál potřebný pro provoz podniku.

1. Dlouhodobý majetek a investiční prostředky

Výše kapitálu potřebného k nastartování ať už malého nebo středního podniku se liší v závislosti na tom, zda jde o podnik výrobní, velkoobchod, maloobchod, nebo odvětví služeb.

K založení výrobního podniku je většinou zapotřebí kapitál na koupi pozemku, na výstavbu budovy, na nákup strojů a zařízení, surovin nebo polotovarů.

To prakticky platí i o řadě různých typů podniků v sektoru služeb, jako jsou např. čerpací stanice, mytí vozidel, motel apod. Podniky jako bistra, bufety, holičství, kadeřnictví, kancelářské služby, krejčovství atd., vyžadují relativně malý

počáteční kapitál. To platí i o různých poradenských službách, kde mnohdy lze vystačit se zařízenou kanceláří, vybavenou telefonem, faxem a počítačem.

Velkoobchod vyžaduje obvykle nájem nebo koupi skladu, jeho případnou adaptaci a nákup nákladních automobilů. V maloobchodě si stačí najmout prodejnu a zařídit jí.

Pro mnohé malé podniky bude toto počáteční vybavení největší investicí, kterou učiní. Rozhodnutí, které bude muset začínající podnikatel udělat, závisí na řadě faktorů, a to:

- Vliv trhu a z toho plynoucí potřeby zákazníků.
- Povaha výrobků a charakter služby.
- Organizace podniku a stupeň jeho zabezpečení.
- Jak velký objem financí je možno získat a jak to ovlivní nárok na vybavení a z toho korekce předchozích úvah:

  a) Je všechno určené zařízení potřebné?

  b) Existují alternativní možnosti?

  c) Jaký to vše má dopad na cíle podnikání?

Při existenci alternativních možností vybavení se volí finančně a ekonomicky vhodná varianta [41].

2. Podnikový kapitál

a) Podnikový kapitál lze z hlediska vlastnictví a času rozdělit na:

Vlastní kapitál představuje tu část pasiv (kapitálu), která patří majiteli firmy. Je hlavním nositelem podnikatelského rizika a jeho podíl na celkovém kapitálu je proto ukazatelem finanční jistoty (nezávislosti) firmy. Člení se na:

1. Základní kapitál – tvoří jej peněžní a nepeněžní vklady společníků do společnosti.
2. Fondy ze zisku - např. rezervní fond (ke krytí ztrát a překonání nepříznivého průběhu hospodaření společnosti).
3. Výsledek hospodaření minulých let.
4. Výsledek hospodaření běžného účetního období.

Cizí kapitál – je dluhem, který musí firma v určené době splatit. Za cizí kapitál platí podnikatel úroky a ostatní výdaje spojené s jeho získáním (bankovní poplatky, provize ap.). Člení se na:

- Rezervy – mohou se vytvářet za určitým účelem na budoucí závazek (např. na investiční výstavbu, na kursové ztráty, rizika a ztráty z podnikání).
- Dlouhodobé závazky – tvořeny závazky k jiným společnostem, přijatými zálohami nebo jinými dlouhodobými závazky, které mají splatnost delší než jeden rok..
- Krátkodobé závazky– představuje krátkodobé dodavatelské úvěry, zálohy od odběratelů, půjčky, částky nevyplacených mezd, nezaplacené daně a pojištění, závazky ke společníkům a zaměstnancům, bankovní úvěry a výpomoci.

b) Z hlediska zdroje, odkud kapitál přichází, jej lze dělit na:

- interní – kapitál se zvyšuje vlastními aktivitami podniku;
- externí – kapitál podniků se zvyšuje formou vkladů vlastníků, úvěry, popř. dotace.

Z výše uvedeného plyne, že podnik je součástí finančního trhu, který lze rozdělit takto:

- peněžní trh (krátkodobý);
- kapitálový trh (dlouhodobý);
- zahraniční (zahraniční měny, zahraniční obchod, úvěry, obchod s drahými kovy).

Finanční trh ovlivňuje podnik a jeho aktivity jednak zajišťováním potřebného kapitálu, výběrem jeho forem (resp. různých finančních závazků) a vlastního kapitálu, a jednak umisťováním volných prostředků.

Získání finančních prostředků pro různé podnikové činnosti (technický vývoj, výroba, inovace aj.) je ovlivněno řadou faktorů. Především každá forma kapitálu má svoji cenu. Každá návratná forma kapitálu musí být splacena za kratší nebo delší dobu. Každý kapitálový zdroj přináší i určité riziko. Svou roli hraje i způsob zdanění.

Cena (náklady) kapitálu je dána jednak velikostí výnosu, který vlastník může obdržet z příslušné kapitálové formy (dividendy z akcií, zisk investora atd.), jednak velikostí úroku, který musí obdržet věřitel (úrok z bankovních úvěrů, různé provize při poskytnutí záruk apod.).

Splatnost kapitálu je spojena s cenou kapitálu.

Rizika nejsou u všech kapitálových forem stejná. Vysoká rizika jsou spojena s dlouhodobými úvěry, protože vysoké, třebaže stabilní úrokové míry mohou způsobit, že v případě snížených výnosů nemusí být dostatečně kryty interními zdroji podniku. Nejmenší riziko naopak nesou krátkodobé úvěry [1].

12.2 Analýza bodu zvratu a zisk

Pro rozbor ziskovosti produkce se používá analýza bodu zvratu, tj. bod, od kterého dochází k obratu z provozní ztráty do provozního zisku. Jde právě o takovou velikost výnosů, při které jsou pokryty všechny provozní náklady.

To znamená, že je nutné zabývat se výnosy, kterých bude dosaženo a dále náklady, které budou na tento prodej vynaloženy. Znamená to podniknout následující kroky:

1. **Stanovení objemu prodeje** – jde o nejkritičtější místo analýzy, protože na něm závisí přežití a další růst podniku. Předpovědi pro začínající podnikání by měly být dva až tři roky dopředu. Pro tyto předpovědi by se měly použít tři přístupy:

   - optimistický, kdy předpoklady dosahují vysokých hodnot prodejů;
   - pesimistický s nízkými prodejními odhady;
   - realistický, kdy je odhad proveden na základě současných znalostí o prodeji.
   - Pro přesnější provedení těchto odhadů je nutné získat zkušenosti o časových změnách prodeje, tzn. jak se mění prodej během dne, týdne, čtvrtletně, ročně. S tím souvisí i příprava potřebných zásob na pokrytí sezónních špiček (např. sportovní výrobky, knihy a další výrobky).

2. **Stanovení nákladů potřebných na výrobu a prodej** vychází z rozdělení celkových nákladů na náklady:

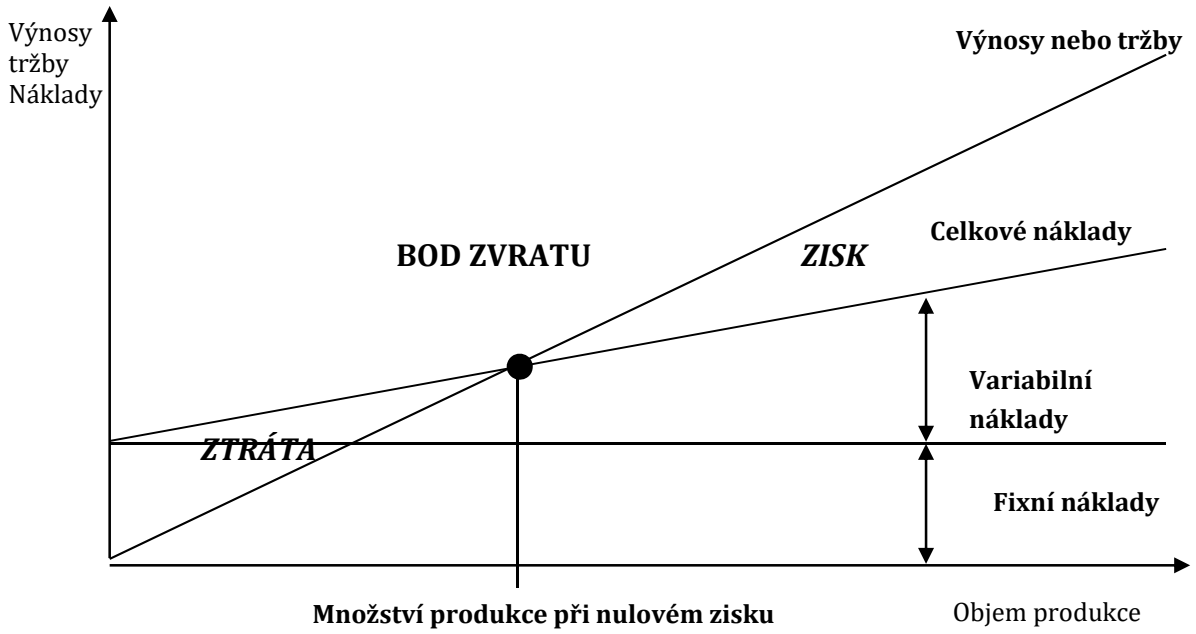
   - proměnné (variabilní);
   - stálé (fixní).

3. **Porovnání tržeb**, které vzniknou prodejem výrobků nebo služeb s náklady. Aby bylo možno určit velikost tržeb, je třeba zavést prodejní cenu. Její velikost lze určit v rámci rozpětí, které bylo získáno průzkumem trhu. Součin ceny a daného prodaného množství určuje velikost tržeb. Křivka tržeb je přímka vycházející z počátku (viz schéma 8). Ze schématu je patrné, že se obě přímky protínají v bodě zvratu, tzn. v bodě, kdy tržby pokrývají náklady. V tomto bodě je zisk nulový. Analýza bodu zvratu je důležitým momentem analýzy úspěšnosti podnikatelského záměru. Pro dané rozpětí cen je potřebné stanovit odpovídající body zvratu a získat tak dynamičtější představu o působení cen na prodeje.

Body zvratu lze odvodit i analytickým způsobem. Objem výroby je přímo úměrný celkovým fixním nákladům a nepřímo úměrný rozdílu ceny a jednotkových variabilních nákladů:

Objem produkce v bodu zvratu lze vypočítat jako podíl fixních nákladů a rozdílu mezi jednotkovou cenou a jednotkovými variabilními náklady.

Schéma 8 Bod zvratu



Zdroj: [1]

Z analýzy bodu zvratu je možné přímo vypočítat takový objem prodeje, který by byl potřebný pro vytvoření žádoucího (cílového) čistého zisku. Z cílového zisku by mělo být pokryto:

- splacení amortizační částky půjčky;
- rezerva k budoucímu růstu podniku;
- životní náklady podnikatele.

12.6 Finanční analýza

Tato analýza vychází převážně z finančního účetnictví podniku. Jedná se o shrnutí silných a slabých stránek v oblasti financí vč. zhodnocení hrozeb a příležitostí a je podkladem pro tvorbu finanční strategie podniku (SWOT-analýza v oblasti financí). Adresáty výsledků finanční analýzy mohou být jak interní pracovníci podniku – hlavně na řídících postech, tak externí uživatelé – banky, současní a

budoucí investoři, obchodní partneři, stát a státní instituce, konkurenční podniky, auditoři, účetní znalci, kmenoví poradci atd.

Data pro finanční analýzu je možno rozdělit do dvou velkých skupin, a to:

1. finanční informace;
2. nefinanční informace.

Zdrojem dat v podobě finančních informací jsou hlavně:

a) finanční účetnictví (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, analytické a syntetické účty, další výkazy vč. příloh a výroční zpráva);

b) předpovědi finančních analytiků (např. o vývoji ekonomiky, burzovních kurzů akcií);

c) hospodářské zprávy v médiích (např. ohledně plánovaných změn v legislativě, ekonomického vývoje daného regionu).

Nefinanční informace týkající se dalších faktorů, které ve svém důsledku ovlivňují finanční výsledky podnikání, lze dále dělit do dvou skupin:

a) kvantifikovatelné (vyčíslitelné v určitých hodnotách) – jako např. ekonomická a podniková statistika o počtu pracovníků, odběratelů; segmentace a počty zákazníků ve skupinách podle sociologicko-demografických kritérií; výkonová analýza pracovníků (produktivita práce = obrat na pracovníka atd.);

b) nekvantifikovatelné (nevyčíslitelné, kvalitativní údaje) – zde se jedná o způsob řízení lidských zdrojů, marketingovou strategii, komentáře manažerů, nezávislá hodnocení celého podniku v tisku, zprávy auditorů.

Způsob práce finančního analytika lze rozdělit do dvou velkých celků:

1. *Technickou analýzu* (zpracovávání účetních dat statistickými či nestatistickými metodami).
2. *Fundamentální analýzu* (zpracovávání nekvantifikovatelných informací a hodnocení jejich vlivu na postavení podniku na trhu).

Tyto obě dílčí analýzy se navzájem doplňují a jsou vždy prováděny současně, aby nedocházelo ke zkreslování výsledků tím, že by dílčí analýzy byly prováděny k jinému datu, resp. za jiné období.

Metody finanční analýzy, kterými analytici data zpracovávají, jsou opět dvojího typu:

1. STATICKÁ ANALÝZA (Průřezová analýza jednoho podniku a jeho porovnání s odvětvím. Jedná se o rozbor daného účetního období – vztahuje se k určitému datu.)

2. DYNAMICKÁ ANALÝZA (Porovnání účetnictví podniku za několik po sobě jdoucí účetní období (min 5 let) a porovnávají se navzájem, vyvozují se trendy a predikují se hodnoty ukazatelů pro budoucí období. Zde je vhodné grafické znázornění vývojových křivek.)

V dynamické analýze se postupuje hlavně podle statistických metod analýzy časových řad (absolutní změna) a analýzy trendů (relativní změna, dynamika).

Výstupem finanční analýzy jsou **ukazatelé**:

a) extenzivní – údaje hodnot jednotlivých položek z účetních výkazů,

b) intenzivní (poměrové) – poměr dvou a více extenzivních ukazatelů.

Možnou podobou výstupů je tzv. pyramidální rozklad, ze kterého lze odvozovat příčiny hodnot ukazatelů vyššího řádu.

Statickou i dynamickou analýzu lze provádět buď jako HORIZONTÁLNÍ (indexové a percentuální změny při porovnávání časového sledu) nebo jako VERTIKÁLNÍ (podíl určité složky na celku).

Poměrové (intenzivní) ukazatele lze klasifikovat podle jejich výkladu do následujících pěti skupin:

1. **Ukazatelé likvidity** měří schopnost firmy vyrovnat své závazky. Jsou hlavními ukazateli běžné finanční situace. Měří se k určitému datu, nikoliv průběžně.

   a) **běžná likvidita** (podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků). Běžná likvidita je nejjednodušším indikátorem toho, jak podnik pokrývá své krátkodobé dluhy aktivy, které lze převést na peníze. Tím je i mírou solventnosti podniku.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky (pasiva)}}$$

   b) **pohotová likvidita** (podíl oběžných aktiv snížených o zásoby a krátkodobých závazků). Z oběžných aktiv se vylučují zásoby, které jsou nejméně likvidní a jejichž rychlá likvidace vyvolává obvykle ztráty.

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva – zásoby – dlouhodobé pohledávky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

c) **okamžitá likvidita**

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finananční majetek a peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

2. **Ukazatelé** aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Ukazatelé se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, stálá aktiva, celková aktiva.

d) **obrat zásob** – ukazatel vyjadřuje počet obrátek zásob ve sledovaném období – obvykle za rok. Čím nižší je hodnota ukazatele vzhledem k odvětvovému průměru, tím více má podnik přebytečných zásob s nižší nebo nulovou výnosností.

$$\text{Doba obratu zásob za rok} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby/365}}$$

e) **Obrat pohledávek** – ukazatel vyjadřující počet obrátek za účetní období a **průměrná doba inkasa** – doba od okamžiku prodeje, po kterou podnik musí v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Hodnotu srovnáváme s dobou splatnosti faktur a s odvětvovým průměrem. Delší doba znamená větší potřebu úvěrů a tím vyšší náklady.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby roční / 365}}$$

f) **Obrat dlouhodobého majetku** – měří využití fixních aktiv (v zůstatkové ceně), srovnává se s odvětvovým průměrem. Nižší hodnota, než je odvětvový průměr, signalizuje nízké využití a je signálem pro výrobu, aby zvýšila využití výrobních kapacit. Dále je signálem pro finanční manažery, aby omezili podnikové investice.

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Stálá aktiva (v z.c.)}}$$

g) **Obrat celkových aktiv** – měří využití veškerých aktiv. Je-li hodnota nižší než odvětvový průměr musí podnik zvýšit tržby, nebo snížit stav aktiv

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

3. **Ukazatelé zadluženosti** – měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluh (cizí kapitál)

   a) **Zadluženost** – vychází se z rozvahy a počítá se rozsah, ve kterém dluhy financují aktiva.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{Celkový dluh}}{\text{Celková aktiva}}$$

   b) **Úrokové krytí** – vychází se z výkazu zisku a ztráty a počítá se krytí nákladů na cizí kapitál (úroků a dalších poplatků) ziskem před úroky a zdaněním (EBIT). Ukazatel měří, kolikrát se může snížit zisk, než se podnik stane neschopným platit své náklady na cizí kapitál.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Úroky}}$$

4. **Ukazatelé výnosnosti** (rentability, ziskovosti) – měří čistý výsledek podnikového snažení, ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku (zisk po zdanění).

a) **Rentabilita tržeb** – je-li hodnota nižší než odvětvový průměr, pak dosahuje podnik nižších cen, vyšších nákladů nebo obojí.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$$

b) **Výdělečná síla podniku** – měří schopnost všech podnikových aktiv vytvořit EBIT. Protože nebere v úvahu daně a úroky, je tento ukazatel užitečný pro srovnávání různě zdaněných a zadlužených podniků.

$$\text{Výdělečná síla podniku} = \frac{\text{Zisk (EBIT earnings before interest and taxes provozní zisk před úhradou úroků a zdaněním)}}{\text{Aktiva}}$$

c) **Výnosnost celkových aktiv** – ROA (return on assets) – je-li nižší než odvětvový průměr, má podnik nižší produktivní sílu aktiv a velkou zadluženost, která snižuje čistý zisk

$$\text{ROA} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Aktiva}} \text{ resp. } \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$$

d) **Výnosnost vlastního kapitálu** – ROE (return on equity) – měří výnosnost vlastního jmění (akciového kapitálu). Jeho hodnota poroste s růstem celkového zisku, se snižováním daní a úroků

$$\text{ROE} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

5. **Ukazatelé tržní hodnoty** – tyto ukazatele MSP nepoužívají často, neboť jde o analýzu prováděnou v akciových společnostech.

a) cena akcie;

b) kurs akcie;

c) P/E (price earnings ratio) jako podíl ceny akcie a zisku na akcii.

Získané údaje z těchto dílčích analýz se porovnávají buď s doporučenými hodnotami či odvětvovým průměrem. Na základě tohoto srovnání dochází ke korekcím současných podnikových strategií.

Výše uvedené poměrové ukazatele a jejich použití v komparativní analýze dávají okamžitý obraz o podniku, postrádají však časovou dimenzi. Analýza podniku by měla být proto doplněna **trendovou analýzou**, která ukáže, vývoj situace v podniku za určité období. Používá se obvykle grafického znázornění.

EVA ukazatel pro hodnocení podniku

EVA (Economic Value Added) – vyjadřuje rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění NOPAT a náklady na použitý dlouhodobý kapitál. [41] [42].

EVA = NOPAT – C * WACC

NOPAT (net operating profit after tax) provozní zisk po zdanění

C (capital) investovaný kapitál

WACC (weighted average cost of capital) průměrný vážený náklad na kapitál

13 Maloobchod, služby

Doposud se hovořilo hlavně o výrobních aktivitách a výrobních podnicích. Mnoho podnikatelů však začíná své podnikání v jiných oblastech, než je výroba. Jde hlavně o obchod (drobný prodej) a služby.

13.1 Drobný prodej

Tuto oblast lze charakterizovat jako nákup zboží od dodavatelů a jeho přímý prodej zákazníkům pro jejich osobní potřebu.

I v této oblasti je nutné určit si vhodný segment a najít cestu k zákazníkovi. Další, velmi důležitou otázkou, je nalezení vhodného místa prodeje. Pro málokterou podnikatelskou aktivitu je tento problém tak důležitý.

Existuje řada možností, kde umístit prodej v drobném:

- město;
- vesnice;
- prodej ve velkých nákupních centrech.

Každý z těchto prodejů má své výhody a nevýhody.

Města

- Centra měst a menší města v blízkosti velkých průmyslových a obchodních center nebo sídliště na okrajích poskytují prostor pro umístění drobných prodejen. Zde se jedná o prodej zboží denní potřeby (potraviny, drogistické zboží) a specializované prodejny.
- Drobný prodejce může přizpůsobit otevírací dobu potřebám zákazníků a flexibilně reagovat na jejich požadavky.
- Touto flexibilitou může drobný prodejce konkurovat i velkým řetězcům a jejich nabídku doplňovat hlubším sortimentem.
- V historických částech měst se stávají cílovou skupinou turisté, kteří právě zde mohou suplovat nedostatek lokální poptávky.

- V centrech měst, kde jsou umístěny velké hotely, divadla a další zařízení pro volný čas, je vhodné umístit malé speciální obchody (zlatnictví, galanterie, hodinářství, butiky atd.), neboť zde prodejce může počítat s koupěschopnou klientelou a ochotou zákazníků si v klidu zboží prohlédnout a vybrat. Navíc zde působí sdružená reklama takovéto lokality.

- Nevýhodou takového prodejce je, že nemůže využívat nákupů ve velkém a tím množstevních rabatů, též velmi zřídka disponuje dostatečně velkým parkovištěm pro zákazníky ze vzdálenějších oblastí.

Vesnice

- V této lokalitě se vyplatí nabízet zboží denní potřeby (čerstvé pečivo aj.), neboť pro tyto druhy zboží se nevyplatí obyvatelům venkova dojíždět do větších sídel.

- Jednou z možností je též nabídka mražených potravin, neboť transport tohoto zboží z měst je pro zákazníky problematický.

- Podnikatel zde musí počítat s nižší kupní sílou obyvatelstva, ale naopak je výhodou stálý zákazník.

- V sezóně lze v těchto oblastech počítat s přílivem turistů a rekreantů, majitelů chalup apod.

Prodej ve velkých nákupních centrech

- V prodejních centrech či obchodních domech bývají pronajímány obchodní plochy či kóje drobným podnikatelům, kteří zde nabízejí převážně specializovaný sortiment.

- Dochází zde ke koncentraci jak zákazníků, kteří mají k dispozici též parkoviště, ale je zde i velké množství prodejců, kteří si svým sortimentem mohou konkurovat, avšak mnohdy dochází k synergickému efektu doplňování sortimentu navzájem.

- Výhodou je společná reklama a sdílení režijních nákladů na provoz daného centra či obchodního domu.

Drobný prodejce musí čelit mnohým problémům bez ohledu na lokalizaci podniku. Prvním velkým okruhem otázek je organizace zásobování a skladové hospodářství. Prodejce si musí držet takovou zásobu zboží, aby uspokojil potřeby svých zákazníků, naopak v zásobách má vázaný kapitál a tyto finanční prostředky nemůže využít k jiným aktivitám. Dále je hlavně u malého prodejce problém s prostorami pro skladování, neboť nedisponuje tak velkou plochou. Proto je zde nutné použít různé optimalizační metody z oblasti logistiky. Takto si podnikatel určí optimální množství zboží na skladě z hlediska nákladů na skladování a nákladů

na objednávku a transport dodávek. Drobní podnikatelé se v praxi opírají v oblasti zásobování převážně o empirii – vlastní zkušenost získaná „pokusem a omylem“.

Problémy se mohou vyskytnout též při nesprávném načasování doby nákupu a odhadnutí množství objednaného zboží, pokud není zajištěna dostatečná podpora prodeje. Reklama a další nástroje komunikační politiky byly zmíněny v kapitole pojednávající o marketingu. Aby se podnikatel vyvaroval ztrátám z těchto chyb, je vhodné přizpůsobit cenovou politiku podmínkám trhu a vyhlásit např. sezónní slevu [1].

13.2 Služby

Služby jsou v současné době velmi dynamickým sektorem hospodářství vyspělých ekonomik. Vyznačují se velkým potenciálem pro tvorbu pracovních míst a hlavně pro podnikatelské aktivity malých a středních podniků.

Služby lze všeobecně definovat jako:

1. Poskytování nehmotných statků k uspokojování potřeb za úplatu (rozdíl mezi výrobkem a službou).
2. Činnosti, výhody nebo uspokojení nabízené na prodej nebo poskytované v souvislosti s prodejem zboží.
3. Z hlediska výrobního podniku jsou služby doplňkem nabídky jeho výrobků a vytvářejí jeho konkurenční výhodu či jedinečnost jeho nabídky.

Rozdílnost mezi nabídkou výrobků a služeb lze charakterizovat též na následujících faktorech:

- Nehmotnost

Služba, jak z definic vyplývá, je komplexem určitých úkonů, které poskytovatel zákazníkům většinou nemůže předem demonstrovat, ani je před jejich poskytováním skladovat.

- Nedělitelnost

Jelikož se jedná o komplex úkonů, který až v celkovém souhrnu uspokojí potřebu zákazníka, je nutné předem se zákazníkem sjednat jeho individuální požadavky a ty se pak snažit co nejlépe splnit. Až po poskytnutí celé služby dochází u zákazníka k pocitu uspokojení a k vnímání užitku ze služby.

- Neoddělitelnost od poskytovatele

Služba je vázána na schopnosti jejího poskytovatele, na jeho kapacity a hlavně na schopnosti spolupracovníků poskytovatele, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníkem a službu přímo provádějí.

- Pomíjivost

Z nehmotnosti služeb vyplývá též jejich pomíjivost, neboť po poskytnutí služby dochází k uspokojení zákazníka, které však po určité době odeznívá a zákazník službu požaduje opětovně. Pokud je služba poskytnuta kvalitně, zákazník se vrací, naopak nekvalitně poskytnutá služba zákazníka odradí od dalších pokusů kontaktovat daného poskytovatele [25].

13.1.1 *Struktura systému poskytování služeb*

Poskytování služeb lze vnímat jako určitý systém, na který má vliv okolí v následujících formách:

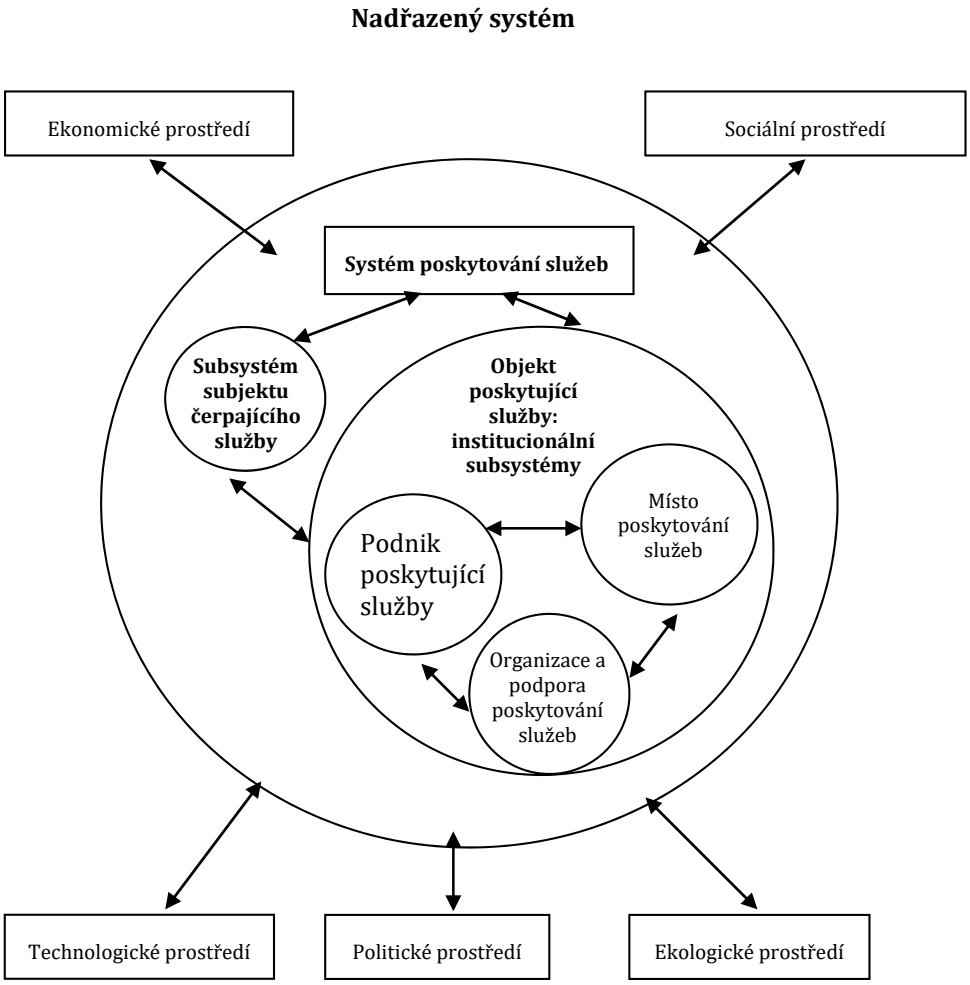
- ekonomické prostředí;
- sociální prostředí;
- technologické prostředí;
- politicko-legislativní prostředí;
- ekologické prostředí.

Analýzu tohoto nadřazeného systému lze provést analogicky jako u STEP-analýzy prostředí (S = sociálně-ekonomické faktory, T = technologické faktory, E = ekologické faktory, P = politické faktory). V této analýze se zaměřujeme na vlivy jednotlivých faktorů na dané odvětví podnikání, sledujeme podmínky podporující vlastní podnikání a ovlivňující jeho rozvoj do budoucnosti, jakož i překážky v prostředí.

Uvnitř systému poskytování služby se nachází jak subjekt čerpající služby (klient), tak objekt poskytující služby (podnik a jeho zázemí). Objekt se dále dělí na tři subsystémy:

1. podnik poskytující služby vč. jeho kapacit;
2. místo (lokalizace) poskytování služby;
3. organizace a podpora poskytování služby (např. svazy poskytovatelů služeb, podpůrné organizace, jako hospodářská komora aj.).

Schéma 9 Struktura systému poskytování služeb



Zdroj: [25]

13.1.2 *Ceny služeb*

Při poskytování služeb za úplatu je nutné před vstupem na trh zvážit výši ceny, kterou firma za výkon služby bude po zákaznících požadovat.

Cena má v jednotlivých odvětvích rozdílné názvy, zde je namátkový výčet různých pojmů:

- univerzita – školné;
- doprava – dopravné, jízdné;
- telefonické služby – paušál či poplatek za impulzy;

- poštovní služby – poštovné;
- nájem bytu či nebytových prostor – nájemné;
- kulturní akce – vstupné.

Vlivy působící na ceny služeb

Toto monetární vyjádření ceny je důležité zejména pro ziskové organizace nebo organizace, ve kterých jsou příjmy za služby významnou součástí krytí jejich nákladů (v ČR se jedná o příspěvkové organizace a některé neziskové organizace).

Mimo cenu placenou za poskytnutí služby mohou zákazníkovi vzniknout ještě jiné náklady. Jedná se především o náklady spojené:

- S časem:

pro zákazníka jsou to alternativní náklady, neboť by čas strávený vyhledáváním služby mohl využít jinak – jde tedy o velice významnou cenu času ve službách (proto mají mnohé podniky ve svém poslání zakotvenu včasnost či promptnost poskytnutí služby).

- S fyzickým úsilím:

které vyžaduje poskytování některých služeb, zejména služeb spojených s předměty, např. opravy elektroniky, malování bytu nebo samoobslužné typy služeb (benzinová pumpa, kdy zákazník sám natankuje a jde do pokladny nahlásit číslo stojanu a zaplatit).

- S psychickým úsilím:

jedná se o některé typy služeb zaměřených především na člověka, které od něj vyžadují pochopení služby (některé finanční služby – např. u telebankingu pochopit způsob volání a fungování vnitřního menu), překonání psychologických a sociálních zábran (některé typy sociálních služeb – např. žádost o přídavky na děti představuje pro některé občany potupný úkon, kdy jsou v roli prosebníčka v moci úředníků; a dále typy zdravotních služeb – např. žádost o provedení testu na virus HIV je noční můrou pro mnohé lidi).

Nabídka služeb se samozřejmě poněkud liší od nabídky zboží, a proto jsou odlišné též některé koncepce stanovení ceny za služby. Některé vlastnosti služeb mají přímý vliv na stanovení jejich cen, a to kladný i záporný.

Tvorba cen ve službách

Jak již bylo zmíněno v kapitole o marketingu, je při stanovení cenové strategie nejprve nutno znát její cíle. Tyto cíle by měly být v souladu s celkovou strategií firmy, často se s ní shodují. Pokud chceme stanovit cenovou strategii pro služby, bereme v úvahu (stejně jako u výrobků) převážně následující faktory:

a) náklady;

b) konkurenci;

c) hodnotu služeb pro zákazníka/poptávku.

Náklady představují základ ceny, kterým lze ocenit určitou službu, zatímco hodnota, kterou služba představuje pro zákazníka je stropem, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Ceny stejných nebo podobných konkurenčních služeb mohou určovat místo, jaké cena služby zaujme na cenové škále vytvořené mezi cenovým základem a cenovým stropem (hovoříme pochopitelně o čistě tržních službách).

Nelze zapomínat, že především u zbytných a luxusnějších druhů služeb může být cena pro spotřebitele indikátorem kvality poptávané služby. Je to proto, že spotřebitel nemá jiné hmatatelné důkazy kvality v důsledku nehmotnosti služeb.

Komunikace ve službách

Při prodeji výrobků, ale ještě více při poskytování služeb, sehrává svůj význam komunikace. Tato může probíhat jednak přímo mezi poskytovatelem a zákazníkem či dalšími nástroji komunikačního mixu, zmíněného v kapitole o marketingu. Každý poskytovatel služby ví, že nejlepší reklamu mu dělají sami spokojení zákazníci, neboť předávají své dobré zkušenosti svým známým a doporučují tu či onu službu resp. jejich poskytovatele. Tato **verbální reklama** může vylepšovat image firmy, avšak v případě negativní zkušenosti působí úplně opačně a v očích zákazníků či potenciálních klientů firma ztrácí na atraktivitě. Podle empirických průzkumů pozitivní zkušenost sdělí spokojený zákazník přibližně 4 až 5 svým známým, naopak s negativní zkušeností se „pochlubí“ dokonce 10 až 11 lidem. Proto pozor na výhody a nevýhody verbální reklamy – je dobrým sluhou, ale o tolik horším pánem, pokud svého klienta zklameme. Pro drobné podnikatele je tato forma komunikace nejběžnější [25].

14 Inovace a vědeckotechnické parky v malém a středním podnikání

Ve většině průmyslově vyspělých zemích je v současném období považována za klíčovou úlohu podpora inovačního procesu průmyslové politiky. Rozvoj a vědeckotechnický pokrok musí být integrován do činností MSP, jež si chtějí udržet konkurenceschopnost produkce i do budoucna, k zajištění dostatku finančních prostředků na výzkum a k využití synergií při vědeckovýzkumné práci slouží různé typy sdružování včetně vědeckotechnických parků [9].

14.1 Inovace

Pod pojmem inovace rozumíme jakoukoliv změnu (kromě změn obratu či objemu produkce), která se týká různých skutečností uvnitř podniku. Obvykle rozlišujeme inovace:

- věcné – týkající se výrobku, služby nebo technologií
- inovace zaměřené do oblasti řízení – které se týkají např. organizace, motivace, komunikace atd. [28]

K inovaci výrobků nebo služeb dochází z důvodu:

- Reaktivní strategie – snaha přizpůsobit se požadavkům zákazníků, reakce na jednání konkurence atd. Je spojena s menším rizikem neúspěchu, ale i s nižšími ekonomickými přínosy.
- Proaktivní strategie – snaha nabídnout zákazníkům něco nového, co by je upoutalo, a tak zajistilo podniku i konkurenční výhodu.

K inovacím technologií dochází když:

- firma musí obnovit výrobní zařízení, a realizuje to na základě novějších, výkonnějších zařízení.

- Na trhu se objeví nabídka vysoce výkonných zařízení, která zvyšují výrobní produktivitu a kvalitu výrobků, snižují výrobní náklady a zkracují dobu výroby.

Technická změna není zdaleka snadnou záležitostí. Nová technika konkuruje technikám již existujícím a v mnoha případech je nahrazuje. Technické změny způsobují přemisťování zdrojů, včetně pracovních sil mezi sektory a podniky. Mohou zahrnovat i vzájemné zvýhodnění a podporu mezi konkurenty nebo dodavateli, výrobci a zákazníky.
Ke změně manažerských přístupů dochází zejména:

- v případě rozrůstání firmy a dosavadní přístupy již nevyhovují;
- když se začnou objevovat problémy, nevykazuje se dostatečná výkonnost apod.;
- konkurence, nebo partneři zavádí manažerské postupy, které signalizují pozitivní výsledky.

Inovační charakter potenciálu je utvářen dvěma vzájemně se podmiňujícími stránkami. Je to proinovační podnikové klima, ovlivňované celým souborem vnitřních a vnějších komponentů, které formují celkovou atmosféru v podniku. Druhou stránkou je aktuální schopnost a předpoklady podniku jako celku – managementu, útvarů i zaměstnanců k provádění soustavné efektivní inovační činnosti. Svorníkem obou stránek je úroveň a akceschopnost managementu.

Pro zkvalitňování inovačního potenciálu je důležitá pružná organizační struktura, která umožňuje operativně reagovat na změny a včas přijímat adekvátní opatření

Podpora výzkumu a vývoje vychází z nutnosti udržet, resp. zvyšovat konkurenční schopnost vyráběné produkce a národních ekonomik na světových trzích. i když mezi jednotlivými zeměmi existuje v podstatě jednotná orientace na řešené problémy (zejména informační technologie, rozvoj biotechnologií, netradiční materiály atd.), existují v těchto zemích rozdílné přístupy k podpoře výzkumu a vývoje, tj. jádra inovačního procesu.

Základní funkcí systému inovačního podnikání v ČR je tvorba a realizace inovační strategie a inovační politiky na vládní a nevládní úrovni. Ty spočívají zejména v analýze, vytváření a v dalším zkvalitňování podmínek pro rozvoj inovačního podnikání, včetně budování potřebného legislativního rámce. Důležité je plnění úkolů a výzev v oblasti koordinační a metodické.

Teorii systému inovací vypracoval Schumpeter již před 1. světovou válkou a pod tento pojem zahrnul:

- výrobu nového výrobku, či již existujícího, ale v nové kvalitě;

- zavedení nového výrobního procesu do výroby;
- použití nového, dosud neznámého zdroje surovin či polotovarů;
- získání nového trhu;
- změny v řízení a organizaci výroby.

Inovační systém tvoří čtyři základní komponenty:

- **Řídící složky** – státní a veřejná správa, vláda, ministerstva, regionální a místní správa (legislativní, iniciační a regulační aktivity);
- **Vzdělávací systém** – celoživotní učení, zahrnující počáteční a další vzdělávání;
- **Finance** – rizikový kapitál, rizikové financování, předstartovní kapitál;
- **Inovační podnikání** – firmy a subjekty, které se zabývají inovačními aktivitami v širokém slova smyslu (včetně hraničních oblastí jako jsou výzkum a vývoj, nové technologie a materiály, rozvoj lidských zdrojů, průzkum a rozvoj trhu, inovační marketing).

Inovační strukturu ČR tvoří systém vztahů mezi jednotlivými výzkumnými, vývojovými, výrobními, obchodními a dalšími specializovanými subjekty. Tyto vztahy jsou charakterizovány jejich vzájemnou spoluprací s cílem komercializovat výsledky výzkumu – od analýzy a legislativy, přes výzkum po technologický transfer, finální výrobu a marketing.

Systém inovačního podnikání vytvářejí subjekty, které jakýmkoliv způsobem participují v inovačních procesech. Jsou to zejména:

- Orgány státní správy a samosprávy (vláda, ministerstva, regionální orgány atd.);
- Komory (Hospodářská komora ČR, Agrární komora, Česká advokátní komora Komora patentových zástupců atd.);
- Banky;
- Svazy, agentury, sdružení a nadace (Asociace inovačního podnikání ČR, Asociace výzkumných organizací, CzechInvest, Společnost vědeckotechnických parků, Technologické centrum AV ČR atd.);
- Pracoviště výzkumu a vývoje (Akademie věd ČR, vysoké školy, výzkumná a vývojová pracoviště);

- Zahraniční agentury a organizace (Mezinárodní inovační centrum, Technology Innovation Information);
- Podnikatelské subjekty (zejména inovační firmy, které tvoří samotný základ systému inovačního podnikání);
- Zákazníci, klienti, spotřebitelská veřejnost (jednotlivci, občanská i profesní sdružení, kteří vytvářejí podněty, spotřebitelskou a tržní objednávku i zpětnou vazbu v inovačním podnikání).

Na tento poslední segment inovační infrastruktury se u nás velmi často zapomíná. Neprávem, neboť odběratel, či spotřebitel je koncovým článkem inovačního procesu, zejména pro něj inovujeme. A podle vyjádření inovujících subjektů jsou klienti nebo zákazníci nejvýznamnějším zdrojem informací a podnětů pro inovace u nás (46 %), zatímco na tomto poli prakticky selhávají vysoké školy (7 %) a výzkumné neziskové instituce (3 %). Odtrženost vysokých škol od inovačních aktivit je tak jedním z největších problémů současného stavu v České republice, neboť v inovačně vyspělých zemích je právě naopak základem úspěšné inovační politiky těsné propojení univerzitní a podnikatelské sféry [19].

Problematiku inovací lze shrnout do „ systému 4T + P“

- T – technologie, mění se technologie, provádění procesů (výroby výkonů, distribuce)
- T – trh, mění se trh, tedy poptávka, zákazník
- T – tým, mění se kvalifikace, motivace a řízení lidí
- T – timing, mění se časování jednotlivých procesů, zejména čas uvedení produktu na trh
- P – peníze

Příklad:

Všechny tyto procesy dokonale zvládl T. Baťa.

Zavedl převratně novou technologii výroby bot.

Radikálním snížením cen vytvořil obrovský trh.

Dokázal sestavit týmy pracovníků na všech úrovních řízení.

Správně časoval veškeré procesy.

Peníze si pro své projekty vždy dokázal zajistit.

Inovace – velké inovace – např. zásadní změna švýcarského hodinářského průmyslu

malé inovace – koupě nového stroje

Klasický – lineární model inovačního procesu

Věda – Výzkum – Vývoj – Výroba – Využití

V současné době se prosazuje ***nové pojetí inovačního procesu***

Potřeby – Tvůrčí aktivity – Inovace – Efekty

V tomto modelu hraje významnou roli tvůrčí aktivita pracovníků. Inovační proces se podle tohoto modelu skládá z následujících fází:

- identifikace a charakteristika potřeb potenciálních zákazníků
- přeformulování potřeb do souboru nezbytných aktivit, vedoucích k uspokojení potřeb (varianty řešení)
- realizace inovace
- vyhodnocení efektů

Zákazníci očekávají stále nové produkty

Příklad:

Na Šumavě byly vybudovány turistické stezky, vedoucí v korunách stromů. Není to geniální nápad? Lidé touží po adrenalinových aktivitách, přírodě, něčem novém.

Zdrojem inovací je znalost trendů – mohou to být trendy technologické, ekonomické, environmentální, politické a další.

Navrhnout úpravu dosavadního produktu tak, aby odpovídal novému trendu.

Příklad:
Židle – různé úpravy – nastavení správné pozice sezení atd.

Důležitá je schopnost manažera rozpoznat, jak základní trendy ovlivňují spotřebitelské chování a poptávku. Zanedbání nebo přehlédnutí těchto trendů může přivést podnik do problémů

Nezbytné je cílené řízení inovací – management nesmí spoléhat na náhodu

Úspěšný průběh inovací předpokládá systematické, kontinuální, komplexní a procesně řízené aktivity. Kombinují se velké inovace s malými zlepšeními. Trvalé zlepšování – Kaizen – japonské podniky, u nás je to Škoda auto.

Teoretický postup:

- získat co nejvíce nápadů – nutná motivace pracovníků;
- rychle provést jejich vyhodnocení a selekci;
- rychle nápady využít.

Cíleně řízená inovace má formu projektu – 4 fáze:

- předprojektová – zde se určí cíl projektu;
- přípravná – hledá se a navrhuje způsob řešení (studie proveditelnosti);
- realizační – projekt je uváděn do života;
- ukončení – projekt je zakončen, vyhodnocen [38].

Inovační podnikání

Toto je chápáno jako soubor podnikatelských aktivit specializujících se na soustavnou realizaci inovací. Ve vztahu k výzkumu a vývoji je předmětem podnikání uvádění výsledků vědy a výzkumu do komerční zralosti, tj. na trh. Významným nástrojem k tomu je transfer technologií. Mezi inovační firmy zpravidla patří malé a střední podniky, jejichž hlavním předmětem podnikání je realizace projektu nového produktu (výrobku, technologie, služby) do fáze tržního umístění. Takové firmy mohou vznikat např. v podnikatelských inkubátorech.

Charakteristika inovačního podniku

Podnik, který chce skutečně systematicky pracovat na inovaci, musí mít následující dovednosti, schopnosti a návyky:

- systematické shromažďování všech podnětů, které by mohly vést k inovaci,
- kreativita pracovníků,
- schopnost posoudit reálnost inovačního nápadu,
- dobrá týmová práce,
- projektový přístup a schopnost řídit projekty,

- spolupráce s externími odbornými kapacitami (vysoké školy, výzkumná pracoviště),
- správná míra přijímání rizika,
- motivace pracovníků,
- průběžné vzdělávání pracovníků,
- schopnost financovat inovační aktivity.

Důležitým ukazatelem inovativnosti podniku je tzv. index inovací. Vyjadřuje podíl objemu tržeb za inovované produkty z celkového objemu tržeb. Žádoucí výše tohoto indexu se v jednotlivých odvětvích liší.

Inovační systém tvoří:

- Řídící složky – státní a veřejná správa, vláda, místní správa atd.
- Vzdělávací systém – celoživotní učení
- Finance – rizikový kapitál, předstartovní kapitál atd.
- Inovační podnikání – firmy a subjekty, které se zabývají inovačními aktivitami (výzkum, vývoj, nové technologie a materiály, rozvoj lidských zdrojů atd.)

Podpora inovací – často se mluví o start-upech, spin-off firmách a VTP

Start- upy – nově vznikající podniky či projekty, jež přinášejí nějakou inovaci – obvykle se jedná o teščhnologické nebo internetové firmy.

Spin-off firmy – podnikatelské subjekty založené za účelem komercializace duševního vlastnictví, které bylo vytvořeno v rámci výzkumné organizace (univerzity)

Transfer technologií

je chápán jako cílevědomý, časově ohraničený proces převádění poznatků umožňujících inovovat výrobky a technologie, případně zavádět výrobky a technologie zcela nové do podniků za účelem obchodního využití. Transferem je dosahováno rychlejšího růstu úrovně technologií podniku, než vlastním výzkumem.

Účastníci transferu technologií:

- tvůrci a potencionální dodavatelé nových technologií,

- potenciální odběratelé nových technologií,
- poradenské a zpracovatelské organizace,
- státní orgány hospodářské politiky.

Transfer technologií přímo navazuje na ochranu duševního vlastnictví.

Duševní vlastnictví:

- vynálezy, patenty
- užitné vzory
- průmyslové vzory
- ochranné známky a označení původu

14.2 Regionální systémy inovací

Obsah úlohy regionů v ekonomickém rozvoji, který byl potvrzen řadou úspěšných iniciativ v oblastech podpory inovací a šíření inovací, zaznamenal koncem minulého století posun v důsledku přechodu od systému inovací z národní úrovně na úroveň regionální. Začal se uznávat význam místa pro rozvoj inovací. Firmy, které jsou soustředěny („klastrovány“) v regionu, sdílejí společnou regionální kulturu, která usnadňuje učení. Lokalizované učení je usnadněno společnou základnou regionálních institucí „Regionální inovační systém (RIS) je souborem ekonomických, politických a institucionálních vztahů, které se vyskytují v dané geografické oblasti (regionu) a které generují kolektivní procesy učení vedoucí k rychlému šíření znalostí a nejlepších zkušeností z praxe“. Kritickou položkou inovačního systému regionu je infrastruktura vědeckých a výzkumných institucí umístěných v regionu s vnitřními i vnějšími sítěmi vztahů mezi veřejnými institucemi a privátními partnery. RIS zahrnuje obě strany inovačního procesu, tj. nabídkovou i poptávkovou. Nabídková strana obsahuje institucionální zdroje pro vytváření znalostí v regionální ekonomice. S nimi jsou těsně svázány instituce odpovědné za vzdělávání a přípravu vysoce kvalifikované pracovní síly. Poptávková strana zahrnuje výrobní sektor – firmy, které absorbují a využívají vědecké a technické znalosti pro tvorbu a marketing inovačních produktů a procesů.
Koncept RIS připomíná v řadě charakteristických rysů koncept regionálních klastrů. Tato podobnost není náhodná, neboť oba pojmy staví na stejných předpokladech. Pojem RIS je však pojmem obecnějším a zdůrazňujícím stránku inovací, pojem klastrů zdůrazňuje stránku produkční [35].

14.3 Vědeckotechnické parky

Významnou roli v inovačních aktivitách firem sehrávají Vědeckotechnické parky (VTP). Tyto umožňují rozvoj inovačních podniků prostřednictvím inkubace a investic rizikového kapitálu, pronájem prostor, inkubátor.
Kolébkou VTP jsou USA se svými inkubátory. Zkušenosti USA s inkubačními centry se postupně šířily po celém světě. V jednotlivých zemích na sebe braly některé specifické podoby. Ve střední Evropě, zejména v Německu a Rakousku převládá typ technologického centra, ve Velké Británii, Skandinávii, obdobně v Belgii a Nizozemí převládá forma vědeckých parků.

Typy VTP, které ovlivnily přípravu a provozování VTP v České republice:

- veřejnoprávní – nevýdělečné, financované republikovou vládou. Zaměřují se na ekonomický rozvoj regionu.
- soukromé – výdělečné, zakládají je kapitálové společnosti. Cílem je spoluúčast na inovačním podnikání. Zaměřují se na zhodnocování vynálezů a technických novinek na komerčním základě.
- kombinované – zakládají je sdružení státních, komunálních a nevýdělečných institucí společně se soukromým sektorem.
- akademické – jsou přidruženy k univerzitám či fakultám. Zaměřeny na transfer výsledků akademického výzkumu do hospodářské praxe.

Funkce VTP

- rozvoj techniky a technologií,
- regionální rozvoj,
- podpora malých a středních inovačních podniků,
- výzkum, vývoj a inovace.

Jejich fungování sleduje:

- pružnější transfer technologií do hospodářské praxe, postupné překonávání technologického zaostávání,
- dosažení vyšší konkurenční schopnosti,

- posilování perspektivních výrobních programů,
- umožnění rychlého startu inovačních firem,
- výchova k inovačnímu podnikání,
- vytváření nových pracovních příležitostí,
- podíl na rekvalifikaci atd.

Hlavní cíle vědeckotechnických parků:

- uskutečňování strukturálních změn;
- podíl při uskutečňování hospodářského programu rozvoje regionu;
- využití výzkumného a vývojového potenciálu;
- vznik malých a středních inovačních firem;
- konkurenční schopnost výrobků;
- zajišťování transferu technologií;
- výchova k inovačnímu podnikání;
- vytváření nových pracovních příležitostí;
- podíl na rekvalifikaci;
- podíl na vytváření inovační infrastruktury;
- součinnost s regionálními poradenskými a informačními centry, středisky transferu technologií;
- mezinárodní spolupráce.

V podmínkách České republiky je termín vědeckotechnický park od roku 1990 souhrnně používán pro všechny druhy parků (center). VTP se profilují především do tří hlavních typů:

- vědecký park (centrum);
- technologický park (centrum);
- podnikatelské a inovační centrum (mezi nimi členové sítě European Business and Inovative Centre Network – BIC).

Vědecké parky představují komplex vědecko-výzkumných, projekčních, konstrukčních, výrobních a ostatních organizací, které se podílejí na inovačním podnikání, umístěných zpravidla v blízkosti vysokých škol a pracovišť Akademie věd ČR.

Technologické parky, jejichž hlavním posláním je zejména podpora technologického transferu a rozvoje high–tech (špičkové technologie, především v oblastech mikroelektroniky, komunikační techniky, biotechnologie, ekotechnologie, nových materiálů a podobně).

Podnikatelská a inovační centra - v případě, že plní rovněž podmínky charty European Business and Innovative Centre Network, hovoříme o Business and Innovative Centre – BIC. Jejich hlavním posláním je podporovat začínající podnikatele při tvorbě inovačního projektu, startu firmy a samotném podnikání, pomáhat při tvorbě inovačních příležitostí, podporovat kooperaci mezi inovačními firmami, zprostředkovat firmám přístup na mezinárodní trhy, kontakty v tuzemsku i zahraničí atd. (více informací viz www.svtp.cz).

Vědeckotechnické parky vznikly a další jsou připravovány v prostředí vědeckovýzkumných pracovišť a v prostředí vysokých škol, vznikají z iniciativy výrobních, obchodních a dalších podnikatelských subjektů, v pohraničních oblastech, z iniciativy soukromých osob. Stávají se součástí regionálních rozvojových plánů a připravovaných strukturálních fondů [35].

15 Formy spolupráce malých a středních podniků

Nevýhody a problémy, se kterými se malé a střední podniky setkávají (malá ekonomická síla v porovnání s velkými podniky; obtížný přístup ke kapitálu, omezený rozsah zkušeností a znalostí managementu, zejména v oblasti řízení a marketingu, horší přístup k odbornému vzdělávání, nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb atd.), mohou do jisté míry zmírnit různé formy spolupráce. Může jít o následující formy spolupráce:

- Partnerství;
- Podnikatelské sítě;
- Klastry;
- Strategická spojenectví;
- Pevná spojenectví [15].

Pokud chce podnikatel navázat spojenectví s jinými podnikatelskými subjekty, měl by zohlednit následující body:

- důvod navázání či zapojení do spojenectví;
- výběr potenciálních partnerů;
- zvolení formy partnerství;
- určení postupu vyjednávání;
- vypracování vhodných dohod či smluv.

15.1 Partnerství

Partnerství – je volná forma spolupráce mezi podnikatelskými subjekty. Tyto vztahy vznikají na základě osobních kontaktů, opírají se o vzájemnou důvěru, respekt a o vědomí vzájemného prospěchu [15]. Formy partnerství s vědeckotechnickou sférou mohou být následující:

- Vědeckotechnické parky - poskytují potřebné prostory a služby inovativním firmám s delší historií podnikání.
- Podnikatelské inkubátory - podporují a vytvářejí zázemí pro zasídlení začínajících firem s dobrým nápadem.
- Centra pro transfer technologií - napomáhají přenosu nových a dosud nevyužitých technologií do firem.
- Technologické platformy - oborová seskupení sdružující "klíčové hráče" odvětví na národní úrovni zaměřující se na vědu a výzkum.
- Klastry - kooperační seskupení sdružující firmy daného odvětví, vysoké školy, výzkumné a další instituce v regionu (těm je věnována vlastní subkapitola).

15.2 Podnikatelské sítě vč. franchisingu

Podnikatelské sítě – podstatou sítě jsou dohody, které představují dlouhodobé, cílevědomé vztahy mezi organizacemi. Zapojení do sítí umožňuje získat firmám konkurenční výhody, umožňuje přístup ke specializovaným službám, umožňuje získat větší zakázky apod.

Hlavními důvody pro vznik sítí jsou:

- potřeba spojení finančních zdrojů;
- rozložení podnikatelských rizik;
- posílit konkurenceschopnost;
- uhájit a rozšířit pozici na trhu;
- získat nové vědomosti a dovednosti.

Problémy při vstupu do sítě:

- problém definování vlastní role a přínosu pro zvolenou síť;
- uchování vlastní podnikové identity;
- problém omezení samostatnosti ve strategickém rozhodování.

Přínosy členství v síti:

- Zvýšení finančního potenciálu, zvýšení kupní síly, zlepšení vyjednávací pozice vůči dodavatelům i odběratelům;

- Snadnější proniknutí na zahraniční trhy;
- Vznik nových distribučních kanálů, možnost centrálního nákupu, společné marketingové akce;
- Vytvoření společné komunikační sítě a potřebné datové základny [42].

Úspěšnost sítí tvoří následující charakteristiky:

- vzájemná nezávislost – nezávislost firem, existují dvoustranné obchodní vztahy, žádná firma není vedoucí.
- vzájemná preference – při zadávání kontraktu se firmy navzájem preferují.
- vzájemná nekonkurence.
- flexibilita a podnikatelská autonomie – k uzavírání transakcí nepotřebují souhlas skupiny.
- demokracie v síti – neexistuje žádný vlastník či kontrolor sítě.
- nedodržení pravidel vede k vyloučení ze sítě.
- členové sítě mohou odejít podle svého uvážení atd.

Franchising – představuje specifickou formu vytváření sítí. Jeho podstatou je organizačně obchodní spojení jednoho, ekonomicky silného partnera s dobrým postavením na trhu (franchisor), který má zájem dále rozšiřovat distribuci své produkce s partnery (franchisant), kteří např. teprve začínají se svou samostatnou podnikatelskou činností. Je to forma podnikání, založená na vytváření kooperačních vztahů. Zakladatel - franchisor, představuje jádro, tvořící koordinační centrum celého systému. Je původcem a majitelem podnikatelského nápadu, který sestává předmětem obchodu. Příjemce franchisingu – franchisant je partnerem, který kupuje určitý výrobek, službu nebo postup určité výroby.

Znaky franchisora:

- Známý podnik,disponující obchodním jménem, logem, ochrannou známkou pro služby, nebo výrobní či obchodní činnost. Podnikatel má zkušenosti a vědomosti (know-how) a povoluje příjemci jejich využívání.
- Podnik disponuje komoditou nebo určitým druhem služeb v přesně určeném rámci a originální koncepcí, kterou může příjemce přebírat a využívat.

Znaky franchisingu:

- Dlouhodobé vztahy, založené na smluvní spolupráci s vymezením práv a povinností obou stran.
- Franchisorem zajišťovaný systém centrálního nákupu a omezení rozhodovacích možností franchisanta vůči dodavatelům. Společná nákupní,odbytová a marketingová politika.
- Znalostní podpora franchisanta.
- Jednotné vystupování a společné využití image franchisora a poskytnutí práva využívat jeho ochrannou známku nebo obchodní značku jeho výrobků, služeb, technologií franchisantovi.
- Přísná vertikální organizace, intenzivní spolupráce a dělba práce. Řízení, organizace a kontrola franchisorem, účast franchisanta na rozhodování.
- Právní a částečně podnikatelská samostatnost franchisanta.

Franchisingová smlouva – je právní dokument, který obsahuje a řeší práva a povinnosti smluvních stran. Zajišťuje řídící mechanismy, které ochrání celistvost franchisingového systému. Obecně má smlouva vymezovat tyto oblasti:

- z právního hlediska správně řešit veškerá majetková práva obou smluvních stran;
- podrobně charakterizovat provoz a řídící mechanismy;
- vytvořit prostor pro příjemce franchisingové licence a jeho podnikání;
- upravit podmínky ukončení obchodních vztahů.

Základní druhy franchisingu

- Odbytový franchising – franchisant prodává zboží ve svém obchodě, který nese název franchisora;
- Franchising služeb – poskytování služeb s obchodním názvem poskytovatele franchisy;
- Výrobní franchising – franchisant vyrábí výrobky podle předpisu franchisora;
- Minifranchising – poskytnutí licence na prodej exkluzivního zboží.

Výhody franchisingu pro franchisora

- levněji a rychleji expandovat na další trhy;

- výhodnější dosažení pozice na trhu prostřednictvím velikosti a hustoty sítě franchisantů;
- posílení image a značky franchisora;
- lepší kontrola kvality prodeje výrobků a služeb;
- není nutné řešit personální otázky zaměstnanců;
- menší riziko vlastního podnikání rozložením rizika i na franchisanty;
- štíhlejší organizační struktura – centrum se věnuje strategickým úkolům, operativní problémy jsou v pravomoci franchisanta;
- výhodná forma strategie při vstupu na zahraniční trhy – využití zkušeností místních franchisantů.

Výhody pro franchisanta

- získání stejné konkurenční výhody jako má franchisor;
- pomoc franchisora v začátcích podnikání;
- možnost užívat obchodní jméno a ochrannou známku franchisora;
- společný marketing;
- znalostní podpora – předávání know-how prostřednictvím systému školení atd.;
- inovační podpora a výzkum – průběžné vylepšování a zároveň dostatečný prostor pro vlastní iniciativu;
- podpora v managementu, logistice, finanční podpora.

Nevýhody pro franchisora

- Franchisant se může chtít časem osamostatnit a tím se stává konkurentem-zná know-how franchisora;
- Nutnost neustálé kontroly franchisantů;
- Překonání vlastní tendence k direktivní byrokracii;
- Nutnost provádět náročný výběr franchisantů;

- Nedodržení požadovaného standardu jedním franchisantem může ohrozit pověst i stabilitu celé franchisové sítě.

Nevýhody pro franchisanta

- Závislost na franchisorovi, částečné omezení podnikatelské samostatnosti;
- Franchisant je povinen řídit se smlouvou a odebírat pouze určené produkty;
- Franchisor zná veškerá důležitá data;
- Pokles image franchisora ovlivní i franchisanta;
- Určitou část zisku převádí na franchisora.

Výhody pro stát

- Podporuje a rozvíjí malé a střední firmy;
- Franchising umožňuje dosáhnout řady konkurenčních výhod, které mají velké společnosti, a současně využívá předností, které přináší individuální zájem o prosperitu firmy, znalost prostředí a vazba na zákazníka;
- Franchising pomáhá udržet mnoho podniků, zřizovaných v souladu s veřejnými zájmy (dopravní zařízení, knihovny atd.), vytváří nová pracovní místa;
- Kooperace v rámci tohoto systému vytváří podmínky pro výraznější inovace, zvyšuje flexibilitu a efektivnost podnikatelské činnosti;
- Franchising přináší výhody spotřebitelům, zejména kvalitu. Image a značkovost systému přinášejí zákazníkům lepší orientaci na trhu, garanci a stabilitu kvality [15].

Virtuální podnikání

Virtuální organizace je dočasně vytvořená siť teritoriálně rozptýlených firem, která je založená na intenzivním využívání moderních informačních technologií. Účelem je rychle a efektivně využít podnikatelských schopností zúčastněných subjektů, jako je inovační potenciál, kvalitní produkt, znalost místního trhu atd. Velký význam hraje rychlost, tzn. operativně využít příležitosti, která nebude dlouho trvat. Důležitá je rovněž kvalitní komunikace mezi partnery, jejich znalosti a ochota zapojit se. Cílem této organizace je integrace moderního know-how spolupracujících firem a expertů k tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka.

Virtuální firma seskládá z jádra firmy, které poskytuje mimořádnou hodnotu jak pro konečného zákazníka, tak pro samotné partnery. Jádro je propojeno na síť

doplňkových funkčních oblastí, jako jsou např. vývoj, dodavatelé, marketing atd. [15].

15.3 Klastry

Klastry přispívají významně k podpoření inovačních aktivit a zvýšení konkurenceschopnosti firem. Pojem průmyslový klastr zavedl PORTER (1990) jako nový způsob nahlížení na národní, státní a regionální ekonomiky a ukázal novou roli firem, vlád a ostatních institucí v možnostech zvyšování konkurenceschopnosti. Klastr přitom definuje jako „geografické soustředění vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, firem v příbuzných odvětvích a přidružených institucí, jako jsou univerzity, agentury a obchodní asociace různých směrů, které spolu soutěží, ale také spolupracují, mají společné znaky a také se doplňují [30].

Z této definice je patrné, že firmy navzájem spolupracují, ale nesmí tím být oslabena jejich konkurenceschopnost. Tím, že si podniky v klastru vzájemně konkurují, podněcují inovativní aktivity a tak i rozvoj celého klastru.

Ke zvýšenému ekonomickému růstu vedou klastry zejména ze tří důvodů:

- Zvyšují produktivitu tím, že umožňují přístup ke specializovaným vstupům a zaměstnancům, zvyšují možnosti přístupu k informacím, k institucím a veřejným statkům;
- Zvyšují inovační kapacitu firem zrychlováním difúze technologických znalostí a inovací. Navíc konkurenční tlaky uvnitř každého klastru zvyšují samotné firemní pobídky k inovacím;
- Stimulují rychlejší tvorbu nových firem, protože mnozí zaměstnanci se stávají podnikateli v tzv. spin-off firmách vzniklých odštěpením od původní firmy v důsledku nižších bariér vstupu [35].

Výkonné klastry obsahují čtyři základní elementy, které mají mezi sebou úzké vazby. Jedná se o následující prvky (viz schéma 10):

- **Jádro klastru** je tvořeno vysoce specializovanými firmami ze stejného odvětví. Ty jsou si geograficky blízké a centralizují kolem sebe ostatní členy klastru. Geografická blízkost zajišťuje také intenzivní interakce, jakými jsou těsné vazby mezi dodavatelem a zákazníkem, formální a neformální sítě, aliance mezi firmami jádra. Jádro také způsobuje a podněcuje vznik nových firem. Kultura jádra klastru je založena jak na silné rivalitě, tak na spolupráci a vzájemné důvěře.

Schéma 10 Klíčové prvky vysoce výkonného klastru

Zdroj: [26]

- **Podporující firmy** jsou specialisty ve svém oboru a mají těsné vazby na jádro klastru. Mohou to být banky, účetní, právníci, designéři, dopravci, výrobci komponentů, dodavatelé surovin, pěstitelé, dodavatelé zařízení a služeb. I zde funguje zdravá rivalita a současně spolupráce mezi podporujícími firmami.
- **Měkká infrastruktura** – tyto organizace, z nichž jsou mnohé veřejně financované, jsou specializované a vázané na odvětví. Měkká infrastruktura podporuje důvěru, interakci a rychlý přenos informací do jádra klastru. Partnerství státního a soukromého sektoru je běžnou záležitostí, úzké vazby jsou podporovány společnou vizí. Patří sem např. školy, univerzity, místní obchodní a profesní asociace, agentury pro ekonomický rozvoj a další.
- **Technická (fyzická) infrastruktura** – Sem patří specializovaná zařízení integrovaná do klastru, jako jsou silniční komunikace, přístavy, komunikační spojení. Kvalita této infrastruktury musí dosahovat minimálně stejné kvality jako u konkurenčních klastrů, ať již místních, či vzdálenějších.

V rámci klastru existují dva typy vazeb. První typ, tzv. ***vertikální vazby*** jsou vytvořeny dodavatelským řetězcem a jsou to vazby či vztahy od dodavatele k zákazníkovi. Dodavatelsko-odběratelské vztahy v rámci výrobního řetězce mohou být významným stimulem inovací. V mnoha úspěšných klastrech dodavatelé obsluhují nejen lokální klienty, ale působí i na globálních trzích.

Druhý typ vazeb jsou ***vazby horizontální***. Ty klastrům umožňují dosáhnout kritické míry, která podporuje specializované služby a infrastrukturu. Mezi vazby patří sdílení podobné technologie, distribuční kanály, dovednosti pracovní síly, infrastruktura, znalosti, know-how, služby, modely podnikání atd. Je zřejmé, že klastry zahrnují odvětví primární (např. těžba uhlí a zemědělství), sekundární (výroba, zpracovatelský průmysl) a terciální (služby, např. vzdělávací, finanční, výzkum a vývoj apod.) [26].

Typy klastrů

Klastry založené na hodnotovém řetězci

Klastry založené na hodnotovém řetězci jsou obecně definovány sítí dodavatelských vazeb, mezi nimiž existuje lineární propojení od surovin po finální výrobek. Například automobilový klastr je obvykle vybudován kolem páteře hodnotového řetězce spojujícího výrobce automobilů s jeho dodavateli, kteří mohou být dále spojeni s výrobci specializovaných průmyslových zařízení, elektroniky, plastů, gumy a textilu. Podpora tohoto druhu klastrů se zaměřuje na odvětví a jeho nižší úrovně podél celého hodnotového řetězce v závislosti na jejich konkrétních potřebách. V České republice jsou to například projekty dřevařského klastru v Moravskoslezském kraji, klastru obalových systémů v Pardubickém a Královéhradeckém kraji nebo projekt technických textilií v NUTS II Severovýchod.

Klastry založené na kompetencích

Klastr založený na kompetencích se soustředí na konkrétní oblast technické expertízy nebo kompetence v regionu, jako jsou například výzkumné nebo vzdělávací dovednosti. V tomto typu klastru se nejedná o klíčové dodavatelské vazby v rámci daného odvětví, ale o aplikaci samotných znalostí a expertízy, často napříč velmi rozdílnými hospodářskými aktivitami. Příkladem takového klastru jsou informační technologie a software v Moravskoslezském kraji nebo projekt biotechnologie v Jihomoravském kraji [26].

Výhody a bariéry členství v klastru

1. ***Informace***

   Klastr slouží svým členům jako informační platforma. Člen klastru získává snadněji, rychleji a často bezplatně informace od řídící jednotky klastru, podpůrných institucí a členů navzájem, které by nikdy, jako izolovaná firma nedostal. V klastru se však nejedná pouze o jednostranný tok od řídící jednotky klastru směrem ke členům. Proudění informací musí být oboustranné a neustále aktuální. Poskytování a sdílení informací patří mezi základní poslání klastru.

2. ***Komunikace***

   Klastr je prostor pro odstraňování komunikačních bariér. Řada podniků dosud trpí přehnanou uzavřeností. Otevřená komunikace je známkou partnerské rovnocennosti, komunikační otevřenost obohacuje jak samotného člena, tak členy navzájem. Komunikací vznikají kontakty, přístup k většímu rozsahu příležitostí. Sdělování společných zájmů, potřeb

a problémů formuje strategii klastru a umožňuje hledat způsoby jejich řešení.

3. *Spolupráce*

Povzbuzování spolupráce je jednou ze základních funkcí klastru, jehož řídící organizace má k této činnosti patřičné analytické, informační a metodologické nástroje. Klastr tak může vytvářet zájmové skupiny a iniciovat kooperační projekty s cílem dosažení synergických a nákladově úsporných efektů. V rámci klastru musí být spolupráce kombinovaná se zachováním konkurence a rivality.

4. *Vzdělávání*

V rámci regionálně působícího klastru lze rychle vysledovat, jaké vzdělávací potřeby firmy v klastru mají. Vzdělávací služby pro členy klastru tak vycházejí zcela z jejich konkrétních potřeb. Klastr přitahuje pozornost nositelů nových poznatků (CzechInvest, CzechTrade, nadnárodní firmy), a tak se jako první setkává s nejnovějšími náměty v obecné či odborné problematice a zpřístupňuje je svým členům.

5. *Poradenství a lobbying*

Každý člen klastru může těžit z koncentrace informací, osobností, kontaktů a příležitostí, které jsou neoddělitelnou součástí klastru. Řídící jednotka klastru slouží jako poradenské centrum a dle zaměření klastru a jeho potřeb může poskytovat pomoc při:

- získávání informací o národních a nadnárodních vládních podpůrných programech,
- zpracování žádostí na čerpání prostředků z Evropských strukturálních fondů,
- nalezení vhodného partnera nebo finančních zdrojů.

Vedení klastru úzce spolupracuje s regionálními vedoucími institucemi a společně

vytvářejí prostor pro celou škálu podpůrných aktivit ve prospěch rozvoje klastru. Klastr dává podněty pro témata grantových programů, jejichž řešení klíčovým způsobem posune rozvoj klastru kupředu.

6. *Propagace a marketing*

Každý klastr se musí propagovat, jednak aby přilákal nové členy, ale také, aby nastolil důvěru a pozitivní postoje vůči danému průmyslovému odvětví a celému regionu. Nejdůležitější je však vybudování společné identity firem

v klastru. Marketing v klastru je pevně spojen s užitkem každého člena, přičemž o náklady na tuto činnost se dělí s ostatními. Zvláště u menších firem takto člen dosáhne na mezinárodní veletrhy, zahraniční prezentace, odvětvové akce apod. v míře, kterou by sám nemohl finančně, organizačně ani materiálně zvládnout. Významným cílem marketingu klastru a potažmo daného regionu je i přilákání zahraničního investora, který by byl právě oním náročným odběratelem vyžadujícím kvalitu, inovace a vzdělávání a umožňujícím tak další rozvoj místních dodavatelů.

7. Produktivita

Člen klastru má usnadněnou cestu k zvyšování produktivity tím, že uvnitř klastru získává:

- přístup ke specializovaným vstupům a pracovním silám, což pomáhá snižovat transakční náklady;
- přístup k optimalizaci dodavatelského řetězce;
- přístup k informacím;
- přehled o možnostech doplňkových aktivit, chybějících v klastru (poskytnutí služby, zpracování výrobkového designu, návrh logistiky atd.) s cílem zvýšení přidané hodnoty produktu;
- možnost sdílení nákladů a investic;
- přístup k institucím a veřejným zdrojům;
- možnost porovnání vlastní výkonnosti s jinými v klastru – benchmarking.

Přítomnost firmy v klastru ve svém důsledku snižuje podnikatelské náklady, ať už se jedná o organizování společných nákupů, společného marketingu, společného výzkumně-vývojového projektu, společné logistiky nebo společné výchovy pracovních sil a tím se vytváří prostor pro zvyšování produktivity.

8. Inovace

Cílem podpory inovací v klastru je rozvoj výrobků s vyšší přidanou hodnotou. Firmy v klastru vnímají zřetelněji a rychleji nové technologické, provozní a dodavatelské možnosti a nové potřeby zákazníka. Firmy v klastru těží z koncentrace firem, a z vytvořených vztahů mezi nimi. Mají možnost vzájemného srovnání s firmami v příbuzných odvětvích a získání informací od přítomných specializovaných subjektů. Tlak na inovace se zvyšuje a členové klastru mohou na tento tlak reagovat čerpáním vnitřního

potenciálu klastru zahrnujícího mladé talenty, vybudované vztahy s vysokými školami, výzkumnými a vývojovými pracovišti, akumulované informace, dodavatele a infrastrukturu, přístup ke grantovému financování a sdílení společného rizika s partnery. S pomocí klastru mají větší šanci vstupovat i do náročnějších programů, jako je nyní 6. rámcový program Evropské komise pro výzkum a vývoj a vstupovat do partnerství i s firmami z jiných evropských klastrů.

9. ***Internacionalizace***

Klastr svou podstatou usnadňuje vznik mezinárodně konkurenceschopného podnikání. Pro stimulaci exportu, eventuálně pro podporu vstupu firem v klastru na mezinárodní trhy slouží řídící jednotka klastru zpřístupněním informací o zahraničních firmách, trzích a hlavně jejich trendech, které mohou záměry firem pozitivně či negativně ovlivnit.

10. ***Konkurenceschopnost***

Členové klastru chápou konkurenceschopnost jako výsledek produktivity a inovací, nikoliv nízkých mezd, nízkých daní a podhodnocené měny. Nic nepomůže být členem klastru, když je firma neproduktivní. Firma se stává produktivní využitím pokrokové technologie, nabídkou jedinečných výrobků, uplatňováním nových metod soutěže atd. Podpora konkurenceschopnosti firem v klastru je obsažena v samotném poslání klastru a v celé řadě již zmíněných stimulů a komplexních služeb [22].

Bariéry členství v klastru

Přes výše uvedené přínosy členství v klastru se však vyskytují i určité bariéry, proč podnikatelé váhají, nebo nemají zájem o tento způsob podnikání. Jak vyplývá z definice klastrů, podniky nejen spolupracují ale zároveň si i konkurují. Ne všichni podnikatelé jsou připraveni na tuto situaci. Často postrádají motivaci k tomuto způsobu spolupráce, mají obavy z předávání informací, zkušeností, know-how, panuje mezi nimi vzájemná nedůvěra. Je to způsobeno nejen mentalitou českých podnikatelů a zvláště podnikatelů v pokročilejším věku, u nichž přetrvávají ne vždy dobré zkušenosti z dřívějších let, je to dáno i podnikatelským prostředím a etickým jednáním, které nejsou na takové úrovni, aby bylo podnikatelům zajištěno, že jejich myšlenky a nápady nebudou zneužity. Problémem je rovněž omezený přístup k finančním a lidským zdrojům a k informacím. Pro spolupráci firem v klastrech je důležitá i inovační schopnost. A jak již bylo uvedeno, pouze 30 % firem v Jihočeském kraji vykazuje inovační aktivity. Obecně lze říci, že mnoho firem postrádá určité kompetence pro řízení inovací, zejména když tyto zahrnují rozvíjení a zvládnutí externích vazeb.

Účastníci klastrů

Průmysl *(kombinuje MSP a drobné firmy)*

Spolupráci v klastru nelze přikázat. Proti úzké spolupráci s konkurenty se často vyskytují výhrady. Příčinu lze spatřovat v mentalitě lidí v České republice v závislosti na historickém vývoji. Transfer know-how může posílit ty druhé a oslabit vlastní pozici na trhu. Na druhé straně se zvyšuje šance, že MSP vydělá na síle a velikosti skupiny při prodeji, zajišťování logistiky a na mezinárodním trhu.

Vláda

Za ekonomický rozvoj odpovídá vláda. EU sbližuje národní a regionální ekonomiky. Evropská společenství vypracovala několik podpůrných nástrojů na pomoc podprůměrným regionům a regionům procházejícím změnami v dalším rozvoji. Finanční zdroje musí být využity v rámci regionální ekonomické politiky.
V klastrech byl nalezen nástroj řízení ekonomiky, který Evropská společenství doporučují např. při podpoře strukturálních změn. Úkolem vlády je podnikat kroky a sehrávat aktivní roli v hospodářské a klastrové politice.

Výzkumné ústavy a vysoké školy

Inovace vždy závisí na rozšiřování znalostí. Vzdělávání a výzkum jsou hnacími silami rozšiřování poznání. Evropská společenství, státy a regiony k němu přispívají financováním škol, univerzit a jiných výzkumných pracovišť. Často vzniká propast mezi nejlepší úrovní poznání a hospodářskou úspěšností inovativních produktů. Klastr se může stát rámcem, který umožní nebo usnadní rozvoj inovativních produktů.

Sponzoři

Úspěšný klastr je hospodářský subjekt zajímavý pro poskytovatele služeb (finanční, mediální, vzdělávací apod.). Sponzorování může podpořit rozpočet pro klastrové akce, publikace atd. [26].

15.1.1 *Řízení klastru*

Řada úspěšných klastrů, které byly vytvořeny, byla bezprostředně řízená organizacemi nebo poradci, které tyto organizace či vládní orgány přímo angažovaly. Totéž se doporučuje novým klastrům v EU. Management zastává neutrální pozici bez sekundárních politických či ekonomických zájmů. Pro zajištění rovnováhy všech zájmů může být klastru strategicky nápomocen řídící výbor. Tento řídící výbor by měl být složen z představitelů všech zastoupených stran [35].

Univerzity a klastry

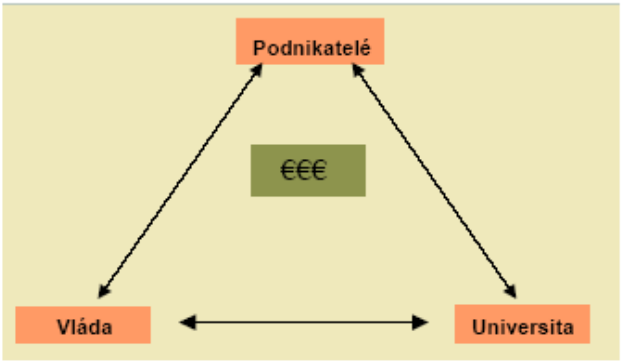
Není sporu o významu role, kterou univerzity sehrávají při inovacích. Rovněž je zcela jasné, že pro dnešní globální trhy, ve kterých může obecné podmínky faktorů využívat kdokoliv, jsou inovace důležitým diferenciátorem konkurenční výhody.

Základním principem současného myšlení hospodářského rozvoje je totiž tato posloupnost:

INOVACE – PRODUKTIVITA – PROSPERITA

Univerzity by měly hrát ústřední roli v místních klastrech, jelikož klastry prospívají tam, kde společnosti postupují společně k inovacím. Proto je všeobecně akceptován koncept trojité šroubovice, tedy modelu spolupráce mezi vládou, průmyslem a akademickou sférou (viz následující schéma 11).

Schéma 11 Trojitá šroubovice



Zdroj: [26]

Vlády finančně podporují univerzity, aby připravovaly absolventy se správnými znalostmi splňujícími potřeby průmyslu. Vlády také podporují výzkum jak v podnicích, tak na univerzitách.

Úzká spolupráce se skupinou společností ve specializovaných sektorech nabízí možnost zdokonalování znalostí a porozumění podnikatelským postupům a potřebám. To způsobí, že absolventi univerzity jsou lépe připraveni pro práci v průmyslu a studijní plány lépe uzpůsobeny studentům.

Stejně důležité je to, že těsné spojení s podnikatelskou sférou umožňuje lepší zaměření aktivit výzkumu a vývoje a tudíž vytvoření přitažlivější obchodní nabídky

univerzity pro zákazníky jak uvnitř klastru, tak mimo něj. To může následně generovat další příjmy, což uzavírá virtuální kruh a umožňuje zlepšení infrastruktury, včetně výzkumných zařízení, a také přilákat kvalitnější pedagogický personál a výzkumníky, což zase přiláká kvalitnější studenty.

Regionální vláda a klastry

Úspěšné klastry vyžadují dokonalejší dialog a spolupráci nejen mezi vládou a krajskými samosprávami, ale také mezi podniky, krajskými samosprávami a institucemi terciárního vzdělávání. Tento typ komunikace v minulosti existoval v omezené míře a nebude proto snadné změnit nastavené chování a řídit tuto změnu bez problémů. V celém tomto procesu sehrávají významnou roli regionální rozvojové agentury, hospodářské komory, asociace, a jiné subjekty, které se podílejí na řízeném regionálním a hospodářském rozvoji krajů.

Externality klastru

Iniciativy podniknuté klastrem firem mohou vytvářet přínosy nejen pouze pro klastr, ale i pro místní ekonomiku jako celek. Jak již bylo zmíněno, klastry mohou lobovat u vlády za zlepšení infrastruktury či služeb. Mohou zvýšit profil a image lokality jak na národní, tak i mezinárodní úrovni. Z těchto aktivit nemají prospěch pouze klastrové firmy, ale všichni ostatní v této lokalitě.

Přilákání zahraničních investic

Rostoucí pověst a šíření image klastru přitahuje specializované přímé zahraniční investice, zaplňuje kapacitní mezery a prohlubuje či rozšiřuje existující klastr. Takoví nově příchozí pravděpodobně zapadnou a integrují se do komunity a následně opět přilákají další specializované investice [36].

15.4 Strategická spojenectví

Aliance - vznikají zejména spojenectvím relativně stejně silných firem. Jde o formu spolupráce, která by měla mít relativně trvalejší charakter. Hodí se pro rozšiřování trhů do nových geografických regionů nebo pro rozšiřování hlavních podnikatelských aktivit v podobě nových produktů nebo rozšíření nových podnikatelských oborů. Na jedné straně je tento vztah dán různými dohodami, licenčními smlouvami, rozdělením si sfér vlivu, na druhé straně může jít o majetková propojení, např. nákupem akcií.

15.5 Pevná spojenectví

Jedná se o právní formy spojení stávajících podniků či vytvoření nových společných podniků.

Akvizice – dochází ke koupi podnikatelského subjektu a jeho začlenění do podnikatelských struktur kupujícího. Důvodem může být posílení jádra podniku

kupujícího, získání know-how, ovládnutí zajímavého trhu, výhodný nákup zadluženého, nebo ztrátového podniku. Koupený podnik je buď začleněn přímo do struktury nového majitele – ztráta právní subjektivity, nebo je právní status ponechán s tím, že se změní jeho statutární a výkonné řídící orgány.

Fúze - spojení dvou či více dosud samostatných právních subjektů. Důvodem může být využití ekonomie rozsahu, synergický efekt, snaha o posílení tržního postavení atd.

Společný podnik (joint ventures) – založení nového podnikatelského subjektu, na kterém se podílejí dva nebo více podnikatelských subjektů. Mezi podnikateli musí dojít k dohodě o společném předmětu podnikání, vlastnických poměrech ve společném podniku, způsobu řízení a kontroly [15].

16 Kvalita v malém a středním podnikání

Malé a střední podniky jsou důležitou součástí podnikatelského prostředí, zvláště v regionech s převažující venkovskou strukturou. Přes jejich nesporné přínosy jsou však poměrně snadno zranitelné. Svá specifika mají, ve srovnání s velkými podniky, rovněž v oblasti řízení, které se vyznačuje následujícími znaky:

- převládá tzv. „operativní řízení“;
- je preferovaná neformální komunikace mezi vedoucími pracovníky;
- převažuje verbální komunikace s minimem záznamů;
- dělba práce vzniká historicky a víceméně spontánně;
- vzniklé problémy jsou řešeny kreativně podle okamžitého nápadu vedoucího pracovníka – změny nejsou obvykle zaznamenány, tím méně standardizovány;
- s postupujícím časem se tytéž problémy opakují a prudce klesá efektivnost „operativního“ řízení [31].

Takto pojaté řízení se může v úvodní fázi života jevit jako efektivnější než náročnější a formalizované řízení, které vyžadují např. normy ISO řady 9 000. Je to však velmi náročné především na psychiku vedoucích – majitelů firmy. Často dochází ke krizovým situacím, které mnohdy způsobí odchod některého z vedoucích pracovníků. Velký počet malých firem nutí jejich majitele k prokázání způsobu jejich řízení. Často se jedná, zvláště v mezinárodním obchodě, o požadavek na formální prokázání shody, většinou s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001 formou odpovídajícího certifikátu. Normy ISO řady 9000 mají univerzální charakter, to znamená, že jejich aplikace nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze výrobků. Jsou použitelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, v organizacích veřejného sektoru apod. a to bez ohledu na jejich velikost. Normy řady ISO 9 000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Závaznými sestávají v okamžiku, kdy se dodavatel zaváže odběrateli, že bude tento systém aplikovat ve své firmě. Rovněž v souvislosti s právní úpravou technických požadavků na výrobky jako prostředkem ověřujícím jejich splnění, může být požadován či použit

certifikát, který splnění požadavků dokládá. Stejně tak může být určen požadavek týkající se zavedení a udržování systému managementu jakosti, zejména ve smyslu normy ISO 9000 ve znění z roku 2 000. K získání certifikátu je podstatná řádná příprava ze strany podnikatele. Důležitý je i výběr vhodné certifikační společnosti. Příprava auditu spočívá v přípravě dokumentace, tzn. identifikovat veškeré procesy, které do tohoto systému patří. Audit obecně je proces, v němž dochází k analýze stavu skutečné úrovně řízení a k jeho porovnání se žádoucím stavem. Na základě zjištěných skutečností by měla být vyhodnocena výkonnost a v případě zjištění odchylek mezi aktuálním a požadovaným stavem by měly být navrženy změny.

Důležitý je pro malé firmy i integrovaný management, který je v praxi velmi často aplikován, více–méně spontánně. Malé firmy si z čistě praktických a existenčních důvodů nemohou dovolit vytvářet paralelní systémy řízení tak, jak je tomu velmi často u středních a především velkých firem. Tento systém zahrnuje vztahy mezi systémem řízení jakosti, systémem péče o ochranu životního prostředí a systémem péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Integrovaný přístup však předpokládá postupnou harmonizaci dokumentů, která by měla přinést organizacím řadu výhod [31].

16.1 Význam managementu kvality

Management kvality je definován jako koordinovaná činnost pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na kvalitu.

Kvalita je pojem, který má mnoho definic. Ve všech však lze v zákulisí spatřit zákazníka. Pro vzájemné porozumění je tedy nutné stanovit obecnou definici jakosti. Tu uvádí např. norma ISO 9000/2000: Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků. Za inherentní znaky jsou považovány vnitřní vlastnosti objektu kvality – produktu, procesu, zdroje a systému – které mu existenčně patří [23].

Význam managementu kvality stoupá zejména v posledních desetiletích s rostoucí konkurencí ve světovém měřítku. Pro mnoho organizací, včetně malých a středních podniků, se kvalita výroby stává doslova otázkou přežití. Organizace budují a zdokonalují své systémy kvality s dvěma hlavními cíli:

1. Zajistit spokojenost a loajalitu svých zákazníků a tím upevnit pozici na trhu.
2. Zvýšit produktivitu a účinnost svých procesů a tím zlepšit hospodářský výsledek organizace.

Účinný systém managementu kvality vede rovněž k rozvoji podnikové kultury organizací a k rozvoji jejich zaměstnanců, k úsporám materiálu a energií, ovlivňuje společnost a makroekonomické ukazatele dané země.

Kvalita výrobků závisí také na kvalitě zaměstnanců, a proto je v zájmu prosperujících podniků zdokonalovat výběr, výchovu a vzdělávání všech svých pracovníků. Pro kvalitní výrobu je nutné pracovníky vhodně motivovat, aby vznikl jednotně fungující tým [35].

16.2 Historický vývoj managementu kvality

I když obecné chápání pojmu jakost či kvalita je už nejméně 100 let v podstatě neměnné, rozsah problematiky kvality prodělal za tuto dobu značné změny. Původně šlo v zásadě o kontrolu spočívající v porovnání výrobků s určitým technickým předpisem, normou či etalonem a to s rozlišením na shodné, vyhovující čili dobré kusy a neshodné, vadné, tj. špatné kusy, zmetky. To platilo ještě v první polovině dvacátého století.

Tabulka 6. Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve dvacátém století

Typ modelu	**Období kolem roku**	**Charakteristická rolu**
Model řemeslné výroby	1900	Dělníka
Model výroby s technickou kontrolou	1920	Technické kontroly
Model výroby s výběrovou kontrolou	1940	Statistických metod v technické kontrole
Model s regulací procesů	1960	CWQC
Model s koncepcí TQM	1975	Všech procesů v organizaci
Model s kriteriálními standardy	1987	Norem řady ISO 9 000
Model s integrací systémů	1999	ISM
Model jiného systému řízení	**?**	Všech zaměstnanců organizace

Zdroj: [22]

CWQC - Company Wide Quality Control

TQM – Total Quality management

ISM – Integrované systémy managementu

Další růst výroby po první světové válce měl za následek vznik a vývoj statistických metod použitelných pro průmyslovou praxi. Zásluhou Američanů Romiga a Shewharta se počátkem 30. let 20. století objevily první racionální statistické metody kontroly výrobních procesů a postupy preventivního ovlivňování jakosti výrobků (Shewhartův regulační diagram) a zároveň racionální metody následné výběrové kontroly (statistické přejímací plány). K hlavním přínosům této etapy patří cílevědomá orientace na objektivní porovnání skutečnosti a na objektivní

charakter statistických metod a postupů. Objevil se i prvek ohledu na požadavky zákazníka (zajištění vyměnitelnosti dílů).

Po druhé světové válce se podařilo v Japonsku rozšířit statistické řízení procesů i do dalších oblastí a činností organizace, včetně předvýrobních etap. Vzniká skutečný moderní systém jakosti, označovaný jako Company Wide Quality Control (CWQC). Dalším propracováním tohoto přístupu došlo k prvním pokusům o TQM, který představuje i v současnosti dynamicky se vyvíjející koncepci. V roce 1987 vstoupily na scénu jakosti normy ISO řady 9000, snažící se o rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů.

Další vývoj managementu jakosti vede k fúzi řízení jakosti, péče o životní prostředí a bezpečnost na bázi tzv. Global Quality Management (GQM).

V současné době se ve světovém měřítku vykrystalizovaly tři základní koncepce managementu jakosti:

- koncepce podnikových standardů;
- koncepce ISO;
- Koncepce TQM.

16.3 Koncepce managementu jakosti

Koncepce podnikových standardů

Koncepce podnikových standardů vznikla v 70. letech 20. století, kdy zejména americké firmy (např. General Motors) začaly pociťovat potřebu vytvářet vlastní systémy jakosti. Mezi příklady těchto norem je možné zahrnout Fordův standard Q 101 dále VDA pro oblast německého automobilového průmyslu atd. Posledním z nejvýraznějších podnikových standardů se stal předpis QS 9000, zpracovaný v roce 1995 pro účely budování systému řízení jakosti u všech dodavatelů tří nejvýznamnějších amerických automobilek. Harmonizaci obou požadavků přináší norma ISO/TS 16949.

I když se tyto standardy vyznačují různými přístupy, mají jeden společný znak, jsou náročnější než požadavky definované normami ISO řady 9000 a nejsou východiskem pro malé podniky a organizace poskytující služby.

Koncepce norem ISO

Koncepce ISO vznikla v roce 1987 /Technická komise ISO/TC 176 – Zabezpečování jakosti) a opírá se o soustavu norem ISO řady 9000, které jsou věnovány požadavkům na systémy řízení jakosti. Při jejich zpracování se vycházelo ze

zkušeností evropských i amerických firem, které dosahovaly výborných výsledků v oblasti řízení jakosti výrobků. Jedná se o systémový přístup, konkrétní technické normy si stanovuje již podnik sám.

ISO normy představují standardy, které se používají k posuzování shody s požadavky na systémy jakosti a jsou doporučovány Radou EU. EU přijala zásadu, že výrobci, kteří nebudou mít do 1. 1. 1993 certifikovaný systém řízení jakosti podle norem ISO nebudou moci na trhy společenství vyvážet své výrobky. Zavádění systému jakosti ISO je v ČR naprosto dominantním rysem posledních deseti let.

Jedná o následující základní normy:

ISO 9000 – Systémy managementu jakosti – základy, zásady, slovník. Tato norma představuje úvod do problematiky managementu jakosti a uvádí základní požadavky na jeho podobu, která je vyhovující pro certifikaci.

ISO 9001 – Systémy managementu jakosti - požadavky. Tato norma obsahuje kritéria, podle kterých se posuzuje zavedený systém. Proto je tato norma též označovaná jako norma kriteriální, jejíž požadavky musí organizace splnit, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování QMS.

ISO 9004 – Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti. Jedná se o metodický materiál pro zlepšování kvality systému managementu (QMS) nad rámec požadavků ISO 9001. Není určena jako nástroj certifikace.

Výše uvedené normy byly revidovány a to:

- ISO 9000 byla revidována v roce 2005
- ISO 9001 – v roce 2015
- ISO 9004 – v roce 2009

Na základě provedených revizí nedošlo v těchto normách k žádným podstatným změnám.

Koncepce TQM

Přestože o TQM existuje řada odborných publikací, jednoznačná definice systému TQM zatím neexistuje. Následující bod je jen stručným popisem, který má za úkol přiblížit systém jakosti, často označovaný za podnikatelskou filozofii.

Systémy řízení jakosti uplatňované ve většině podniků v České republice představují normativní přístup (ISO 9000), který sice může garantovat dosažení určité úrovně sledování kvality, ale nemotivuje firmy k tvorbě vizí a přípravě rozvoje v oblasti jakosti do budoucna. K tomu slouží přístupy, soubory zásad a dlouhodobější prognózy vývoje otázek jakosti v širších souvislostech. (zdroje, trh,

vědecko-technický rozvoj aj.), které jsou zpracovány pod názvy „komplexní řízení jakosti“ (TQC – Total Quality Control). Komplexní řízení jakosti je systém, který vznikl v 60. letech 20. století a začal se rozšiřovat zejména v mimoevropském prostředí. Nyní je běžně znám pod pojmem komplexní (totální) management jakosti. Představuje souhrn zkušeností předních japonských a amerických firem v oblasti zabezpečování jakosti. Mnohými byl a stále je tento přístup považován spíše za filozofii a otevřenou koncepci nesvázanou normami, tedy absorbcí všeho pozitivního, co může přispět k rozvoji podniku.

Přechod od původního TQC k TQM si vynutily podstatné změny podmínek a vztahů na světových trzích v osmdesátých a devadesátých letech 20. století. V těchto změnách se odráží významný posun, ke kterému došlo v problematice vedení podniků a firem v tomto období. Posun byl vynucen postupným přechodem od „trhu výrobce“ k „trhu zákazníka“, zostřením konkurenčního boje a s tím spojeným hledáním nových cest a metod zabezpečení dlouhodobého úspěchu podniku.

TQM se řídí těmito hlavními zásadami:

- Prvotní jsou potřeby a požadavky na trhu a požadavky zákazníka. Celé úsilí firmy na poli jakosti musí směřovat k naplnění těchto potřeb, k uspokojení těchto požadavků.
- Podnik musí k dosažení tohoto cíle využít znalostí a dovedností svých pracovníků.
- Dalším znakem je důraz na neustálé zlepšování za účasti všech pracovníků firmy.

V Evropě byly položeny základy implementace koncepce TQM v roce 1992 Evropskou nadací pro řízení jakosti (E.F.Q.M), která vypracovala tzv. Evropský model TQM. Požadavky tohoto modelu jsou podstatně náročnější než požadavky norem ISO. Dnes již mnohé firmy posuzují své dodavatele výhradně podle požadavků tohoto modelu.

16.4 Základní principy managementu kvality

Základní principy managementu kvality na kterých stojí všechny modely cen za kvalitu (EFQM – evropská, Cena Malcolma Baldrige, - USA, Česká cena za jakost atd.) jsou následující:

1. Orientace na výsledky – trvalý úspěch je závislý na zvažování a uspokojování potřeb všech zájmových skupin: zákazníků, dodavatelů, pracovníků i těch, kteří mají finanční zájmy v organizace, stejně tak jako společnosti obecně.

2. Zaměření na zákazníka – zákazník je rozhodujícím prvkem z hlediska kvality výrobku a služeb. Spokojenost zákazníka se posuzuje a analyzuje stejně jako záležitosti, které ovlivňují věrnost zákazníka firmě.

3. Vedení a účelová zásadovost – chováním vedení organizace (ve smyslu leadership) se vytváří jasné a sladěné cíle v organizaci a prostředí, ve kterém může být organizace a její pracovníci úspěšní.

4. Řízení procesů – výkon organizace je více efektivní, jestliže jsou vnitropodnikové činnosti pochopeny a systematicky řízeny a rozhodnutí týkající se současných operací a plánované zlepšování jsou dělány na základě použití spolehlivých informací, které obsahují i vnímání zainteresovaných stran. Jde tu o procesní organizaci/procesní přístup, kdy si firma musí uvědomovat, které procesy jsou klíčové a které podpůrné a tyto procesy správně definovat.

5. Angažovanost a rozvoj lidí – celkový potenciál pracovníků je uvolněn prostřednictvím sdílených hodnot a pěstováním vzájemné důvěry a umožnění iniciativy. Existuje široká angažovanost a komunikace, která je podporovaná příležitostmi k učení se a k rozvoji dovedností. Je to otázka kompetencí, zmocňování a zainteresovanosti zaměstnanců.

6. Neustálé zlepšování a inovace – výkon organizace je maximalizován, jestliže je založen na managementu a sdílení znalostí v kultuře kontinuálního vzdělávání, inovací a zlepšování.

7. Partnerství s dodavateli – organizace pracuje efektivněji. Jestliže má vzájemně výhodný vztah se svými partnery založený na důvěře, sdílení znalostí a integraci. Zatímco dříve byl dodavatel odběratelem řízen a úkolován, nyní se stává spíše jeho spolupracovníkem na určitých projektech.

8. Odpovědnost vůči veřejnosti – Organizace a její pracovníci si dlouhodobě osvojují etický přístup a usilují o plnění požadavků, předpisů i právních požadavků nad běžnou úroveň. Jde přitom o etiku podnikání.

Kvalitu je třeba posuzovat komplexně, tzn. nejen z hlediska funkčnosti a nákladů na jejich provoz po dobu využívání výrobků, ale i z hlediska jejich likvidace, nákladů na likvidaci a vlivu na životní prostředí (likvidace ledniček, otázka nezávadnosti pracích prostředků atd.) [43].

17 Seznam použité literatury

[1] BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D.: *Malé a střední podnikání*. JU ZF Č. Budějovice 2003. ISBN 80-7040-625-9

[2] BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D.: *Teorie regionálního rozvoje – nástin, kritika, klasifikace.* Karolinum, Praha. 2002, s. 158. ISBN 80-246-0384-5

[3] BŘUSKOVÁ, P.: *Průmyslové klastry.* Ostrava: 2003 Munion,. bez ISBN

[4] ČAPEK, Z.: Strategie prosperity: spolupráce malých a středních podniků v síti. *Moderní řízení* 6/2000; příloha, s. XIX Economia Praha 2000. ISSN 0026-8720

[5] DICKEN, P.: *Global Shift: the Internationalization of Economic Activity*. Second Edition. London. 1992

[6] ENGLIŠ, K.: *Národní hospodářství*, Orbis Praha 1940.

[7] GORZELAK, G.: Will the region dominated by Heavy Industries Jeopardize the Central European Reforms? In: *Regions-Self-Government-European Integration* (Case of V-4 Countries). Bratislava 1995, Sociologický institut

[8] HERTZ, F.: *Die Schwierigkeiten der industriellen Produktion in Österreich*. Wien-Leipzig1910

[9] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M.: *Inovace v malém a středním podnikání*, Computer Press a.s., Brno, 2005, ISBN 80-251-0853-8

[10] KADLEC, F.: *Začátky a první kroky malých podniků - zahraniční zkušenosti a poznatky*. UTRIN, Praha1991

[11] KAŠÍK, M., OŠÁDAL, B.: Pomáhá podnikatelům jejich nová organizace? *Moderní řízení* 6/2000; příloha, s.XIX. ISSN 0026-8720

[12] KOČÍ, J.: Poznámka k rozvoji malých a středních podniků v ČR. *Moderní řízení* 6/2000; příloha, s.XVI. ISSN 0026-8720

[13] KONEČNÁ, M.: *Bariery rozvoje drobného podnikání*. VŠE, Praha 1992

[14] LEDNICKÝ, V., SLÁVIK, Š., VANĚK, J.: *Řízení malých a středních podniků*. Studia Oeconomica, vědecká monografie, Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné 2002, s. 138, ISBN 80-7248-173-3

[15] LEDNICKÝ, V., VANĚK, J.: *Kooperační struktury malých a středních podniků, vědecká monografie,* Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné 2004, s. 191, ISBN 80-7248-259-9

[16] LUGER, M.I.: *Technological Changes of Industrial Production and Their Effect on the Location of Manufacturing Activities.* UNIDO Colloquium on Industrialization and Urban Development. Wien 1995, Vienna International Center

[17] MMR: *Strategie regionálního rozvoje České republiky* [online] Praha 2006 [cit. 2009-07-10] Dostupný z WWW < www.mmr.cz >

[18] MPO: *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2014 - 2020*. [online] Praha 2012 [cit. 2017-07-13] Dostupný z WWW < https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/koncepce-podpory-malych-a-strednich-podnikatelu-na-obdobi-let-2014_2020--119071/ >

[19] MPO: *Národní inovační strategie České republiky*. [online] Praha 2004 [cit. 2009-07-10] Dostupný z WWW < www.mpo.cz/dokument11662.htm>

[20] MPO: *Operačním programem Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost*. [online] Praha 2017 [cit. 2017-07-13] Dostupný z WWW < https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/>

[21] NĚMCOVÁ, L.: *Vybrané kapitoly z českého družstevnictví*, Praha, Družstevní asociace ČR. 2001

[22] NEUŽILOVÁ, I. *Národní klastrová strategie 2005 – 2008* [online], 2007 [cit. 2007-05-23]. Dostupný z WWW < www.mpo.cz >

[23] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní management jakosti, principy, postupy, metody,* Management Press, Praha, 2008, s. 377, ISBN 978-80-7261-186-7

[24] NOVÁKOVÁ, O.: Podceněný marketing malých a středních firem. *Moderní řízení* 2/2000, s. 30 ISSN 0026-8720

[25] PARMOVÁ, D.: *Řízení služeb. Přednášky*. ZF JU. Č. Budějovice 2004. 96 s. ISBN 80-7040-673-9

[26] PAVELKOVÁ, D. a kol.: *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem.* GRADA Publishing,a.s., Praha 2009, s. 268, ISBN 978-80-247-2689-2.

[27] PIEPER, M., STAS, J.: *Sborník mezinárodní konference Cluster-Forum,* Ostrava, 2004, s. 70 – 80.

[28] PITTNER, M., ŠVEJDA, P. *Řízení inovací v podniku.* 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2004. ISBN 80-903153- 2- 1

[29] PIVODA, M.: Studium inovačního podnikání. *Ekonom* 13/2002, s .6. ISSN 1210-0714

[30] PORTER, M.: *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990

[31] PRCHAL, M. Systém řízení v malých firmách. *Perspektivy jakosti, 1,* Česká společnost pro jakost, 2007, s. 23 – 24, ISSN 1214-8865

[32] ROTH, W. A SWOBODA, K.: Klíč k financování je podnikatelský záměr. *HN* 15.4.2002,. s. 25. *ISSN* 0862-9587

[33] RYŠAVÝ, I.: Odborná pomoc bude firmám blíž. *HN* 15.4.2002, s. 1. ISSN 0862-9587

[34] SCHWARZ, J.: Malé a střední podniky jsou diskriminovány. *HN* 15.4.2002, s. 25. ISSN 0862-9587

[35] SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6

[36] SÖLVELL,Ö., LINDQVIST, G., KETELS, C.: *The Cluster Initiative Greenbook.* Ivory Tower AB. 2003. ISBN 91-974783-1-8.

[37] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. et al. *Základy podnikání.* Praha. Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-3339-5

[38] SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

[39] STEJSKALOVÁ,I., ROLÍNEK,L., et al. *Manažerský audit v malých a středních podnicích.* 1.vyd. Praha. ASPI, a.s. 2008 s. 160, ISBN 978-80-7357-406-2

[40] STOKES, D.: Small business management: an active-learning approach. - 2. ed.. - London : DP Publications, 1995.

[41] STŘÍTECKÝ, J.: Sítě spolupráce malých a středních podniků. *Moderní řízení* 6/2000, příloha – V. ISSN 0026-8720

[42] STŘÍTECKÝ, J.: Globalizace - nebezpečí i příležitost pro malé a střední podniky. *Moderní řízení* 6/2000, Economia Praha 2000. příloha – II ISSN 0026-8720

[43] SYNEK, MILOSLAV a kol.: *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha, C. H. Beck 2002. 479 stran. ISBN 80-7179-736-7

[44] VEBER, J., SRPOVÁ, J. : *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing, Praha, 2005. 304 s., ISBN 80-247-1069-2

[45] VEBER,J. et.al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele,* Grada Publishing, a.s. Praha. 2001, ISBN 80-247-0194-4

[46] WIESNER,J. : Družstva v sevření obrů. *Ekonom* č.2.s.31 Economia Praha 2002. ISSN 1210-0714

[47] ZELENÝ, M.: Budoucnost patří malým podnikům. *Moderní řízení* 6/2000, příloha – III Economia Praha 2000. ISSN 0026-8720

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou v redakci nakladatelství.

Název:	**Malé a střední podnikání**
Autorky:	**doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová** **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**
Vydavatel:	**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích** **Ekonomická fakulta**
Vydání:	**1. vydání, 2020**
Počet stran:	**167**
Účel:	**Vysokoškolská učebnice**
Elektronická verze:	**http://omp.ef.jcu.cz**

Za věcnou a jazykovou správnost díla odpovídají autoři.

ISBN 978-80-7394-807-8