



Antonín Malach  
a kolektiv

# Jak podnikat

## po vstupu do EU



- Právo a podnikání
- Podnikatelské řízení
- Podpora podnikání v ČR a EU
- Podnikatelské a podpůrné instituce
- Podnikání a veřejná správa

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

**Doc. Ing. Antonín Malach, CSc., a kolektiv**

## **Jak podnikat po vstupu do EU**

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

www.grada.cz

jako svou 2082. publikaci

Vedoucí autorského kolektivu:

Doc. Ing. Antonín Malach, CSc.

Na tvorbě publikace se podíleli:

Ing. Roman Golec, doc. Ing. Ivan Hálek, CSc., Ing. Alena Klapalová, Ing. Martin Křištof,  
PhDr. Dana Linkeschová, CSc., doc. Ing. Jan Lojda, CSc., MBA, PhDr. Josef Malach, CSc.,  
Mgr. Radek Salvét, Ing. Petr Smutný, doc. Ing. Antonín Stehlík, CSc.

Formou připomínek, poskytnutím podkladů, překlady nebo technickým zpracováním spolupracovali:

Ing. Josef Burda, Ing. L. Cymorková, Ing. Eva Hofmannová, PhDr. Antonín Holubář,  
Ing. Libor Kejda, doc. Ing. et Ing. Miroslav Nováček, CSc., doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.,  
Ing. Hana Pechmanová, Jiří Skřítecký, Ing. Petr Suchánek, Ph.D., Ing. Stanislava Šedřová,  
doc. Ing. Jan Šelešovský, CSc., Mgr. Ing. Ivo Šimeček, Ing. Jaromír Valenta, PhDr. Karel Vališ,  
Hana Veselá, doc. RNDr. Milan Viturka, CSc., Ing. Viliam Záthurecký, MBA

Recenzenti:

Ing. Jaroslav Chaloupka, Podnikatelské inovační centrum v Brně  
prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc., Vysoká škola ekonomická v Praze  
prof. Ing. Ján Porvazník, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislavě

Odpovědná redaktorka PhDr. Alena Sojková

Sazba Antonín Plicka

Počet stran 528

První vydání, Praha 2005

Výtiskla tiskárna PB tisk

Prokopská 8, Příbram 4

© Grada Publishing a.s., 2005

Cover Photo © profimedia.cz/CORBIS, 2005

ISBN 80-247-0906-6 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6384-2 (elektronická verze ve formátu PDF)

Podstatná část knihy byla zpracována v rámci projektu Grantové agentury ČR Samosprávné podnikatelské organizace jako fenomén občanské společnosti, r. č. 402/021563, a projektu Grantové agentury České akademie věd Teoretické a metodologické aspekty institucionální podpory podnikání, r. č. A7167201.

# Obsah

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>O autorech .....</b>                                                  | <b>13</b> |
| <b>Úvod .....</b>                                                        | <b>15</b> |
| <b>1 Podnikání jako zdroj ekonomického a společenského rozvoje .....</b> | <b>17</b> |
| 1.1 Význam podnikání pro rozvoj ekonomiky a společnosti .....            | 19        |
| 1.2 Historie vývoje podnikatelských činností .....                       | 23        |
| 1.3 Co je podnikání .....                                                | 25        |
| 1.4 Členění podniků .....                                                | 28        |
| 1.4.1 Podniky podle oborů činnosti .....                                 | 28        |
| 1.4.2 Podniky podle velikosti .....                                      | 28        |
| 1.5 Malé a střední podnikání .....                                       | 29        |
| 1.5.1 Aktuální stav malého a středního podnikání v ČR .....              | 29        |
| 1.5.2 Výhody a nevýhody malých a středních podniků .....                 | 32        |
| 1.5.3 Ekonomický a sociální přínos malých a středních podniků .....      | 32        |
| 1.5.4 Cíle politiky rozvoje MSP .....                                    | 33        |
| 1.5.5 Bariéry rozvoje malého a středního podnikání v ČR .....            | 35        |
| <b>2 Úspěšnost podnikání .....</b>                                       | <b>39</b> |
| 2.1 Které faktory mají vliv na úspěšnost podnikání .....                 | 41        |
| 2.2 Inovační růstové možnosti podniků v integrované Evropě .....         | 48        |
| 2.2.1 Principy podpory inovací .....                                     | 49        |
| 2.2.2 Kategorizace inovačního podnikání v Evropě .....                   | 50        |
| 2.3 Řízení jakosti .....                                                 | 51        |
| 2.3.1 Historie řízení jakosti .....                                      | 52        |
| 2.3.2 Současné koncepce managementu jakosti .....                        | 52        |
| 2.3.3 Náklady na jakost .....                                            | 56        |
| 2.3.4 Zavádění systémů řízení jakosti v ČR .....                         | 57        |
| 2.4 Elektronické obchodování .....                                       | 58        |
| 2.5 Význam infrastruktury v podnikání .....                              | 60        |
| 2.5.1 Harmonizace podmínek v dopravním systému .....                     | 62        |
| 2.5.2 Zdroje financování dopravní infrastruktury v České republice ..... | 62        |
| <b>3 Podnikatelské prostředí .....</b>                                   | <b>67</b> |
| 3.1 Co rozumíme podnikatelským prostředím .....                          | 69        |
| 3.1.1 Stát a podnikatelské prostředí .....                               | 69        |
| 3.1.2 Stanovisko Hospodářské komory ČR .....                             | 70        |
| 3.1.3 Závěry III. Národní konference o MSP .....                         | 70        |
| 3.2 Které faktory působí na podnikatelské prostředí .....                | 71        |
| 3.3 Hodnocení kvality podnikatelského prostředí .....                    | 71        |
| 3.3.1 Lokalizační faktory .....                                          | 71        |
| 3.3.2 Rozvojové osy .....                                                | 74        |
| 3.3.3 Syntetické vyhodnocení kvality podnikatelského prostředí .....     | 75        |
| 3.4 Průzkumy podnikatelského prostředí v ČR .....                        | 76        |
| 3.4.1 Podnikatel a právo .....                                           | 76        |
| 3.4.2 Výsledky průzkumu Hospodářské komory ČR .....                      | 77        |

|          |                                                                                 |            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.4.3    | Poznatky výzkumného týmu Masarykovy univerzity .....                            | 78         |
| 3.4.4    | Poznámky ke korupci .....                                                       | 78         |
| 3.4.5    | Aktuální stav podnikatelského prostředí .....                                   | 79         |
| 3.5      | Hodnocení podnikatelského prostředí vládou ČR .....                             | 79         |
| 3.6      | Podnikatelské prostředí v EU .....                                              | 81         |
| 3.6.1    | Evropská charta v péči o podnikatelské prostředí .....                          | 82         |
| 3.6.2    | Hodnocení podmínek podnikání z hlediska cílů Charty .....                       | 82         |
| 3.7      | Podpora podnikatelského prostředí k čerpání strukturálních fondů EU .....       | 84         |
| 3.8      | K problémům s registrací podnikatelů .....                                      | 86         |
| <b>4</b> | <b>Podnikatelské instituce v ČR .....</b>                                       | <b>91</b>  |
| 4.1      | Teoreticko-metodologická východiska .....                                       | 94         |
| 4.1.1    | Vymezení samosprávných podnikatelských institucí .....                          | 94         |
| 4.1.2    | Občanská společnost a samosprávné organizace .....                              | 98         |
| 4.1.3    | Územní a neúzemní (zájmová) samospráva .....                                    | 106        |
| 4.1.4    | Pojetí samosprávných podnikatelských institucí ve dvou typech liberalismu ..... | 108        |
| 4.1.5    | Historie zájmových organizací podnikatelského typu .....                        | 109        |
| 4.1.6    | Současné postavení podnikatelských institucí .....                              | 117        |
| 4.2      | Charakteristika profesních zájmových organizací – komor .....                   | 119        |
| 4.2.1    | Hlavní znaky komor .....                                                        | 119        |
| 4.2.2    | Komory s povinným členstvím (zřízené samostatným zákonem) .....                 | 123        |
| 4.2.3    | Všeobecné komory s nepovinným členstvím (zřízené samostatným zákonem) .....     | 124        |
| 4.2.4    | Komory vznikající dle ostatních zákonů .....                                    | 125        |
| 4.2.5    | Zájmová sdružení právnických osob .....                                         | 125        |
| 4.3      | Významné profesní komory .....                                                  | 127        |
| 4.3.1    | Komora daňových poradců ČR .....                                                | 127        |
| 4.3.2    | Profesní komora sociálních pracovníků v ČR .....                                | 129        |
| 4.3.3    | Česká komora architektů .....                                                   | 130        |
| 4.3.4    | Komora auditorů České republiky .....                                           | 131        |
| 4.3.5    | Česká advokátní komora .....                                                    | 131        |
| 4.3.6    | Česká lékařská komora .....                                                     | 132        |
| 4.3.7    | Příklad zahraniční profesní organizace .....                                    | 132        |
| 4.4      | Všeobecné komory v ČR .....                                                     | 133        |
| 4.4.1    | Hospodářská komora ČR .....                                                     | 133        |
| 4.5      | Živnostenská společenstva .....                                                 | 147        |
| 4.6      | Oborové svazy .....                                                             | 148        |
| 4.6.1    | Svaz průmyslu a dopravy ČR .....                                                | 148        |
| 4.6.2    | Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR .....                                        | 150        |
| 4.6.3    | Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů .....                    | 152        |
| 4.7      | Sdružení podnikatelských subjektů .....                                         | 152        |
| 4.7.1    | Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky .....         | 152        |
| 4.7.2    | Asociace podnikatelek a manažerek .....                                         | 153        |
| 4.7.3    | Národní asociace pro rozvoj podnikání .....                                     | 153        |
| 4.7.4    | Sdružení podnikatelů ČR .....                                                   | 154        |
| 4.8      | Družstva podnikatelů .....                                                      | 155        |
| 4.9      | Odborové organizace .....                                                       | 155        |
| 4.10     | Rada hospodářské a sociální dohody ČR .....                                     | 155        |
| 4.11     | Současný stav a výhled vývoje podnikatelských institucí .....                   | 156        |
| 4.11.1   | Integrační snahy v podnikatelských institucích .....                            | 158        |
| <b>5</b> | <b>Podpůrné instituce v podnikatelské sféře .....</b>                           | <b>163</b> |
| 5.1      | Význam institucí k podpoře podnikání .....                                      | 165        |
| 5.2      | Státem zřízené organizace k podpoře podnikání .....                             | 165        |
| 5.2.1    | Agentura pro podporu podnikání a investic .....                                 | 165        |

|          |                                                           |            |
|----------|-----------------------------------------------------------|------------|
| 5.2.2    | <i>CzechInvest</i>                                        | 166        |
| 5.2.3    | <i>CzechTrade</i>                                         | 168        |
| 5.2.4    | <i>Design Centrum</i>                                     | 170        |
| 5.2.5    | <i>Českomoravská záruční a rozvojová banka</i>            | 170        |
| 5.3      | Poradenský informační a vzdělávací systém                 | 171        |
| 5.3.1    | <i>Regionální poradenská a informační centra</i>          | 172        |
| 5.3.2    | <i>Podnikatelská inovační centra</i>                      | 173        |
| 5.4      | Asociace inovačního podnikání                             | 173        |
| 5.5      | Informační místa pro podnikatele                          | 175        |
| <b>6</b> | <b>Podpora podnikání v ČR a v EU</b>                      | <b>179</b> |
| 6.1      | Systém podpor malých a středních podniků v ČR             | 181        |
| 6.2      | Význam a zaměření podpor podnikání                        | 181        |
| 6.3      | Legislativní rámec podpory malého a středního podnikání   | 181        |
| 6.4      | Zásady poskytování podpor podnikání                       | 182        |
| 6.5      | Druhy podpor podnikání                                    | 183        |
| 6.6      | Strukturální fondy                                        | 184        |
| 6.6.1    | <i>Cíle strukturální politiky</i>                         | 184        |
| 6.6.2    | <i>Principy využívání strukturálních fondů</i>            | 186        |
| 6.6.3    | <i>Nástroje strukturální politiky EU</i>                  | 187        |
| 6.7      | Kohezní fond – Fond soudržnosti                           | 190        |
| 6.8      | Očekávaný přínos strukturálních fondů                     | 191        |
| 6.9      | Stav přípravy ČR na využívání strukturálních fondů        | 191        |
| <b>7</b> | <b>Podnikatel jako manažer</b>                            | <b>199</b> |
| 7.1      | Co dělá manažer                                           | 201        |
| 7.1.1    | <i>Plánování</i>                                          | 201        |
| 7.1.2    | <i>Organizování</i>                                       | 202        |
| 7.1.3    | <i>Personalistika</i>                                     | 203        |
| 7.1.4    | <i>Vedení</i>                                             | 204        |
| 7.1.5    | <i>Kontrolování</i>                                       | 205        |
| 7.1.6    | <i>Manažerské typy</i>                                    | 206        |
| 7.2      | Manažerské techniky                                       | 206        |
| 7.2.1    | <i>MBO (Management by Objectives) – řízení podle cílů</i> | 206        |
| 7.2.2    | <i>Krizový management</i>                                 | 209        |
| 7.2.3    | <i>Time management</i>                                    | 213        |
| 7.2.4    | <i>Projektový management</i>                              | 216        |
| 7.2.5    | <i>Procesní management</i>                                | 220        |
| 7.3      | Rozdíly managementu ve veřejném a soukromém sektoru       | 221        |
| 7.4      | Jak pracuje úspěšný manažer                               | 222        |
| 7.5      | Historický vývoj managementu                              | 223        |
| 7.5.1    | <i>Vstupní test</i>                                       | 223        |
| 7.5.2    | <i>Zrod a etapy vývoje moderního managementu</i>          | 224        |
| 7.5.3    | <i>Klasický management</i>                                | 226        |
| 7.5.4    | <i>Manažerská revoluce</i>                                | 232        |
| 7.5.5    | <i>Současné trendy</i>                                    | 238        |
| 7.5.6    | <i>Vývoj managementu v českých zemích</i>                 | 240        |
| 7.6      | Manažerské rozhodování                                    | 242        |
| 7.6.1    | <i>Pojem rozhodování a jeho význam</i>                    | 243        |
| 7.6.2    | <i>Fáze rozhodování</i>                                   | 243        |
| 7.6.3    | <i>Organizační a procesní stránka rozhodování</i>         | 245        |
| 7.6.4    | <i>Individuální a kolektivní rozhodování</i>              | 246        |
| 7.6.5    | <i>Vliv okolí na rozhodování</i>                          | 248        |
| 7.6.6    | <i>Aktuální přístupy k rozhodování</i>                    | 251        |

|          |                                                                            |            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.6.7    | Shrnutí k části Manažerské rozhodování .....                               | 252        |
| 7.6.8    | Test – Manažerské rozhodování .....                                        | 252        |
| 7.7      | Strategický management .....                                               | 254        |
| 7.7.1    | Porovnání strategického a operačního managementu .....                     | 255        |
| 7.7.2    | Vlastnosti strategického managementu .....                                 | 255        |
| 7.7.3    | Proces strategického plánování .....                                       | 256        |
| 7.7.4    | Podnikatelské strategie podle Druckera .....                               | 257        |
| <b>8</b> | <b>Informace v podnikání .....</b>                                         | <b>263</b> |
| 8.1      | Význam informací pro podnikatele .....                                     | 265        |
| 8.2      | Informace a rozhodování .....                                              | 266        |
| 8.3      | Požadavky na informace .....                                               | 267        |
| 8.4      | Zdroje informací .....                                                     | 268        |
| 8.4.1    | Publikace k problematice podnikání .....                                   | 268        |
| 8.4.2    | Internetové zdroje BusinessInfo .....                                      | 272        |
| 8.4.3    | Instituce k poskytování informací podnikatelům .....                       | 274        |
| 8.4.4    | Model informačních toků pro začátek podnikání .....                        | 275        |
| 8.5      | Informace o vlastním podniku .....                                         | 276        |
| 8.6      | Výzkum informovanosti .....                                                | 277        |
| <b>9</b> | <b>Vzdělávání jako faktor rozvoje podnikání .....</b>                      | <b>283</b> |
| 9.1      | Role vzdělávání v současné společnosti .....                               | 285        |
| 9.1.1    | Vzdělávání jako služba .....                                               | 285        |
| 9.1.2    | Vzdělávání jako součást rozvoje lidských zdrojů .....                      | 286        |
| 9.1.3    | Rozvoj lidských zdrojů a EU .....                                          | 289        |
| 9.1.4    | Vzdělávání v globalizujícím se světě .....                                 | 290        |
| 9.1.5    | Evropská dimenze ve vzdělávání .....                                       | 291        |
| 9.1.6    | Multikulturní výchova .....                                                | 291        |
| 9.2      | Vzdělávací politika .....                                                  | 292        |
| 9.2.1    | Vzdělávací politika a její principy .....                                  | 292        |
| 9.2.2    | Vzdělávací politika Evropské unie .....                                    | 293        |
| 9.2.3    | Vzdělávací politika v České republice .....                                | 296        |
| 9.2.4    | Programové prohlášení vlády v oblasti vzdělávání .....                     | 297        |
| 9.2.5    | Současný stav národního vzdělávání v evropském kontextu .....              | 298        |
| 9.2.6    | Právní normy ve školství .....                                             | 299        |
| 9.2.7    | Legislativní rámec evropské spolupráce .....                               | 299        |
| 9.2.8    | Mechanismy evropské spolupráce ve vzdělávání .....                         | 300        |
| 9.3      | Celoživotní učení – idea a skutečnost .....                                | 300        |
| 9.3.1    | Od historie k současnosti celoživotního učení .....                        | 300        |
| 9.3.2    | Vzdělávání ve školském systému .....                                       | 301        |
| 9.3.3    | Změny ve vzdělávání v souvislosti s reformou veřejné správy .....          | 302        |
| 9.3.4    | Aktuální otázky regionálního školství .....                                | 303        |
| 9.3.5    | Odborné vzdělávání .....                                                   | 305        |
| 9.4      | Proměny vysokoškolského ekonomického a manažerského vzdělávání .....       | 308        |
| 9.4.1    | Vytváření evropského vysokoškolského prostoru po boloňské konferenci ..... | 309        |
| 9.4.2    | Změny ve struktuře a formách vysokoškolského vzdělávání .....              | 309        |
| 9.4.3    | Uplatnění absolventů vysoké školy v praxi .....                            | 311        |
| 9.4.4    | Aktivity vysokých škol ve výzkumu podnikání .....                          | 312        |
| 9.4.5    | Studium k získání titulu MBA – Master of Business Administration .....     | 313        |
| 9.5      | Vzdělávání dospělých .....                                                 | 314        |
| 9.5.1    | Pojetí a systém vzdělávání dospělých .....                                 | 314        |
| 9.5.2    | Další vzdělávání pracovníků .....                                          | 314        |
| 9.5.3    | Memorandum o celoživotním učení Evropské komise .....                      | 314        |
| 9.5.4    | Principy a teoretické základy vzdělávání dospělých .....                   | 316        |

|         |                                                                               |            |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 9.5.5   | Stanovení cílů učení .....                                                    | 319        |
| 9.5.6   | Rozlišení učiva podle důležitosti .....                                       | 319        |
| 9.5.7   | Metody, formy a prostředky vzdělávání dospělých .....                         | 320        |
| 9.5.8   | Distanční vzdělávání a e-learning .....                                       | 323        |
| 9.5.9   | Kvalita, certifikace a akreditace ve vzdělávání dospělých .....               | 325        |
| 9.6     | Podnikové vzdělávání .....                                                    | 327        |
| 9.6.1   | Význam vzdělávání v rozvoji podniku .....                                     | 327        |
| 9.6.2   | Specifikace a cíle podnikového vzdělávání .....                               | 328        |
| 9.6.3   | Identifikace vzdělávacích potřeb .....                                        | 329        |
| 9.6.4   | Plánování programu vzdělávání .....                                           | 329        |
| 9.6.5   | Tvorba projektu vzdělávání .....                                              | 330        |
| 9.6.6   | Interní a externí podnikové vzdělávání .....                                  | 331        |
| 9.6.7   | Metody podnikového vzdělávání .....                                           | 332        |
| 9.7     | Hodnocení přínosů vzdělávání pro organizaci .....                             | 334        |
| 9.7.1   | Objektivní hodnocení .....                                                    | 335        |
| 9.7.2   | Subjektivní hodnocení .....                                                   | 335        |
| 9.7.3   | Úrovně, kritéria a postupy vyhodnocování .....                                | 336        |
| 9.7.4   | Metodika hodnocení přínosu vzdělávání .....                                   | 337        |
| 9.7.5   | Hodnocení výnosu, vzešlého zvýšením kvalifikace pracovníka „v“ .....          | 339        |
| 9.7.6   | Mechanismus posuzování užitku .....                                           | 340        |
| 9.7.7   | Podmínky uplatnění modelu hodnocení užitku vzdělávání .....                   | 340        |
| 9.8     | Vzdělávání manažerů .....                                                     | 342        |
| 9.8.1   | Malý podnikatel a vzdělávání .....                                            | 343        |
| 9.8.2   | Evropská charta pro malé podniky .....                                        | 344        |
| 9.9     | Vzdělávací aktivity podnikatelských institucí .....                           | 345        |
| 9.9.1   | Vzdělávací aktivity hospodářských komor v ČR .....                            | 345        |
| 9.9.2   | Vzdělávání v rámci hospodářských komor ve vybraných státech Evropy .....      | 346        |
| 9.9.3   | Zkvalitnění přípravy podnikatelů v ČR z pozice hospodářských komor .....      | 348        |
| 10      | <b>Podnikání a veřejná správa .....</b>                                       | <b>351</b> |
| 10.1    | Dělba práce mezi územní a zájmovou samosprávou v oblasti podnikání v ČR ..... | 353        |
| 10.1.1  | Podnikatelské instituce v systému veřejné správy .....                        | 353        |
| 10.1.2  | Přístupy k podpoře podnikání ze strany státu .....                            | 355        |
| 10.1.3  | Rozdílnost názorů na sdružování podnikatelů .....                             | 356        |
| 10.1.4  | Proč samosprávné instituce .....                                              | 356        |
| 10.1.5  | Formy působnosti samosprávných organizací .....                               | 357        |
| 10.1.6  | Aktuální úroveň vztahů územní a zájmové samosprávy .....                      | 358        |
| 10.1.7  | Samosprávné podnikatelské instituce v občanské společnosti .....              | 359        |
| 10.1.8  | Zájmová samospráva jako kompenzace selhání trhu a státu .....                 | 359        |
| 10.1.9  | Vnitřní rizika samosprávných podnikatelských organizací .....                 | 360        |
| 10.1.10 | Historické opodstatnění podnikatelských institucí .....                       | 360        |
| 10.1.11 | Samosprávné podnikatelské instituce v kontextu reformy veřejné správy .....   | 361        |
| 10.2    | Partnerství veřejného a soukromého sektoru .....                              | 361        |
| 10.2.1  | Zahraniční zkušenosti .....                                                   | 362        |
| 10.2.2  | Charakteristika a přínos projektu .....                                       | 362        |
| 10.2.3  | Stav přípravy projektu v ČR .....                                             | 363        |
| 10.2.4  | Postup přípravy a realizace projektu PPP .....                                | 363        |
| 10.2.5  | Předpoklady použití PPP .....                                                 | 364        |
| 10.2.6  | Příklady typických PPP projektů .....                                         | 365        |
| 10.3    | Spolupráce veřejné správy s podniky .....                                     | 365        |
| 10.3.1  | Význam malých a středních podniků .....                                       | 366        |
| 10.3.2  | Územní správa v ČR a její institucionální zabezpečení .....                   | 366        |
| 10.3.3  | Hlavní dokumenty veřejné správy k rozvoji podnikání .....                     | 367        |
| 10.3.4  | Spolupráce centrálních orgánů s podnikatelskými institucemi .....             | 368        |

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 10.4 Regionální spolupráce s podniky .....                                                        | 369        |
| 10.4.1 Regionální politika .....                                                                  | 370        |
| 10.4.2 Regionální programy podpory malého a středního podnikání .....                             | 370        |
| 10.4.3 Regionální politika v EU .....                                                             | 370        |
| 10.4.4 Možnosti kraje v rozvoji podnikání .....                                                   | 372        |
| 10.5 Místní správa a podnikání .....                                                              | 376        |
| 10.5.1 Význam podnikatelů pro místní správu .....                                                 | 377        |
| 10.5.2 Institucionální podmínky pro rozvoj podnikání na lokální úrovni .....                      | 378        |
| 10.5.3 Hospodářský rozvoj obce .....                                                              | 379        |
| 10.5.4 Pravomoci obcí ve vztahu k malým a středním podnikům .....                                 | 380        |
| 10.5.5 Nástroje komunální podpory podnikání .....                                                 | 382        |
| 10.5.6 Formy nepřímé podpory MSP na místní úrovni .....                                           | 384        |
| <b>11 Podnikání v rámci EU .....</b>                                                              | <b>391</b> |
| 11.1 Český podnikatel a Evropská unie .....                                                       | 393        |
| 11.1.1 Připravenost firem na jednotný trh EU .....                                                | 393        |
| 11.1.2 Aktivita státu a jeho institucí při podpoře začlenění firem na jednotný trh EU ...         | 393        |
| 11.1.3 Zajištění agendy jednotného trhu EU v podnicích .....                                      | 394        |
| 11.1.4 Čeho se podniky obávají .....                                                              | 394        |
| 11.2 Konkurenceschopnost .....                                                                    | 396        |
| 11.3 Evropský podnik .....                                                                        | 397        |
| 11.4 Evropské podnikatelské instituce .....                                                       | 398        |
| 11.4.1 Rakouská hospodářská komora .....                                                          | 398        |
| 11.4.2 Německá průmyslová a obchodní komora .....                                                 | 408        |
| 11.4.3 Nizozemská obchodní a průmyslová komora .....                                              | 409        |
| 11.4.4 Švédská obchodní komora .....                                                              | 410        |
| 11.4.5 Obchodní komory Spojeného království .....                                                 | 412        |
| 11.4.6 Srovnání ukazatelů evropských hospodářských komor .....                                    | 412        |
| 11.4.7 Asociace evropských hospodářských a průmyslových komor .....                               | 412        |
| 11.5 Obchodní komory cizích států v ČR .....                                                      | 413        |
| 11.5.1 Nizozemská obchodní komora v Praze .....                                                   | 413        |
| 11.5.2 Česko-belgicko-lucemburská smíšená obchodní komora v ČR .....                              | 414        |
| 11.6 Česká obchodní reprezentace při EU .....                                                     | 414        |
| 11.7 Podpora podnikání v EU .....                                                                 | 415        |
| <b>12 Výzkumy podnikání .....</b>                                                                 | <b>419</b> |
| 12.1 Očekávaný přínos výzkumu .....                                                               | 421        |
| 12.2 Realizované výzkumné projekty v ČR .....                                                     | 421        |
| 12.2.1 Transparentnost podnikatelského prostředí .....                                            | 421        |
| 12.2.2 Funkce hospodářských komor .....                                                           | 421        |
| 12.2.3 Průzkum kvality podnikatelského prostředí .....                                            | 422        |
| 12.3 Výzkumy EU .....                                                                             | 424        |
| 12.3.1 Připravenost podniků pro vstup do EU .....                                                 | 424        |
| 12.3.2 Evropský hospodářský průzkum .....                                                         | 425        |
| 12.3.3 6. Rámcový program EU .....                                                                | 426        |
| 12.4 Průzkumy v regionech .....                                                                   | 426        |
| 12.5 Shrnutí poznatků z předchozích výzkumů .....                                                 | 426        |
| 12.6 Koncepce výzkumu týmu Masarykovy univerzity .....                                            | 427        |
| 12.6.1 Názory na organizovanost podnikatelů a jejich potřeby .....                                | 427        |
| 12.6.1 Výzkumné hypotézy k výzkumnému projektu .....                                              | 428        |
| 12.6.2 Výsledky výzkumu hlavních skupin respondentů .....                                         | 428        |
| 12.6.3 Souhrnné výsledky ke struktuře, členství a registraci v podnikatelských organizacích ..... | 434        |
| 12.6.5 Výsledky výzkumných pohovorů k problémům podnikání .....                                   | 436        |

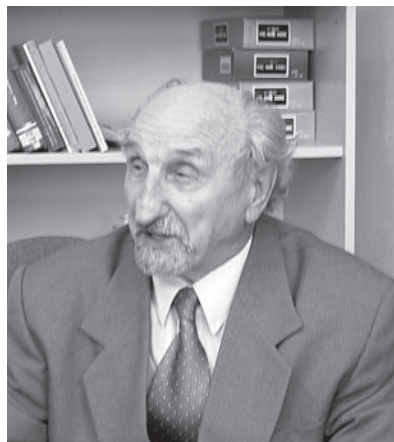
|           |                                                                                     |            |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 12.7      | Efektivnost podpor podnikání .....                                                  | 437        |
| 12.8      | Výzkum začínajících podnikatelů .....                                               | 438        |
| 12.8.1    | <i>Analýza problémů začínajících podnikatelů v jihomoravském regionu</i> .....      | 438        |
| 12.9      | Specifika podniků podle právní formy podnikání .....                                | 439        |
| 12.9.1    | <i>Problémy živnostenského podnikání fyzických osob</i> .....                       | 439        |
| 12.9.2    | <i>Problémy podnikání společností s ručením omezeným</i> .....                      | 439        |
| <b>13</b> | <b>Právní aspekty podnikání</b> .....                                               | <b>445</b> |
| 13.1      | Právní rámec podnikání v ČR .....                                                   | 447        |
| 13.2      | Živnostenské podnikání .....                                                        | 448        |
| 13.2.1    | <i>Rozsah živnostenského oprávnění</i> .....                                        | 448        |
| 13.2.2    | <i>Druhy živností podle předmětu podnikání</i> .....                                | 448        |
| 13.3      | Obchodní zákoník .....                                                              | 449        |
| 13.3.1    | <i>Obchodní rejstřík</i> .....                                                      | 449        |
| 13.3.2    | <i>Formy podnikání</i> .....                                                        | 449        |
| 13.4      | Pracovněprávní vztahy .....                                                         | 455        |
| 13.4.1    | <i>Pracovní právo</i> .....                                                         | 455        |
| 13.4.2    | <i>Sociální a zdravotní pojištění</i> .....                                         | 460        |
| 13.5      | Průřezové zákony .....                                                              | 461        |
| 13.5.1    | <i>Daňová soustava, daňová evidence a správa daní a poplatků</i> .....              | 461        |
| 13.5.2    | <i>Účetnictví</i> .....                                                             | 462        |
| 13.5.3    | <i>Audit</i> .....                                                                  | 462        |
| 13.6      | Jak pracovat se zákony .....                                                        | 462        |
| 13.7      | Jak si počínat při vzniklém sporu .....                                             | 463        |
| 13.8      | Využijte rozhodčí řízení .....                                                      | 464        |
| 13.9      | Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, veřejné zakázky ..... | 466        |
| 13.10     | Právní normy a podnikání v EU .....                                                 | 466        |
| 13.10.1   | <i>Právo usazování za účelem podnikání</i> .....                                    | 467        |
| 13.10.2   | <i>Svoboda volného pohybu služeb</i> .....                                          | 467        |
| 13.10.3   | <i>Volný pohyb zboží v Evropské unii</i> .....                                      | 467        |
| 13.10.4   | <i>EU a ochrana spotřebitele</i> .....                                              | 468        |
| <b>14</b> | <b>Podněty ke zkvalitnění podnikání</b> .....                                       | <b>473</b> |
| 14.1      | Závěry výzkumů k hlavním problémům podnikání v ČR .....                             | 475        |
| 14.2      | Návrhy vlády ČR .....                                                               | 476        |
| 14.3      | Doporučení EU .....                                                                 | 480        |
| 14.4      | Náměty pro kraje a obce .....                                                       | 480        |
| 14.5      | Podněty z výzkumu a konferencí Masarykovy univerzity .....                          | 481        |
| 14.6      | Stanovisko Hospodářské komory ČR .....                                              | 483        |
| 14.7      | III. národní konference o rozvoji malého a středního podnikání .....                | 484        |
| 14.7.1    | <i>Právní úprava podnikání</i> .....                                                | 484        |
| 14.7.2    | <i>Přístup k financím</i> .....                                                     | 485        |
| 14.7.3    | <i>Podpora konkurenceschopnosti MSP na zahraničních trzích</i> .....                | 486        |
| 14.7.4    | <i>Daně</i> .....                                                                   | 486        |
| 14.7.5    | <i>Podpora výzkumu, vývoje a inovačního podnikání</i> .....                         | 487        |
| 14.7.6    | <i>Trh práce</i> .....                                                              | 487        |
| <b>15</b> | <b>How to do business after joining the EU</b> .....                                | <b>491</b> |
| 15.1      | Business Activities – the Source of Social and Economic Development .....           | 492        |
| 15.2      | Success of business activities .....                                                | 494        |
| 15.3      | Business Environment .....                                                          | 495        |
| 15.4      | Organisations of entrepreneurs .....                                                | 496        |
| 15.5      | Supporting organizations for entrepreneurs .....                                    | 497        |
| 15.6      | Entrepreneurship promotion and subsidies .....                                      | 498        |
| 15.7      | Entrepreneur as a manager .....                                                     | 500        |

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| 15.8 Entrepreneurs and information .....               | 502        |
| 15.9 Education of entrepreneurs .....                  | 503        |
| 15.10 Public administration and entrepreneurship ..... | 503        |
| 15.11 Czech entrepreneurs in Europe .....              | 505        |
| 15.12 Entrepreneurship research .....                  | 506        |
| 15.13 Legal aspects of entrepreneurship .....          | 508        |
| 15.14 Initiatives and suggestions for business .....   | 509        |
| <b>Slovník základních pojmů .....</b>                  | <b>511</b> |
| <b>Seznam zkratk .....</b>                             | <b>516</b> |
| <b>Literatura .....</b>                                | <b>517</b> |
| <b>Rejstřík .....</b>                                  | <b>522</b> |

# O autorech

## Doc. Ing. Antonín Malach, CSc.

Působí sedmnáctý rok jako vědecký pracovník na Masarykově univerzitě v Brně, z toho třináct let (od založení) na Ekonomicko-správní fakultě. Je zapojen do pedagogického procesu na Akademii STING. V současné době je řešitelem výzkumného projektu Grantové agentury České akademie věd „Teoretické a metodologické aspekty institucionální podpory podnikání“ na léta 2002–2005, výzkumného projektu Grantové agentury ČR „Samospráva podnikatelů jako fenomén občanské společnosti“ na léta 2002–2004, je spoluřešitelem výzkumného záměru Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR „Faktory efektivity rozvoje regionů“ na léta 1999–2004 a mezinárodního projektu Leonardo da Vinci na téma „Transfer podnikatelských dovedností“.



V minulých letech pracoval jako učitel, ředitel školy, vedoucí armádního výzkumného střediska, poradce pro přípravu personálu jaderných elektráren a pracovník Ústavu pro řízení nevýrobní sféry. Je držitelem patentu „Mikroprocesorový systém k řízení výuky“. Organizoval národní a mezinárodní konference k rozvoji vzdělávání a v posledních letech k otázkám podnikání. Mezi jeho hlavní publikace patří Didaktika technické přípravy, Základy trenažérového výcviku, Vzdělávání – brána k evropské integraci, Programování pro mikroprocesorový výukový systém Hvězda, Rozvoj podnikání a profesní organizace podnikatelů a Podpora podnikání v regionech ČR a EU.

Je členem Akademické rady Evropského polytechnického institutu v Kunovicích a Newton College. Působí v redakčních radách časopisů Podnikatelské lobby a Eurofirma. Spolupracuje s podnikateli, podnikatelskými a veřejnými institucemi na řešení potřeb praxe.

| Spoluautoři                     | Pracoviště                                              | Podílel(a) se na kapitole |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------|
| Ing. Roman Golec                | Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity v Brně | 8                         |
| doc. Ing. Ivan Hálek, CSc.      |                                                         | 2.1                       |
| Ing. Alena Klopalová            |                                                         | 2.4                       |
| Ing. Martin Křištof             |                                                         | 6.8                       |
| PhDr. Dana Linkeschová, CSc.    | Stavební fakulta Vysokého učení technického v Brně      | 4.7.2                     |
| doc. Ing. Jan Lojda, CSc.       | Předseda představenstva Newton College v Brně           | 9.7.5                     |
| PhDr. Josef Malach, CSc.        | Pedagogická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě      | 7 a 9                     |
| Mgr. Radek Salvet               | Obchodní a hospodářská komora Brno                      | 13                        |
| Ing. Petr Smutný                | Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity v Brně | 2.1                       |
| Doc. Ing. Antonín Stehlík, CSc. |                                                         | 2.5                       |

# Úvod

---

*Jen citem a instinktem se nedostaneme  
nikam. Teorie bez praxe není možná.*

T. G. Masaryk

Publikace vychází krátce po vstupu ČR do Evropské unie. V těchto nových podmínkách poskytuje podnikatelům, pracovníkům veřejné správy a škol orientaci v současném složitém podnikatelském prostředí. Je pomocníkem pro ty, kteří hledají podněty pro své podnikatelské záměry, pro zvýšení konkurenceschopnosti a jsou otevřeni novým profesním výzvám.

V průběhu společensko-ekonomických přeměn po roce 1989 vzniklo v ČR mnoho podnikatelů, kteří u nás dnes představují nový stav. Sotva se adaptovali na situaci tržního hospodářství, museli fungovat v dynamických podmínkách územní reformy a procesu evropské integrace. Orientovat se v této složité situaci není pro jednotlivého podnikatele jednoduché. V sousedních zemích Evropské unie, v Rakousku a v Německu, vstupují všichni podnikatelé do hospodářských komor, které jim pomáhají v začátcích, informují je o možných dodávkách, inovacích, změnách v daních a usnadňují jim pronikání na zahraniční trhy. Hájí zájmy podnikatelů a vyjadřují se k připravovaným zákonům, aby pomáhaly předcházet nežádoucím bariérám v podnikání.

U nás je situace jiná. Přestože známe legendu o Svatoplukových prutech<sup>1</sup>, je u nás v hospodářských komorách a v živnostenských společenstvech organizováno jen nepatrné procento podnikatelů. O podporách poskytovaných podnikatelům rozhodují především státní orgány. Samosprávné instituce podnikatelů mají na přidělování podpor malý vliv. Za této situace, ztížené probíhajícími změnami, poskytuje publikace orientaci v současném složitém podnikatelském prostředí a podává podnikatelům praktické informace pro zvýšení konkurenceschopnosti.

Kniha obsahuje to podstatné, co podnikatel potřebuje: informace o evropských podnikatelských institucích a o způsobech podpor podnikání z kohezního fondu a strukturálních fondů, aj. Přibližuje podstatné myšlenky čtenářům z jiných zemí připojeným anglickým resumé.

Zásadním přístupem při tvorbě knihy je propojení teorie s praxí, analýza, kritické hodnocení, hledání optimálních cest, snaha o komplexní pohled a doporučení možných alternativ řešení. Proto jsou fakta uváděna do širších ekonomických a etických souvislostí, teoretické poznatky jsou ilustrovány příklady a podnikatelskými příběhy konkrétních firem, což poskytuje podněty a návody k variantnímu řešení aktuálních i perspektivních problémů vyskytujících se v podnikatelské činnosti.

Po metodické stránce je publikace uzpůsobena pro vzdělávací potřeby vyjádřením cílů kapitol, přehledným strukturováním obsahu, kontrolními testy i obohacením o podnětné otázky k zamyšlení ve všech čtrnácti kapitolách. V knize najdete celkem 140 testových položek a 140 otázek. Doplněním vhodnou literaturou dodáváme podklady k prohlubujícímu studiu

---

<sup>1</sup> Když kníže Svatopluk umíral, povolal k sobě své tři syny. Kázal, aby zlomili svazek prutů, což nedokázali. Pak pruty rozdělil a dal každému synovi část, která jejich síle neodolala.

včetně internetových odkazů. Orientaci v knize usnadňuje grafické vyjádření obsahu kapitol, shrnutí a výběr základních pojmů s anglickými ekvivalenty.

Povaha ekonomického dění nedovoluje pronášet jedinou, absolutní pravdu, jediný pohled na probíhající procesy. To je možné objektivně podat z pozice nezávislého vědeckého bádání s analýzou plurality názorů, stanovisek a výhledů, na rozdíl od zpravidla lépe pochopitelných, lobbisticky zaměřených přístupů firem nebo přímo zainteresovaných institucí. Vedoucí autor knihy podává výsledky bádání svého týmu v rámci výzkumného projektu Grantové agentury ČR při zkoumání specifických podnikatelských institucí a v rámci projektu agentury Akademie věd ČR v oblasti otázek zkoumání podpor podnikání.

Publikace, která je příspěvkem k optimalizaci funkce celého společensko-ekonomického systému, by proto neměla chybět v knihovnách podnikatelů, funkcionářů podnikatelských institucí, pracovníků veřejné správy, středoškolských a vysokoškolských učitelů, ani ve veřejných, podnikových nebo školních knihovnách pro studenty i veřejnost.

Za to, že kniha mohla vzniknout, patří dík podpoře zmíněných grantových agentur, podnětné a přátelské atmosféře na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity, spoluřešitelům výzkumných projektů, vstřícným pracovníkům ústředních i krajských organizací, ochotným studentům a doktorandům, účastníkům odborných konferencí pořádaných v posledních letech a dalším spolupracovníkům, kteří pomohli poskytnutím materiálů nebo vstřícnými konzultacemi, a v neposlední řadě mým blízkým kolegům a přátelům z domova i ze zahraničí.

V Brně dne 31. srpna 2004

*Antonín Malach*

## Podnikání jako zdroj ekonomického a společenského rozvoje

---

*Podnikatelé jsou někdy považováni buď za vlka, kterého je třeba zabít, nebo za krávu, kterou je třeba stále dojit. Přitom by však měli být považováni za koně, který táhne káru.*

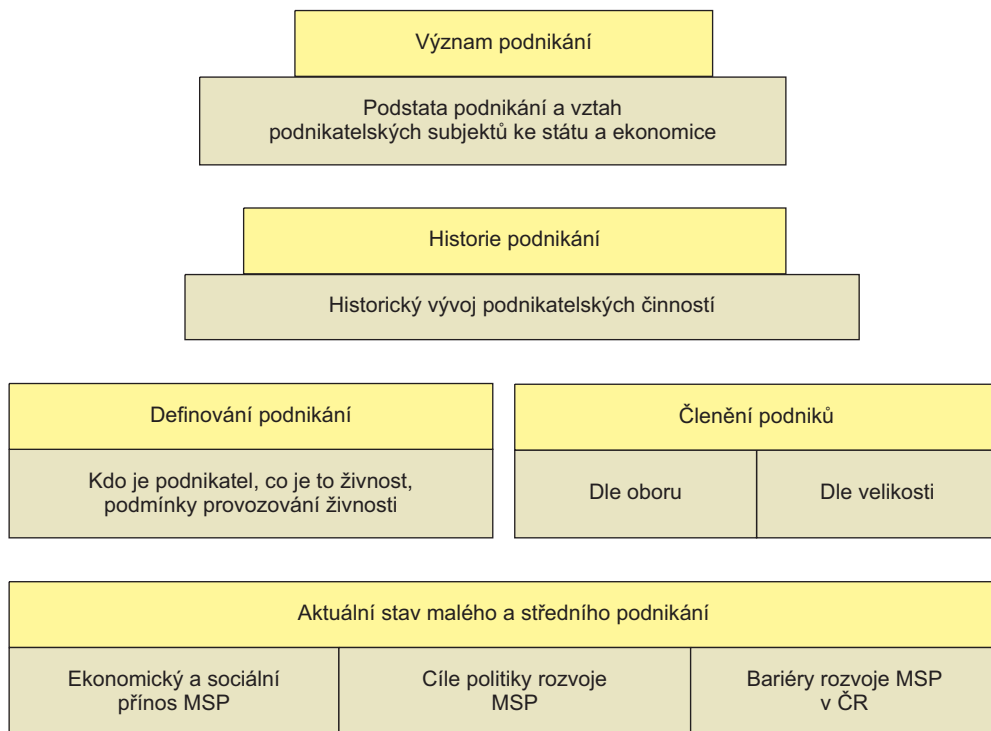
W. Churchill

- ● ● *Dobrá a úspěšná podniku by se neměla omezovat jen na technické a organizační záležitosti. Měla by pochopit i širší souvislosti, které mu umožní orientaci v dnešním světě a napomohou tvorbě strategie podniku. Ve vstupní kapitole se proto zamýšlíme nad významem podnikání pro ekonomiku a společnost, ale také nad snahou moderní společnosti podporovat podnikání a hospodářský růst země. Jde o vzájemně propojené subsystémy. Jejich správné pojetí v podmínkách prohlubující se globalizace a evropské integrace, a hlavně jejich praktické uplatnění ovlivňují prosperitu podniků i bohatost života lidí.*

*Podnikání má ve středoevropských podmínkách hluboké tradice, protože naše země patřily v historii mezi nejrozvinutější. Ujasníme si, co je to vlastně podnikání, a zaměříme se při tom hlavně na malé a střední podniky.*

**Po prostudování 1. kapitoly:**

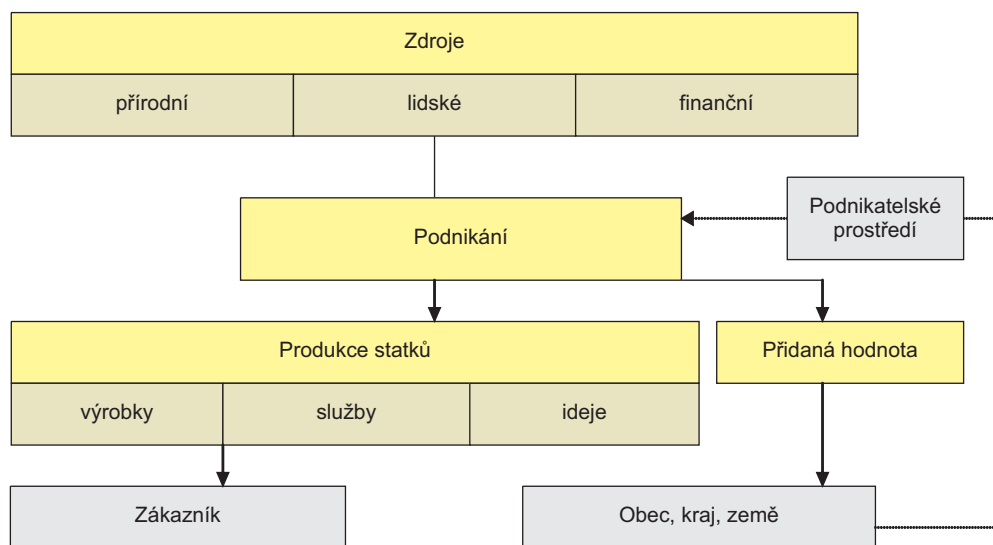
- si uvědomíte, jaký je význam podnikání pro rozvoj ekonomiky a společnosti,
- zopakujete si základní pojmy z oblasti podnikání,
- získáte informace o historii vývoje podnikání,
- doplníte si přehled o současném stavu podnikání v ČR,
- osvěžíte si, jak třídíme podniky,
- zjistíte, s jakými problémy se potýkají malé a střední podniky,
- poznáte, jaké jsou nové trendy ve světě podnikání,
- seznámíte se se vzory úspěšných podnikatelů.

**Grafické znázornění obsahu 1. kapitoly**

## 1.1 Význam podnikání pro rozvoj ekonomiky a společnosti

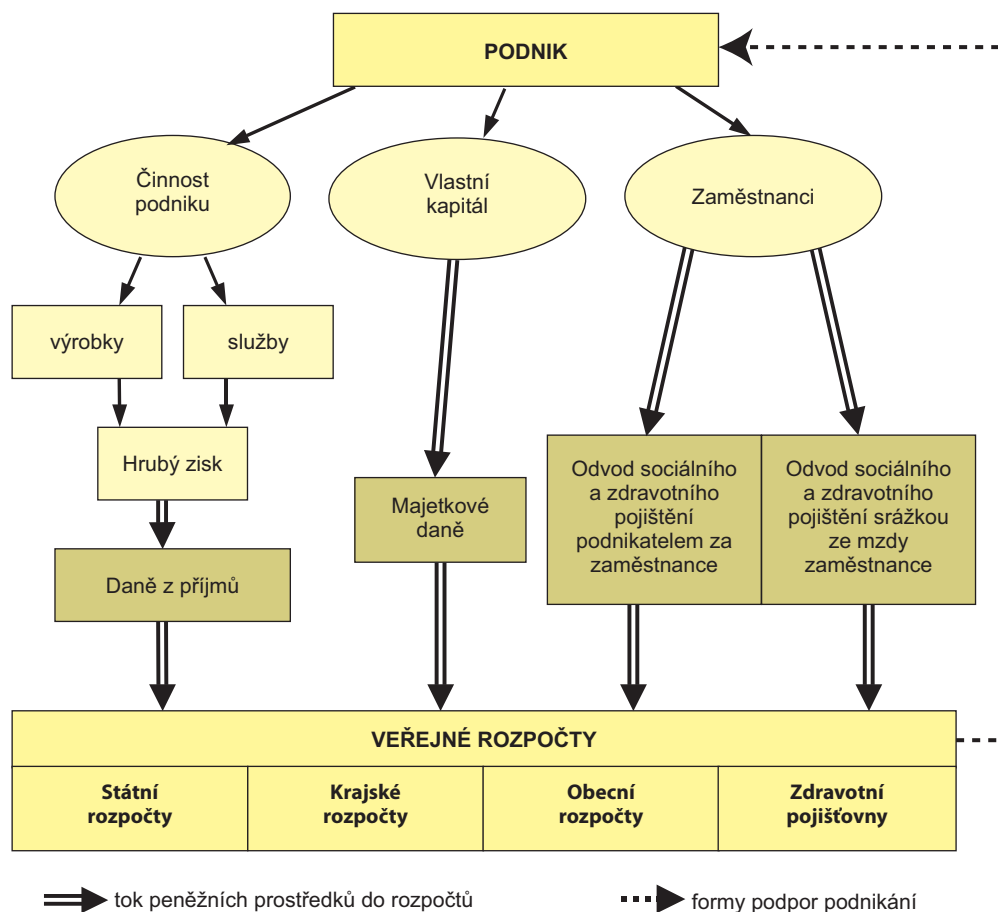
Často se stává, že ve shonu povinností přistupujeme k jevům, které nás obklopují, ze setrvačnosti, z pozice vžitých představ a názorů, aniž bychom se hlouběji zamýšleli nad jejich podstatou. Za takové zamyšlení stojí i smysl podnikání. Jeho jádrem je ochota, odvaha i umění převzít odpovědnost za samostatnou tvorbu společensky potřebných hodnot, a tím generovat zisk. Hrubý zisk pak slouží nejen k obživě rodiny podnikatele, ale i k rozvoji podniku a k poskytnutí povinného příspěvku pro potřeby obcí, regionů i státu formou daní. V procesu podnikání dochází také k uspokojování potřeb zákazníků a k vytváření pracovních míst, což přispívá ke kvalitě života.

Odhodlanost podnikat nese s sebou vedle možnosti dosáhnout zisk i dovednost vystihnout potřeby trhu, hledat zdokonalení výrobků nebo služeb a překonávat bariéry podnikatelského prostředí. A zde pokračuje cyklus vytvářením podmínek k podnikání veřejnou správou – představitelkou společnosti v obcích, regionech i v centru. Přírodní, lidské i finanční zdroje (kapitál) se tak stávají produktivní uplatněním funkce podnikání v poskytování výrobků, služeb a myšlenek ve prospěch zákazníka. Přidaná hodnota formou daní plyne ve prospěch všech stupňů veřejné správy. Veřejná správa podporuje podnikání hlavně utvářením podnikatelského prostředí a úrovní infrastruktury (viz obr. 1.1).



**Obr. 1.1** Souvislosti procesu podnikání

Podnikání jako zdroj ekonomického a nepřímo i společenského růstu objevuje celý svět. Podnikatelský duch umocňuje síly lidí a národů. Význam podnikání pro rozvoj ekonomiky a společnosti spočívá v několika aspektech: podniky představují důležitý zdroj finančních prostředků do veřejných rozpočtů. Vzniká tak vzájemný vztah mezi podnikatelskými subjekty a veřejnými rozpočty. Na jedné straně existují finanční toky od podniků do přerozdělovacích procesů a na straně druhé dochází prostřednictvím nejrůznějších forem financování z veřejných prostředků k podporování podnikatelských aktivit. Objem finančních prostředků plynoucích ze strany podniků odpovídá výtěžkům z daní a odvodů sociálního a zdravotního pojištění (viz obr. 1.2).



Obr. 1.2 Vztah podniků a veřejných rozpočtů

Pramen: A. Malach, J. Skřítecký

V případě majetkových daní se jedná o daně z nemovitostí, silniční, dědickou a darovací daň a daně z převodu nemovitostí. U daně z příjmů pak záleží, zda se jedná o právnickou osobu (subjekt zapsaný v obchodním rejstříku, který podniká na základě ustanovení obchodního zákoníku), nebo o fyzickou osobu, která podniká na základě živnostenského zákona. Z tohoto rozlišení pak vyplývá i rozdělení daně z příjmů na daň z příjmu právnických osob (např. akciová společnost, společnost s ručením omezeným), která v současnosti činí 28 %, a daň z příjmu fyzických osob (veřejná obchodní společnost, osoba samostatně výdělečně činná), která je závislá na výši příjmu a pohybuje se od 15 % do 32 %. Mimo to je daň z příjmu fyzických osob uvalena logicky i na dividendy vyplácené podnikem – právnickou osobou (v současné době činí 15 %).

Odvod sociálního a zdravotního pojištění má dvě složky. První odvádí podnik čili zaměstnavatel za své zaměstnance a druhou, kterou platí sami zaměstnanci srážkou ze své mzdy. Poněkud specifická situace nastává v případě daně z přidané hodnoty. Ze zákona vyplývá, že povinným plátcem DPH je osoba, jejíž obrat za nejbližších, nejvýše dvanáct předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesáhne částku 2 000 000 Kč. Další aspekt společensko-ekonomického rozvoje spočívá v tom, že podnikatelské subjekty produkují nové pracovní příležitosti, čímž vytvářejí tlak na růst produktu (HDP).

Postavení a povaha podnikatelské činnosti v ČR se výrazně mění. Impulzem k tomu byly společensko-ekonomické přeměny započaté u nás „sametovou“ revolucí v roce 1989. Charakter a podmínky podnikání se nemění jen u nás, ale i v evropském prostoru, kde Evropská unie úspěšně pokračuje v integračním procesu. Podniky se stále více v procesu internacionalizace začleňují do světového hospodářství. Hlavní příčinu změn, které probíhají v celém světě, vidíme proto v **globalizaci**. Proces globalizace mění povahu a rozsah konkurence, urychluje vědecko-technický pokrok, dává nové podněty mezinárodnímu obchodu, a tak se stává vlastně hnacím motorem ekonomického růstu.

V moderním světě se nemůže vyvíjet ekonomika izolovaně od společnosti. Podnikatelé vědí, co vyrábět, které služby nabízet, co a kde mají prodávat. Vláda, kraje i obce však musí vytvářet

**podmínky pro podnikání.** K tomu je zapotřebí ujasněná koncepce. V našich podmínkách je vyjádřena hospodářskou politikou a přijetím příslušných zákonů včetně daňové soustavy. Na to navazují strategické státní a regionální dokumenty. Významné jsou také operační plány, které otvírají cestu k čerpání fondů Evropské unie.

Úspěšný rozvoj vyžaduje dialog společnosti, státu a jeho orgánů s podnikateli. Jak si dále podrobněji ukážeme v analýze podnikatelského prostředí, nejsou u nás k tomu ve všech směrech nejvhodnější podmínky, počínaje registrací podnikatelů. Hospodářská komora

např. nemá ze zákona možnost připomínkovat zákony. Naopak orgány společnosti obtížně oslovují podnikatele kvůli nepřehlednosti a roztržitosti podnikatelských organizací.

### Podnikatelská činnost a národní hospodářství

Národní hospodářství je komplex všech ekonomických činností na území státu. Řečeno slovníkem ekonomů, jedná se o činnosti zaměřené na výrobu statků a poskytování služeb. Struktura ekonomických činností je v různých zemích rozdílná. Pro potřeby statistiky a porovnání rozdělujeme ekonomické činnosti do kategorií označených písmeny a do dílčích oddílů označených čísly. Od roku 1992 byl u nás zaveden klasifikační systém, známý pod zkratkou OKEČ, což znamená Odvětvová klasifikace ekonomických činností.

Národní hospodářství může být členěno také na sféry primární (zemědělství, těžební průmysl), sekundární (zpracovatelský průmysl a stavebnictví) a terciární (služby). Současný vývoj u nás je charakteristický deindustrializací, tj. vytvářením stále menšího počtu míst ve zpracovatelském průmyslu, snížením produkce hmotných výrobků a rostoucím podílem služeb. Jejich poskytovateli jsou především malé a střední podniky. Evropským vládám se proto doporučuje zdokonalit pro ně podnikatelské prostředí:

- snížením daňové zátěže a zmenšením veřejného sektoru,
- zrušením opatření omezujících konkurenci a rozvoj nových trhů,
- reformou regulačních opatření na trhu práce tak, aby nebyly omezovány nové formy organizace práce,
- posílením podnikatelského ducha v evropském společenství.



**Obr. 1.3** Ze semináře *Obchod s Afrikou v globálním světě* na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně (26. 5. 2004).

Vývoj stupně ekonomického rozvoje se vyjadřuje pomocí HDP připadajícího na jednoho obyvatele (viz tab.1.1).

|                 | 1998   | 1999   | 2000   | 2001   | 2002   |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Česká republika | 5 535  | 5 347  | 5 007  | 5 514  | 6 815  |
| Německo         | 26 146 | 25 623 | 22 751 | 22 442 | 24 094 |
| Rakousko        | 26 126 | 25 896 | 23 267 | 23 214 | 24 982 |
| Slovensko       | 3 951  | 3 648  | 3 574  | 3 685  | 4 336  |
| Japonsko        | 31 172 | 35 465 | 37 551 | 32 685 | 31 042 |
| Spojené státy   | 32 261 | 33 762 | 34 640 | 35 813 | 36 032 |
| EU 15           | 22 803 | 22 806 | 20 962 | 20 966 | 22 653 |

**Tab 1.1** HDP na 1 obyvatele v USD

Pramen: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

Z tabulky vyplývá, že vyspělé státy jsou značný krok před námi, a to i přes nedávnou hospodářskou recesi u našich sousedů v Německu a v Rakousku.

Nové technologie vyžadují vysokou kvalifikaci pracovní síly. V současné nastupující společnosti znalostí se mění i vnitřní charakter podnikání. Slábnou výhody, plynoucí z hromadné výroby, méně se využívá přikazování. Příznivě se projevuje spolupráce, síťové struktury a využití informací.<sup>1</sup>

### Stát a ekonomika

Od poloviny minulého století se vede permanentní diskuse o úloze státu při ovlivňování ekonomického rozvoje. Krajní vyhraněná stanoviska vyjadřují buď odmítání role státu pod heslem „trh vyřeší vše“ (tržní fundamentalismus), nebo zdůrazňování plánovitého řízení ekonomiky státem. Převažuje názor, že obě součásti – trh i stát (vláda) – jsou nezbytné pro zdravě fungující ekonomiku.<sup>2</sup> Stát přebírá proto určitou zodpovědnost za zabezpečení hospodářského a sociálního rozvoje společnosti realizací svého programového prohlášení.

Stát ovlivňuje podnikání hlavně jako:

- tvůrce legislativy, vymezující pravidla podnikání,
- podporovatel rozvoje podniků přímými i nepřímými podporami, alokacemi zdrojů,
- regulátor v oblasti bezpečnosti, životního prostředí apod.,
- rozhodčí (řešení soudních sporů aj.),
- zákazník poskytující veřejné zakázky,
- ručitel za rizika – např. ochrana investic.

Podle přístupu státu k hospodářství se uplatňuje:

- Liberální hospodářská politika (konzervativní, monetaristická – tj. udržující přiměřenou zásobu peněz v ekonomice, nabídkově orientovaná, vládní intervence jsou považovány za destabilizující). Představitelem tohoto směru je M. Friedman (1912).
- Intervencionalistická hospodářská politika (keynesiánská, fiskální – rozpočtová, poptávkově orientovaná formou politiky vládních výdajů, používá se diferencovaný přístup k podnikatelským subjektům). Za představitele je považován J. M. Keynes (1883–1946).

<sup>1</sup> Fostering Entrepreneurship in Europe. UNICE Benchmarking Report 1999.

<sup>2</sup> Řídit soudobou ekonomiku bez obou součástí je jako pokoušet se tleskat jednou rukou (viz: Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D.: *Ekonomie*. Praha, Svoboda 1991).

## 1.2 Historie vývoje podnikatelských činností

### Vývoj podnikání od starověku

Počátky podnikatelských aktivit lze nalézt už v dávné historii. U Babyloňanů, Egypťanů, Féníčanů, Řeků a Římanů tvořili drobní podnikatelé velkou část populace. Problém ovšem byl v nízké kvalitě jejich výrobků. Spotřebitel býval někdy poškozen. To bylo impulzem pro první snahy o právní úpravy podnikání. Lze jmenovat např. Hammurapiho 300 zákonů vytesaných do mramorového sloupu, který je dnes uložen v pařížském muzeu v Louvru.

V následujících staletích mnohými náboženstvími nebyli drobní podnikatelé příliš uznáváni. Církev je osočovala „z hříšného podnikání“, obviňovala je ze zvyšování ceny výrobku, aniž by udělali něco pro jeho zdokonalení.

**Za Rakouska-Uherska** byli drobní živnostníci nuceni vykonávat svoji práci v nepříliš příznivých podmínkách. Jejich snahou tedy bylo tomuto stavu nějak vzdorovat. Začali se organizovat v různá seskupení, díky nimž si zlepšovali svá postavení. Příkladem jsou bratrstva řemeslníků stejného oboru, kteří se sdružovali za účelem hájení svých společných zájmů. Tato bratrstva se postupně transformovala na složitější formu sdružení – cechy.

Počátky cechovního zřízení sahají až do doby lucemburské. Cechy se vyznačovaly svojí autonomií. Vydávaly svá interní pravidla, tzv. cechovní statuty. Administrativními a výkonnými orgány cechu byli cechmistři, jejichž počet závisel na velikosti cechu. Jejich úkolem bylo zastupovat cech navenek, vykonávat správu cechu a spravovat cechovní pokladnici, ve které byly kromě peněz uloženy také veškeré cechovní listiny, dokumenty a cechovní pečeť (viz obr. 1.4).

V průběhu vývoje docházelo ke stále větší specializaci řemesel. V 15. století bylo u nás na 225 druhů řemesel a živností. Ovšem stále více se diferencující cechovní systém se dostal v 19. století do úpadku a roku 1859 byly cechy zrušeny. Novou organizační formou sdružování živností byla živnostenská společenstva. Později se společenstva začala sdružovat ve společenstevní svazy.<sup>3</sup>

**V předválečném Československu** bylo malé a střední podnikání bohatě rozvinuto. Drobný sektor tvořil podstatnou část ekonomiky a vhodně tak doplňoval její strukturu. Ve třicátých letech Československo patřilo k patnácti nejprůmyslověji rozvinutým zemím světa. Existoval silný privátní sektor s tradičním tržním systémem a s rozvinutou demokracií západního stylu. Ze 720 007 živnostenských subjektů jich bylo 642 505 o velikosti do pěti pracovníků.<sup>4</sup> Byla jen velmi malá orientace na východní země (přibližně jen 11 % zahraničního obchodu se tam realizovalo). Tento trend byl zachován až do února 1948.

**Po skončení druhé světové války** došlo k postupnému obratu ve vývoji československého hospodářství formou likvidace soukromých podniků. V roce 1945 byly znárodněny podniky nad 500 zaměstnanců a v roce 1948 podniky nad 50 zaměstnanců. Tržně orientovaná ekonomika se změnila na centrálně plánované hospodářství. Pro zajímavost: hrubý domácí produkt z malého a středního podnikání klesl z přibližně 20 % v roce 1948 na 6 % v roce 1953 a 3,5 % v roce 1954. V roce 1961 to bylo již jen 1 %.<sup>5</sup> Všechny hospodářsko-politické argumenty v té době podporovaly rozvoj velkých podniků a výrobních středisek v zájmu snížení nákladů. Tendence růstu významnosti velkých podniků v té době potvrzuje tabulka 1.2.



Obr. 1.4 Cechovní truhlice z roku 1724 obchodníků s textilem.

Pramen: Zemské muzeum v Brně

<sup>3</sup> Kronika řemesel, živností, obchodu a výroby. Národní svaz novinářů, Olomouc, 1942. 331 s.

<sup>4</sup> Konečná, M.: Drobné podnikání. Praha, Vysoká škola ekonomická. Fakulta podnikohospodářská, 1993. 191 s. ISBN 80-7079-471-2.

<sup>5</sup> Koráb, V.: Drobné podnikání. Brno, PC-DIR, 1995, s. 8.

|      | Počet zaměstnanců |          |        |
|------|-------------------|----------|--------|
|      | < 500             | 500–2500 | > 2500 |
| 1956 | 13,0              | 55,6     | 31,4   |
| 1960 | 8,8               | 42,2     | 48,8   |
| 1970 | 2,1               | 41,4     | 56,5   |
| 1988 | 1,4               | 42,8     | 55,8   |

**Tab. 1.2** Vývoj zaměstnanosti v sektoru zpracovatelského průmyslu podle velikostních kategorií v Československu v období 1956–1988 (v %)

Pramen: Stav malého podnikání v České republice v roce 1997, dle Agentury pro rozvoj podnikání, s. 11

V letech 1956–1988 podíl zaměstnanců v podnicích s méně než 500 zaměstnanci poklesl z relativně nízké úrovně 13 % na pouze 1,4 %, což v absolutních číslech znamenalo 26.000 firem. Během stejného období podíl zaměstnanců ve firmách s více než 2 500 zaměstnanci vzrostl z 31,5 % na 56 %. V roce 1988 bylo 98,6 % osob zaměstnáno ve velkých podnicích ve zpracovatelských sektorech. Ekonomická struktura Československa měla nejvyšší stupeň koncentrace ze všech zemí RVHP.

V důsledku podcenění úlohy malých podniků a monopolizace ekonomiky došlo k odstranění prostoru pro hospodářskou soutěž v oblasti drobné výroby, obchodu a služeb. Výsadní postavení velkých podniků bylo zpravidla založeno zejména na organizační koncentraci a vzniklo administrativní cestou.

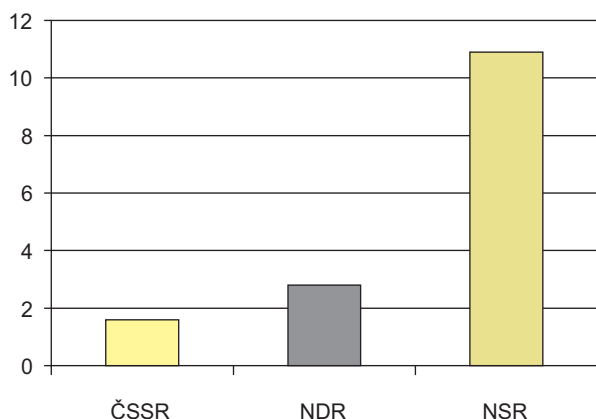
Určitá snaha zakládat tzv. malé podniky a družstva tu sice byla, ale tento záměr se zcela nezdařil. Hlavním důvodem byla skutečnost, že i pro tyto malé podniky platil obecný administrativně-direktivní model řízení uzpůsobený na velké monopolní jednotky. Jako příklad malých podnikatelských forem lze uvést tzv. drobné provozovny národních výborů, které se věnovaly opravám, údržbě a službám pro hospodářství národních výborů (školství, zdravotnictví, sociální péče, bytový fond). Pro tyto drobné provozovny platily rozdílné ekonomické a právní podmínky (např. neplatily daně, neměly předepsaný plán).

Období v letech 1970–1989 znamenalo úplné vakuum v oblasti malého a středního podnikání v Československu. V ekonomice nastávaly stále větší problémy a panovala nespokojenost obyvatelstva. Neexistence malého a středního podnikání se nejradikálněji projevila v oblasti služeb. Z těchto důvodů se začalo udělovat od roku 1977 povolení národního výboru k vykonávání některých druhů služeb. Národní výbory však rozhodovaly o tom, v kterých oborech povolení vydat a jaký počet. Nicméně i přes tyto aktivity došlo do roku 1989 k téměř úplnému potlačení soukromého vlastnictví, takže v roce 1989 dosáhl počet samostatně výdělečných osob v Československu 1,2 %<sup>6</sup>, z nichž převážnou většinu tvořili řemeslníci. Obrázek 1.5 srovnává soukromé podnikání v Československu, NSR a NDR v roce 1989. Vidíme, že ve srovnání s NDR

a NSR byla československá ekonomika na konci 80. let charakterizována malým počtem soukromých podniků.

#### Vývoj malého a středního podnikání od sametové revoluce

Po listopadových událostech v roce 1989 se začaly uskutečňovat transformační, reorganizační a restrukturalizační změny. Soukromý sektor začal hrát důležitou roli. Podnikatelská sféra rostla díky makroekonomické a privatizační politice vlády. Podstatným prvkem fenomenálního nárůstu byla i spontánní motivace asi čtvrtiny pracovníků aktivního obyvatelstva k využití vlastních zdrojů a schopností pro samostatné podnikání. V roce 1989 bylo registrováno pouze 19 000 podniků. Tento počet v roce 1990 velmi prudce vzrostl na 178 973 ekonomických subjektů a na 1 118 636 v roce 1992.



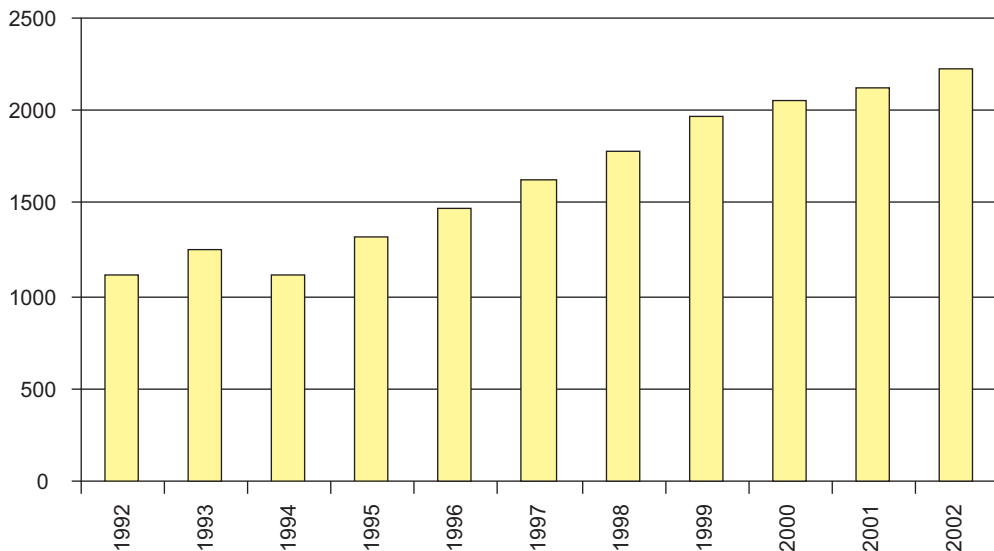
**Obr. 1.5** Počet samostatně výdělečných osob v roce 1989 (v %)

Pramen: Stav malého podnikání v České republice v roce 1997, dle Agentury pro rozvoj podnikání, s. 15

<sup>6</sup> Statistická ročenka, www.czso.cz.

V roce 1992 a 1993 růst počtu registrovaných firem pokračoval, ale v roce 1994 došlo k menšímu poklesu. Mezi hlavní příčiny patří potíže s neplacením zakázek a s vymáháním dluhů, špatná dostupnost úvěrů, růst mezd a růst inflace. Nicméně další rok přinesl opět růst, který trvá až dodnes. Nárůst počtu podnikatelských aktivit v polovině 90. let rostl v mnohonásobně větší míře než např. v EU.

V současné době v ČR existuje přes 2 miliony (2 223 000 v roce 2002) ekonomických subjektů, z toho 1,5 milionu má živnostenské oprávnění. Převážná většina podnikatelů tedy patří do kategorie tzv. malých a středních podniků (dále MSP). Soustavnou činnost provozovanou za účelem dosažení zisku však vykazuje pouze část těchto podnikatelských subjektů. Odhaduje se, že více než třetina registrovaných podniků není ekonomicky činných. Vývoj počtu podniků zachycuje graf na obrázku 1.6.



Obr. 1.6 Vývoj počtu ekonomických subjektů v letech 1992–2002 (v tis.)

Pramen: [www.hkcr.cz](http://www.hkcr.cz)

### 1.3 Co je podnikání

V této části objasníme několik základních pojmů, se kterými budeme často pracovat. Transformace našeho národního hospodářství z centrálně plánovacího systému na ekonomiku tržního typu umožnila vznik malých a středních podniků. Tím, že se na počátku 90. let počet ekonomických subjektů<sup>7</sup> v ČR několikanásobně zvýšil, rychle rostly nároky na legislativu a justici. Vznikalo velké množství zákonů, které se snažily vytvářet podmínky pro tržní ekonomiku a její fungování. Současný systém podnikání upravují zejména zákony č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník a zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Oba ve znění pozdějších předpisů.<sup>8</sup>

**Podnikání** se podle obchodního zákoníku (ObZ) rozumí soustavná činnost prováděná samostatně *podnikatelem* vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Tato strohá formulace zákona je předmětem diskusí. Na konferenci o podnikatelském prostředí po vstupu do EU (Modra 2004) se formovaly dva názorové proudy. Užší, ve smyslu definice v zákoně (J. Novotný), a širší, ve smyslu podniku jako sociálně-ekonomické jednot-

<sup>7</sup> Ekonomický subjekt je každá právnická osoba, organizační složka státu a dále fyzická osoba, která má podle zvláštního předpisu postavení podnikatele podle § 2 obchodního zákoníku.

<sup>8</sup> Zákony č. 513/1991 Sb. a 455/1991 Sb., automatizovaný systém právních informací ASPI.



**Obr. 1.7** Prof. Ing. Ján Porvazník, CSc., ředitel Centra kontinuálního vzdělávání Ekonomickej univerzity při vystoupení na konferenci v Modre (2004).

ky (Porvazník, J. – na obr. 1.7, Blažek, L.). Je nesporné, že vlastník vkládá do firmy kapitál v očekávání, že se jeho hodnota zvýší. Firma, pokud dobře funguje, je tedy nástrojem tvorby bohatství. Majitel firmy by měl mít vyjádřeno v číslech, jak firma funguje. K základním ukazatelům patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty i přehled finančních toků. Je-li zisk vyšší než investice vložené do podniku, byla-li vytvořena kladná hodnota, je podnik úspěšný. Kritériem úspěšnosti je tedy zvýšení bohatství vlastníků firmy. Tím, jak zvýšit úspěšnost firmy, se zabýváme ve 2. kapitole.

**Kdo je podnikatel?** Pod slovem „podnikatel“ se v běžném slova smyslu rozumí osoba, která vykonává podnikatelskou činnost. V právu má však pojem „podnikatel“ přesný právní význam. S vymezením tohoto pojmu se můžeme setkat v obou již zmiňovaných právních normách.

**V živnostenském zákoně** se výraz „podnikatel“ používá jako legislativní zkratka pro označení fyzických a právnických osob, které splňují podmínky stanovené zákonem pro provozování živnostenského podnikání. Takto vymezený pojem však platí jen pro okruh působnosti živnostenského zákona.

Vymezení podnikatele v **obchodním zákoníku** je důležité nejen pro oblast působnosti obchodního zákoníku, ale i pro další právní předpisy, které se na tento pojem odvolávají (např. devizový zákon, zákon o daních z příjmů). **Podnikatelem** podle § 2 obchodního zákoníku je poměrně široký okruh osob:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku (obchodní společnosti, družstva a zahraniční osoby se zapisují vždy, fyzické osoby, pokud musí ověřovat účetní závěrku auditorem nebo provozují živnost průmyslovým způsobem),
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění (živnostenský list, koncesní listina),
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů (advokáti, lékaři, znalci, tlumočníci, daňoví poradci),
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu (samostatně hospodařící rolník).<sup>9</sup>

**Fyzická osoba** činí právní úkony pod svým jménem a příjmením, **právnická osoba** pod svým názvem. Právnické osoby, které mohou být podnikateli podle obchodního zákoníku, lze rozdělit do tří skupin:

- právnické osoby, které mohou být založeny jen za účelem provozování podnikatelské činnosti, zejména veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, státní podnik,
- právnické osoby, které se zakládají zpravidla k výkonu podnikatelské činnosti, ale jež lze založit i k jiným účelům, zejména společnost s ručením omezeným, akciová společnost, družstvo,
- právnické osoby zakládáné zásadně k jiným než k podnikatelským účelům, které však mohou získat živnostenské nebo jiné podnikatelské oprávnění. Jedná se zejména o rozpočtové a pří-

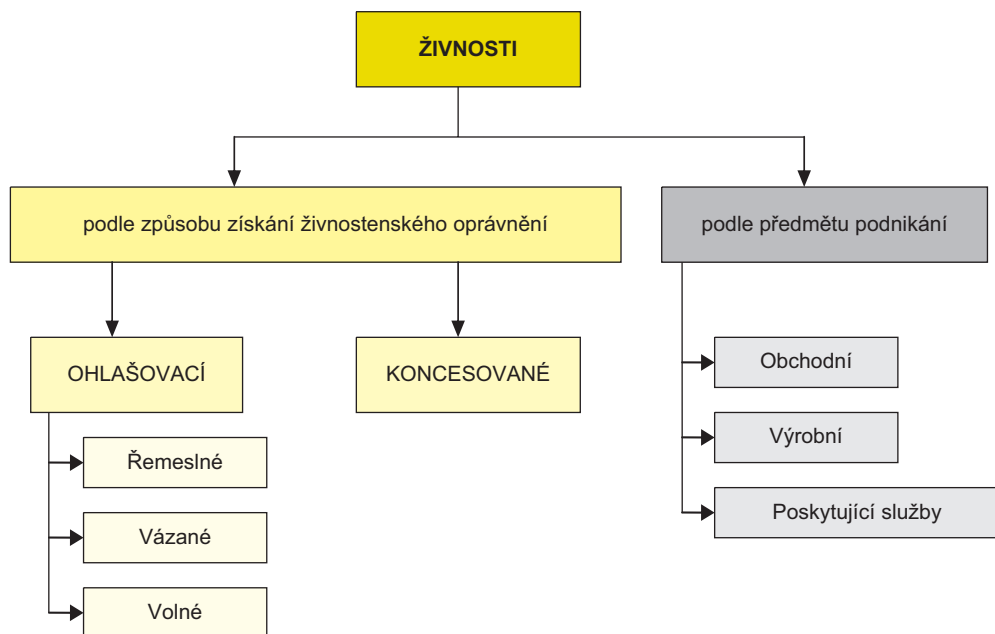
<sup>9</sup> Tato osoba nemůže být příjemcem podpory podle zákona č. 47/2002 Sb.

spěvkové organizace zakládáné podle zákona ČNR č. 576/1990 Sb, o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v České republice (rozpočtová pravidla republiky), ve znění pozdějších předpisů, občanská sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, zájmová sdružení právnických osob podle § 20f a násl. občanského zákoníku, obce, nadace ap.<sup>10</sup>

**Živnost** je soustavná činnost provozovaná podnikatelem samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. Živnost je organizační, ekonomickou a právní jednotkou, kterou vlastní jeden podnikatel nebo několik společníků. Oproti podniku nebo firmě obecně ji charakterizuje nízký počet zaměstnanců a omezená kapitálová síla. Toto pojetí živnosti podle živnostenského zákona je užší než pojetí vymezené obchodním zákoníkem. Z působnosti živnostenského zákona jsou vyňaty např. některé činnosti autorské, činnosti vyhrazené státu nebo určitým osobám a povoláním. Této definici vyhovují malé a střední podniky. Pro velké průmyslové podniky stanoví živnostenský zákon zvláštní skupinu, a to živnosti, provozované průmyslovým způsobem.

**Podmínky provozování živnosti.** Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené živnostenským zákonem. Tyto podmínky rozdělujeme na dvě kategorie:

- **Všeobecné podmínky provozování živnosti** fyzickými osobami jsou: dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a předložení dokladu o tom, že fyzická osoba nemá vůči územním finančním orgánům státu daňové nedoplatky. Překážkou souhlasu k provozování živnosti je konkurz a s ním související vyrovnání a zákaz činnosti podnikající osoby.
- **Zvláštními podmínkami** provozování živnosti jsou odborná nebo jiná způsobilost, pokud je živnostenský zákon nebo jiné předpisy vyžadují.
- **Členění živností.** Živnosti můžeme rozdělit podle dvou základních kritérií – podle způsobu získání živnostenského oprávnění a podle předmětu činnosti.



Obr. 1.8 Druhy živností

<sup>10</sup> Blíže v kapitole 4 o neziskových organizacích a v kapitole 13 o právních aspektech podnikání.

**Podle způsobu získání živnostenského oprávnění** a podle podmínek, které musí uchazeč o živnostenské oprávnění splňovat (zejména podle požadované odborné způsobilosti), jsou živnosti:

- ohlašovací – smějí být provozovány již na základě ohlášení:
  - a) **řemeslné** – je třeba u nich prokázat odbornou způsobilost výučním listem, dokladem o maturitní zkoušce, diplomem apod. (např. kovářství, zámečnictví, pekařství, kominictví, kadeřnictví, hodinářství),
  - b) **vázané** – je třeba u nich prokázat odbornou způsobilost jinými dokumenty než v předchozím případě (např. montáž, revize, opravy plynových zařízení, elektrických měřidel),
  - c) **volné** – není stanovena podmínka odborné způsobilosti (např. chov domácích zvířat, výroba krmiv a krmných směsí, výroba oděvů a oděvních doplňků),
- koncesované – smějí být provozovány až po získání státního povolení – koncese (např. vývoj, výroba, opravy, úpravy zbraní, vojenského střeliva, poskytování telekomunikačních služeb, taxislužba).

**Z hlediska předmětu podnikání** jsou živnosti: obchodní, výrobní a poskytovací služby. (O živnostenském podnikání se více dozvíte v kapitole 13.)

## 1.4 Členění podniků

Pro velké množství podniků používáme při potřebě rozdělit je na více skupin různá kritéria, např. podle regionu, kde působí, podle národnosti majitele apod. Zde si připomeneme třídění podniků podle oborů činnosti, podle právní normy a podle velikosti.

### 1.4.1 Podniky podle oborů činnosti

Jako praktické třídění naznačíme způsob třídění podle kategorií oborů Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ).

- A. Lehký a těžký průmysl
- B. Technická zařízení
- C. Těžba ostatních nerostných surovin
- D. Zpracovatelský průmysl
- E. Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody
- F. Stavebnictví
- G. Obchod, opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost
- H. Ubytování a stravování
- I. Doprava, skladování a spoje
- K. Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu; podnikatelské činnosti
- M. Vzdělávání (s výjimkou škol zřizovaných státem)
- N. Zdravotnictví a sociální péče; veterinární činnosti
- O. Ostatní veřejné, sociální a osobní služby

### 1.4.2 Podniky podle velikosti

Kritéria posuzující podniky podle velikosti jsou harmonizována legislativou Evropské unie. Jedná se o počet zaměstnanců, obrat nebo celkovou hodnotu aktiv a nezávislost. Při klasifikaci podniku musí být naplněna všechna tři kritéria.

Evropská komise přijala doporučení týkající se definice malého a středního podnikání již na počátku roku 1996.<sup>11</sup> Toto doporučení bylo adresováno všem členským zemím, Evropské investiční bance a Evropskému investičnímu fondu. Potřeba jednotně vymezit malé a střední podniky vycházela z požadavku vytvořit rovné podmínky pro všechny podnikatelské subjekty, a navíc umožnit jednotnou statistickou dokumentaci.

Definice malého a středního podniku, vyplývající z naší právní úpravy, je do značné míry kompatibilní s definicí platnou v EU. Pouze částky stanovené u aktiv nebo obratu mohou být

<sup>11</sup> European Commission Recommendation (96/280/EC).

v důsledku stávajícího kurzu v ČR odlišné. K úplnému sladění i v tomto finančním vyjádření by mohlo dojít až zavedením společné měny euro v ČR.

Pramenem české právní úpravy podpory malého a středního podnikání, kde je mimo jiné malé a střední podnikání definováno, je zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Zákon vymezuje malé a střední podniky následujícím způsobem:

**Za malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, pokud:**

- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
- jeho aktiva, uvedená v rozvaze, nepřesahují 980 mil. Kč nebo má čistý obrát za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 1450 mil. Kč, účtuje-li v soustavě podvojného účetnictví; neúčtuje-li v soustavě podvojného účetnictví, vztahují se uvedené částky ke konečným příjmům a k úhrnu majetku,
- je nezávislý, což znamená, že žádná jiná osoba nebo více osob společně, které nesplňují výše uvedené požadavky, nemají 25% a větší podíl na jeho základním kapitálu ani na jeho hlasovacích právech.

**Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud:**

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
- jeho aktiva, uvedená v rozvaze nepřesahují 180 mil. Kč nebo má čistý obrát za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč, účtuje-li v soustavě podvojného účetnictví; neúčtuje-li v soustavě podvojného účetnictví, vztahují se uvedené částky ke konečným příjmům a k úhrnu majetku,
- je nezávislý (platí stejná pravidla jako v předchozím případě).

Malý a střední podnikatel, který zaměstnává méně než deset zaměstnanců a splňuje předchozí podmínky pro malého podnikatele v oblasti hodnoty aktiv a obrátu, je považován pro účely státní podpory za **drobného podnikatele**. Úprava Evropské unie vymezuje malé a střední podniky takto:

**Střední podniky** jsou definovány jako podniky, které:

- mají méně než 250 zaměstnanců,
- čistý obrát<sup>12</sup> nepřekračuje 40 milionů eur nebo celková aktiva nepřesahují 27 milionů eur,
- splňují kritérium nezávislosti, což znamená, že více než 25 % kapitálu a hlasovacích práv není ve vlastnictví jiného subjektu, který nesplňuje podmínky malých a středních podniků.

**Malé podniky** jsou definovány jako podniky, které:

- mají méně než 50 zaměstnanců,
- čistý obrát nepřekračuje 7 milionů eur nebo celková aktiva nepřesahují 5 milionů eur,
- splňují kritérium nezávislosti.

**Mikropodniky** (drobní podnikatelé) jsou podniky, které mají méně než deset pracovníků a splňují kritéria malých podniků.

Uvedená klasifikace je praktická. Využívá se např. při udělování podpor podnikání. Kriticky je však nutno poznamenat, že zaostává. Zejména v tom, že pracovní výkon stále méně závisí na fyzické práci, na počtu pracovníků, ale spíše využívá moderní techniku. Předtisková příprava textu se zarovnáním okrajů například vyžadovala nedávno počítání písmen a mezer, nad čímž se možilo několik lidí. Dnes to počítač vykoná jediným stiskem příslušného tlačítka v celé knize.

## 1.5 Malé a střední podnikání

### 1.5.1 Aktuální stav malého a středního podnikání v ČR

MSP představují důležitý segment národního hospodářství. Jejich význam pro ekonomiku dokumentují statistická data.<sup>13</sup> Tabulka 1.3 dokumentuje strukturu aktivních MSP podle hospodářských oborů. Odtud lze vyvodit, že charakteristickým rysem malého a středního podnikání

<sup>12</sup> Čistým obrátem se rozumí výnosy z prodeje vlastních výrobků a služeb po odečtení daně z přidané hodnoty na výstupu.

<sup>13</sup> www.mpo.cz (zpracováno z údajů Českého statistického úřadu za rok 2002).

je velická rozmanitost předmětu podnikání, tzn. působení v široké škále odvětví. Nejvíce se MSP podílí v oblasti obchodu, služeb a průmyslu, nejméně v peněžnictví. Meziroční nárůst MSP v roce 2002 činí 9 %. Je důležité zdůraznit, že podíl MSP na celkovém počtu podniků v ČR překračuje 99 %, a to ve všech odvětvích. Nejvýznamnější je tato převaha v obchodu, pohostinství a službách.

| 2002         | Počet podniků                                  |                           |            | Podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků v ČR (%) |
|--------------|------------------------------------------------|---------------------------|------------|----------------------------------------------------|
|              | Malé a střední práv. osoby s počtem 0–249 zam. | Podnikající fyzické osoby | Celkem MSP |                                                    |
| Průmysl      | 24 906                                         | 129 328                   | 154 234    | 99,39                                              |
| Stavebnictví | 6 660                                          | 69 107                    | 75 767     | 99,91                                              |
| Obchod       | 51 175                                         | 187 143                   | 238 318    | 99,95                                              |
| Pohostinství | 3 453                                          | 38 919                    | 42 372     | 99,96                                              |
| Doprava      | 7 102                                          | 34 783                    | 41 885     | 99,75                                              |
| Peněžnictví  | 1 085                                          | 22 894                    | 23 979     | 99,05                                              |
| Služby       | 36 218                                         | 153 532                   | 189 750    | 99,92                                              |
| Zemědělství  | 3 900                                          | 43 600                    | 47 500     | 99,89                                              |
| Celkem       | 134 499                                        | 679 306                   | 813 805    | 99,79                                              |

**Tab. 1.3** Počet ekonomicky aktivních malých a středních podniků

Pramen: propočty MPO z údajů ČSÚ

Dalším vhodným ukazatelem vlivu MSP na národní hospodářství je počet zaměstnaných osob v MSP. Malé a střední podniky s počtem méně než 250 zaměstnanců ve všech odvětvích národního hospodářství ČR zaměstnávaly v roce 2002 60,94 % z celkového počtu zaměstnanců těchto odvětví. Podíl zaměstnanosti v MSP na celku v ČR v roce 2002 vzrostl proti roku 2001 o 1,21 procentního bodu, nárůst zaměstnanosti vykazuje zejména obchod a doprava.

V tabulce 1.4 jsou patrné výrazné rozdíly mezi jednotlivými odvětvími. Na jedné straně v obchodě, pohostinství, službách a zemědělství překračuje tento poměr 80 %, ovšem v peněžnictví nedosahuje ani 20 %, v dopravě se pak toto číslo pohybuje pod úrovní 30 %.

| 2002         | Počet zaměstnanců (tis.)                       |                           |            | Podíl zaměstnanců v MSP na celkovém počtu v ČR (%) |
|--------------|------------------------------------------------|---------------------------|------------|----------------------------------------------------|
|              | Malé a střední práv. osoby s počtem 0–249 zam. | Podnikající fyzické osoby | Celkem MSP |                                                    |
| Průmysl      | 528                                            | 116                       | 644        | 47,92                                              |
| Stavebnictví | 128                                            | 50                        | 178        | 79,46                                              |
| Obchod       | 275                                            | 143                       | 418        | 82,61                                              |
| Pohostinství | 37                                             | 76                        | 113        | 89,68                                              |
| Doprava      | 52                                             | 29                        | 81         | 27,74                                              |
| Peněžnictví  | 12                                             | 2                         | 14         | 18,67                                              |
| Služby       | 226                                            | 85                        | 311        | 80,57                                              |
| Zemědělství  | 128                                            | 15                        | 143        | 85,12                                              |
| Celkem       | 1 386                                          | 516                       | 1 902      | 60,94                                              |

**Tab. 1.4** Počet zaměstnanců v malých a středních podnicích

Pramen: propočty MPO z údajů ČSÚ

Zřejmě nejdůležitějším ukazatelem významu MSP v ekonomice je podíl na výkonu, který v roce 2002 dosáhl 52,02 % (viz tab. 1.5). Mezi obory s největším podílem patří opět obchod, pohostinství, služby a zemědělství. Nejmenší přínos k výkonu ekonomiky mají MSP v oblasti peněžnictví. Podíl výkonů MSP na celku v ČR ve srovnání s rokem 2001 vzrostl o 0,6 procentního bodu, nejvíce však v dopravě.

| 2002         | Výkony (mil. Kč)                                     |                              |            | Podíl výkonů<br>v MSP na celku<br>v ČR (%) |
|--------------|------------------------------------------------------|------------------------------|------------|--------------------------------------------|
|              | Malé a střední práv.<br>osoby s počtem<br>0–249 zam. | Podnikající<br>fyzické osoby | Celkem MSP |                                            |
| Průmysl      | 705 029                                              | 129 690                      | 834 719    | 34,79                                      |
| Stavebnictví | 184 487                                              | 55 272                       | 239 759    | 66,79                                      |
| Obchod       | 351 813                                              | 95 121                       | 446 934    | 87,06                                      |
| Pohostinství | 23 919                                               | 48 007                       | 71 926     | 86,89                                      |
| Doprava      | 112 772                                              | 66 709                       | 179 481    | 45,21                                      |
| Peněžnictví  | 26 443                                               | 3 800                        | 30 243     | 22,41                                      |
| Služby       | 332 943                                              | 98 750                       | 431 693    | 86,41                                      |
| Zemědělství  | 96 500                                               | 26 500                       | 123 000    | 84,25                                      |
| Celkem       | 1 833 906                                            | 523 849                      | 2 357 755  | 52,02                                      |

Tab. 1.5 Výkony malých a středních podniků

Pramen: propočty MPO z údajů ČSÚ

Významné jsou i další ukazatele, např. podíl MSP na celkových vývozech, což představuje 36 %, na dovozech dokonce až 52,1 %. Množstvím investic, sumou více než 170 mld. Kč, MSP přispěly 44,52 % na celkových investicích.

Z uvedených údajů vyplývá, jak důležité místo malé a střední podniky v ekonomice a společnosti zastávají. S ohledem na jejich významnost je žádoucí vytvářet takové podmínky, aby byl MSP usnadněn vznik a rozvoj a bylo jim umožněno prosperovat na domácích i zahraničních trzích. Proto česká vláda zavedla celou řadu programů podpory MSP. Přes tyto pozitivní kroky sektor MSP stále naráží na problémy, spojené s neutěšeným podnikatelským prostředím. Náklady související s pomalou administrativou, komplikovanou legislativou a pomalým uplatňováním práva dopadají ve větší míře na malé podniky. Obtížný je přístup ke kapitálu. Přístup ke kapitálu by se měl zlepšit vyjasněním situace českého bankovního sektoru. MSP jsou považovány za stěžejní část fungující tržní ekonomiky. Tyto podniky jsou zpravidla flexibilnější než velké firmy a zvyšují tak dynamiku trhů. Přispívají také k mobilitě trhu pracovních sil, což je zvláště důležité pro ČR, kde řada velkých firem s finančními problémy propouští své zaměstnance.

Česká vláda také podepsala Evropskou chartu pro malé podniky.<sup>14</sup> Aktuálním programem EU v oblasti MSP je **zjednodušování podnikatelského prostředí** v členských i kandidátských zemích. Jeho obsahem je zjednodušování legislativních a právních procedur, zvyšování jejich transparentnosti, zprostředkování veřejných zakázek, zjednodušování registrace podniků, účetních procedur, udělování licencí a zlepšování v poskytování informací.

<sup>14</sup> European Charter for Small Enterprises. Lobby č. 6/2002, s. 6.

## 1.5.2 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Malé a střední podniky disponují na domácím trhu i na zahraničních trzích řadou výhod oproti velkým podnikům. Na druhou stranu, z některých hledisek je jejich postavení nevýhodné. Mezi hlavní **výhody malých a středních podniků** patří:

- **Pružné reagování na změny** si u malých a středních podniků vynucuje okolnost, že vzhledem k omezeným kapitálovým zdrojům vnímají mnohem citlivěji než velké podniky výkyvy trhu. Schopnost pružné reakce na tyto změny je dána zejména tím, že na rozdíl od velkých podnikatelských subjektů nejsou malé a střední podniky zatěžovány existencí rozsáhlého investičního majetku, který by zužoval možnosti svého produkčního využití. Změna předmětu činnosti či výrobního programu pak nevyžaduje tak rozsáhlé zásahy do výrobní základny jako u velkých podniků.
- **Inovační kreativita** malých a středních podniků je nezbytnou podmínkou jejich přežití na trhu. Na rozdíl od velkých podnikatelských jednotek je v těchto podnicích méně omezujících organizačních prvků a více prostoru pro individuální iniciativu. Manažeři v malých a středních podnicích jsou inovovaným oblastem mnohem blíže než příslušní manažeři ve velkých podnicích a jsou na realizaci inovace podstatně více zainteresováni. Nutno však přiznat, že se jedná ponejvíce o inovace nižšího řádu.
- **Vytváření nových pracovních příležitostí** probíhá především prostřednictvím malých a středních podniků. Toto empirické zjištění se obvykle zdůvodňuje nižšími náklady na zřízení pracovního místa, přenecháváním méně ziskových aktivit velkými podniky a zakládáním vlastních podniků pracovníky propuštěnými z velkých podnikatelských subjektů pro nadbytečnost.
- **Odnost proti hospodářské recesi** je větší u malých a středních podniků než u velkých podnikatelských jednotek nejen pro jejich schopnost pružného reagování na změny. Za hospodářské recese se velké podniky zbavují hospodářských aktivit ztrátových či s nízkým ziskem, které mohou být pro malé a střední podniky příležitostí pro využití produkčních kapacit.
- **Rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí** může být u malých a středních podniků vyšší než u podniků velkých nejen kvůli kratším instančním cestám. Hlavní předností těchto podniků je totiž relativně úzký okruh vlastníků a jejich obvyklá účast na výkonném řízení podniku.

Vedle uvedených předností, provázají existenci malých a středních podniků i některé **nevýhody** vůči velkým podnikům. Lze uvést především:

- **Omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě** a řídicí činnosti jsou handicapem zejména malých, ale i středních podniků. Jejich správní a produkční povinnosti dané právním řádem, daňovými zákony a právními předpisy ochrany životního prostředí apod. jsou v podstatě stejné jako u velkých podniků. Malé a střední podniky mají ale pro tyto účely méně prostředků než velké podnikatelské jednotky, a kladou proto na řídicí pracovníky zvýšené odborné i časové požadavky.
- **Menší finanční síla** a s tím často související horší dostupnost úvěrových zdrojů patří k slabým stránkám MSP proto, že nedostatek finančních prostředků je velkou bloádou vzniku nových podniků, dále pak znemožňuje rozvoj již existujících subjektů, které tak nemohou realizovat své cíle a inovační záměry.
- **Vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky** v malých a středních podnicích oproti podnikům velkým mají příčinu obvykle v omezeném kapitálovém zázemí těchto podniků a nutnosti obstát v tvrdém konkurenčním prostředí. Ve středních, ale zejména v malých podnicích je obvykle majitel vrcholovým manažerem a bezprostřední zájem maximalizovat svůj zisk jej vede nejen k vlastnímu vysokému pracovnímu nasazení, ale vyžaduje i intenzivní práci u zaměstnance.
- **Omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce** plynou z nízké koncentrace a malých možností ve shromažďování výroby. Malé a střední podniky na rozdíl od podniků velkých mohou obvykle obdržet materiál jen v nižších množstvích, a nemohou tak získávat slevy a výhodnější dodací podmínky, které jsou poskytovány u velkých dodacích množství. Vzhledem k poměrně nízkému počtu zaměstnanců, zejména v malých podnicích, jsou tyto podnikatelské jednotky mnohdy existenčně závislé na nalezení vhodných pracovníků s potřebnou flexibilitou, loajalitou a pocitem zodpovědnosti vůči zaměstnavateli.
- **Omezené prostředky na propagaci a reklamu** v malých a středních podnicích působí, že oproti podnikům velkým je pro ně obtížnější ovlivňovat své potenciální zákazníky. Svou produkci proto mohou umisťovat především na segmentech lokálního trhu. Nízké zdroje na propagaci tak negativně ovlivňují velikost obrátu a možnosti jeho růstu zvyšováním velikosti podniku.

## 1.5.3 Ekonomický a sociální přínos malých a středních podniků

Vlastníci malých a středních podniků tvoří součást vrstvy obyvatelstva označované jako **střední stav**, který je považován za pilíř stability tržního hospodářství. S ohledem na tuto skutečnost můžeme odvozovat další pozitivita pro ekonomiku a společnost vyplývající z existence MSP.

Ekonomický a sociální přínos malých a středních podniků je možno charakterizovat následujícími schopnostmi:

- zmírňují negativní důsledky strukturálních změn,
- působí jako subdodavatelé velkých podniků,
- vytvářejí podmínky pro vývoj a zavádění nových technologií,
- vytvářejí pracovní příležitosti za nízkých kapitálových nákladů,
- rychleji se adaptují na požadavky a výkyvy trhu, jsou zdrojem inovace a technologického pokroku,



*„Ve dvacátém století byli autory 60 % všech velkých vynálezů nezávislí vynálezci nebo malé firmy. Vezmeme-li v úvahu, že v historii představovaly malé firmy 20 % výroby, je zcela evidentní, že jsou v oblasti inovace zhruba třikrát efektivnější než velké firmy. Malé firmy zřejmě poskytují větší prostor pro inovace, protože je v nich méně restriktivních organizačních prvků a větší individuální iniciativa. Uvádějí se ještě další čtyři důvody. Za prvé, v malých technologicky zaměřených firmách je inovace nezbytnou podmínkou přežití, zatímco velké firmy mají spíše tendenci udržovat pozici svého výrobku na trhu. Za druhé, manažeři malých, technologicky zaměřených firem jsou mnohem více zainteresováni na realizaci inovace. Za třetí, pro velké firmy může být z obchodních důvodů výhodné provádět minimální technologické inovace. A za čtvrté, výzkumní pracovníci a vynálezci ve velkých firmách mají tendenci se specializovat. V malých firmách mají naopak tendenci k univerzálnosti. Specializace může inovaci omezovat. Čím širší znalosti vynálezce má, tím originálnější výsledky jeho inovace přináší.“<sup>15</sup>*

- zaměstnávají téměř 60 % aktivních pracovníků,
- podílejí se více než na polovině HDP,
- vyplňují okrajové oblasti trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé,
- decentralizují podnikatelské aktivity a napomáhají tak rychlejšímu rozvoji regionů, menších měst a obcí.

Podíl malých a středních podniků na ekonomice je bezesporu značný. Jeho hodnocení by se však mělo vymanit z mýtu. Vzhledem k výše naznačeným nevýhodám může být jejich pracovní výkon podprůměrný. Cestou k získání synergického efektu, prohloubením dělby práce, je sdružování třeba i bez pevného spojení do větších produktivních systémů s vysokým podílem vědy a výzkumu a koncentrací kapitálu.

### 1.5.4 Cíle politiky rozvoje MSP

Možnost využití potenciálu malých a středních podniků v ekonomice je do značné míry závislá na prostředí, kterým jsou obklopeny. Proto by se politika rozvoje MSP měla snažit vytvářet pro podnikatele co nejpříznivější prostředí a ovlivňovat negativní faktory rozvoje MSP, na které působí zejména:

- malá ekonomická síla v porovnání s velkými podniky,
- obtížný přístup ke kapitálu omezující možnost financování rozvojových aktivit,
- horší přístup k odbornému vzdělávání, nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb,
- obtížný přístup do odbytových sítí, omezení v odbytu hotových výrobků na domácím trhu a zvýšené náklady při jeho vývozu,
- konkurence obchodních řetězců vytvářených kapitálově silnými firmami,

<sup>15</sup> Barrow, C., 1996, s. 38.

- problematická vymahatelnost práva,
- složitost a nepřehlednost legislativy,
- slabá pozice v soutěži o veřejné zakázky,
- platební nekázeň způsobující druhotnou platební neschopnost,
- výše daňového zatížení,
- vysoké administrativní zatížení.

Z předcházejícího rozboru vychází i strategie na podporu malého a středního podnikání. Opatření se tak zaměřují na eliminaci těchto nevýhod, na vytváření vhodných legislativních a ekonomických podmínek, které posílí jejich konkurenceschopnost, zlepší přístup ke kapitálu, které umožňují financování především rozvojových aktivit již existujících nebo teprve vznikajících malých a středních podniků. Účelem politiky rozvoje malého a středního podnikání je definovat dále vztah státu k této části ekonomiky, včetně vymezení institucionálního rámce a způsobu jeho financování.

**Dlouhodobým cílem** politiky podpory MSP je „umožnit fungování sektoru malých a středních podniků tak, aby tento sektor přispíval ke zvyšování výkonnosti národního hospodářství, jeho technologické úrovni a jeho konkurenceschopnosti, ke snižování nezaměstnanosti a k regionální, sociální a ekonomické diferenciaci jako základním předpokladům ekonomického rozvoje společnosti“.<sup>16</sup>

Měřítkem naplňování tohoto cíle je především vývoj podílu malých a středních podniků na výstupech ekonomiky a na zaměstnanosti a porovnání jejich výsledků s hodnotami dosahovanými ekonomicky dlouhodobě nejúspěšnějšími státy světa a Evropy, a to jak za ekonomiku země, tak za jednotlivé regiony.

Úspěšnost naplňování tohoto cíle hodnotí Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR takto: „...sektor malých a středních podniků v České republice je srovnatelný se zeměmi Evropské unie v podílu této kategorie firem na celkovém počtu podniků, na jejich výkonech a zaměstnanosti. Také podíl MSP na tvorbě HDP, dosahující více než 50 %, je možno srovnávat např. s Německem nebo Švédskem.“<sup>17</sup>

**Střednědobé cíle** politiky zahrnují:

- zvýšit podíl malých a středních podniků na obnovení růstu ekonomiky, na její exportní výkonnosti, na snižování nezaměstnanosti a na hospodářském oživení strukturálně postižených a ekonomicky slabých regionů,
- zvýšit technologickou úroveň a konkurenceschopnost malých a středních podniků a vytvořit tak předpoklad jejich úspěšného začlenění do trhu EU,
- podporovat spolupráci malých a středních inovačních firem s výzkumnými pracovišti vysokých škol, Akademie věd ČR, státními i soukromými výzkumnými ústavy, velkými výrobci apod.,
- usnadnit vstup občanů do podnikání,
- nástroje a mechanismy systému podpory malých a středních podniků uplatňovat v souladu s pravidly Evropské unie a racionalizovat mechanismy jeho poskytování.

Z těchto střednědobých cílů by měla vycházet i komunální podpora MSP v posílení trhu kapitálu, informací a informačních technologií, vzdělávání a pracovních sil. Podpora se týká dále posílení výstupů výzkumu a vývoje i provozních vstupů a výstupů pro vlastní podnikatelskou činnost.

<sup>16</sup> Politika podpory MSP na období do roku 2004, dle [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz).

<sup>17</sup> Sektorový operační program Průmysl na léta 2001 až 2006, dle [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz).

### 1.5.5 Bariéry rozvoje malého a středního podnikání v ČR

Většina problémů se řeší v rámci podniku. Nicméně v MSP vyvstávají specifické problémy a překážky, které nelze jednoduše vyřešit v rámci podniku. Mezi nejvýznamnější negativní stimuly a brzdy podnikání obecně patří: nefunkční legislativa a justice, přemíra státní regulace a byrokracie, daňový systém, problémy se získáváním kapitálu, exportních firem, problémy se získáváním prostor pro podnikání apod. Některé z výše uvedených problémů mají plošný charakter a nejsou řešitelné silami regionu nebo menší územní jednotky.

**Legislativa.** Stejně rychle jako na počátku 90. let rostl v ČR počet podnikatelských subjektů, rostly také nároky na legislativu a justici. Velmi rychle vznikalo velké množství zákonů, které se snažily vytvářet podmínky pro tržní ekonomiku a její fungování. Avšak tvorba legislativy je něco zcela jiného než její interpretace, dodržování a schopnost vymáhání nároků. Pouze tento aspekt legislativy je měřítkem její funkčnosti. Pokud dovolání se práva nemá u nás standardní parametry a hrozba soudního sporu je prakticky neúčinná, pak je nutno mluvit o selhání jedné ze základních funkcí státu.

**Státní regulace.** Nadměrná regulace se může stát překážkou např. u způsobu registrace a testování nového výrobku, normy na ochranu spotřebitelů, nařízení o ochraně životního prostředí. Nepromyšlené a neprovázané normy, nekonzultované s podnikatelskými organizacemi pak zbytečně omezují potenciál MSP.

**Získávání kapitálu.** Nejzávažnější problém, se kterým se české MSP setkávají, je nedostatek a slabá dostupnost finančních zdrojů. Z hlediska malých a středních podniků se situace na úvěrovém trhu od prvních let transformace ekonomiky změnila. Po počátečním liberálnějším přístupu k úvěrům se velké komerční banky vzdalují začínajícím podnikatelům, kteří pro ně představují rizikovou klientelu. Tato situace souvisí s obchodní politikou bank, které stále ještě preferují především krátkodobé a vysoké úvěry. Částečným řešením otázky nízkého přístupu ke kapitálu jsou programy pro malé a střední podniky garantované státem. Dalším řešením by mohlo být vypracování programů garantovaných obcí, které by zohledňovaly specifika dané oblasti.

**Daňový systém.** Na malé a střední podnikání působí nejen výše daní, ale také byrokratičnost transparentnost a složitost systému. V současné době existuje trend ke snižování všeobecné daně ze zisku společnosti, která postupně klesala ze 45 % v roce 1993 na 31 % v roce 2000. Na druhé straně nepřímé daně zůstávají vysoké. Neustálá novelizace daňových zákonů má i svou stinnou stránku zejména u malých podnikatelů. Při jejich aplikaci dochází ke zvyšování časové a administrativní náročnosti a ve svém důsledku i k růstu nákladů. Podnikatel musí vynaložit mnoho času studiem neustále se měnících předpisů, při konzultaci s daňovými poradci a při jednání s finančními úřady.

#### Shrnutí 1

Podniky jsou důležitým zdrojem společensko-ekonomického rozvoje. Slouží občanům svými výrobky a službami. Jsou hnacím motorem ekonomiky. **Poskytují formou daní finanční prostředky**, které jsou příjmem veřejných rozpočtů. V rámci redistribučních procesů jsou pak přerozdělovány podle cílů vládní politiky. Zpětně jsou z nich financovány také různé programy na podporu podnikatelských aktivit. Moderní podniky nejsou jen nástrojem k dosažení zisku a jeho dlouhodobé realizace. Stávají se i sociálním organismem, který do svých cílů zahrnuje i péči o zaměstnance.

Nejdůležitějším subjektem, se kterým je podnik v interakci, je stát. Jeho úkol spočívá zejména v přípravě legislativy, která stanovuje pravidla podnikání, udává kompetence a vytýčuje pole

možností, které jsou podnikům nabídnuty. Vytváří podmínky pro fungování a rozvoj podniků kvalitou podnikatelského prostředí.

Podnikatelské aktivity mají dlouhou **historii**. Významné období nastalo v době lucemburské (13., 14. století), kdy došlo k transformaci bratrstev řemeslníků na cechy, jejichž existence trvala až do 19. stol. Do druhé světové války patřila bývalá ČSR k nejprůmyslovějším zemí světa. Po druhé světové válce došlo k úpadku rozvoje podnikání. Likvidace soukromých malých a středních podniků byla následována zvyšováním výsadního postavení velkých, státem vlastněných podniků, které byly zřizovány administrativní cestou. Teprve listopadová revoluce v roce 1989 se stala mezníkem pro rozvoj podnikatelského prostředí na tržní bázi. V současné době je registrováno zhruba 1,3 milionu ekonomicky aktivních podnikatelských subjektů.

Dlouhodobým **cílem vládní politiky** je umožnit fungování sektoru malých a středních podniků tak, aby přispíval ke zvyšování výkonnosti národního hospodářství, jeho technologické úrovni a konkurenceschopnosti, ke snižování nezaměstnanosti a k regionální, sociální a ekonomické diferenciaci jako základním předpokladům ekonomického rozvoje společnosti.

**Střednědobé cíle** zahrnují zvýšení podílu malých a středních podniků na obnově růstu ekonomiky, na její exportní výkonnosti, na snižování nezaměstnanosti a na hospodářském oživení strukturálně postižených a ekonomicky slabých regionů. Dále předpokládá zvýšení technologické úrovně a konkurenceschopnosti malých a středních podniků k vytvoření úspěšného začlenění do trhu EU. Podporována je spolupráce malých a středních inovačních firem s výzkumnými pracovišti vysokých škol, Akademií věd ČR, státními i soukromými výzkumnými ústavy i velkými výrobci. Byla přijata opatření k usnadnění vstupu občanů do podnikání. Aplikují se nástroje a mechanismy systému podpory malých a středních podniků v souladu s pravidly Evropské unie.

Podniky můžeme třídit podle různých kritérií – nejčastěji podle oborů a podle velikosti. Kritéria posuzující podniky podle velikosti jsou harmonizována legislativou Evropské unie. Jedná se o počet zaměstnanců, obrat nebo celkovou hodnotu aktiv a nezávislost. Za **malého podnikatele** se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, jeho aktiva, uvedená v rozvaze, nepřesahují 180 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč a je nezávislý. **Střední podnikatel** je ten, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, jeho aktiva, uvedená v rozvaze, nepřesahují 980 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 1450 mil. Kč. Je nezávislý, což znamená, že žádná jiná osoba nebo více osob společně, které nesplňují výše uvedené požadavky, nemají 25% a větší podíl na jeho základním kapitálu ani na jeho hlasovacích právech.

Právní úprava podnikání vychází jednak z obchodního zákoníku a jednak z živnostenského zákona. Podle obchodního zákoníku se **podnikáním** rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Živnostenský zákon pojmem „podnikatel“ označuje fyzické i právnické osoby splňující podmínky provozování živnostenského podnikání stanovené živnostenským zákonem. Podrobnější rozbor právní úpravy naleznete ve 13. kapitole.

**Malé a střední podniky** hrají v naší zemi i v zemích Evropské unie významnou roli. Tvoří více než 40 % HDP a zaměstnávají na 60 % aktivního obyvatelstva. Malé a střední podniky ve všech odvětvích národního hospodářství ČR zaměstnávají přibližně 60 % z celkového počtu zaměstnanců. Podíl na celkových výkonech národního hospodářství překročil 50 %. Mezi **výhody** malých a středních podniků patří pružné reagování na změny, inovační tvořivost, odolnost proti hospodářské recesi, pružnost rozhodování a také vytváření pracovních příležitostí. **Nevýhodou** malých a středních podniků je menší finanční síla, menší dostupnost úvěrů, menší specializace a vyšší intenzita práce. Podíl malých a středních podniků v ČR na ekonomice země je srovnatelný se stavem v Evropské unii.

**Test 1**

1. Podniky poskytují občanům výrobky a služby a také příspěvky veřejné správě a zdravotním pojišťovnám ve formě ...
2. Hrubý domácí produkt České republiky je ve srovnání s průměrem zemí Evropské unie zhruba
  - a) stejný,
  - b) poloviční,
  - c) třetinový.
3. Podle údajů ministerstva průmyslu a obchodu je odhadován počet ekonomicky aktivních malých a středních podnikatelů na
  - a) půl milionu,
  - b) 700 tisíc,
  - c) milion,
  - d) milion 300 tisíc,
  - e) milion 800 tisíc.
4. Podnikáním se rozumí činnost za účelem dosažení ...
5. Za malého podnikatele považujeme podnik do ... zaměstnanců, s aktivy, nepřesahujícími ... milionů Kč nebo s čistým obratem do ... milionů Kč.
6. Drobný podnikatel zaměstnává méně než ... zaměstnanců.
7. Mezi výhody malých a středních podniků patří pružné reagování na změny, inovační tvořivost, odolnost proti hospodářské recesi, pružnost rozhodování a také ...
8. Nevýhodou malých a středních podniků je
  - a) menší finanční síla,
  - b) vyšší dostupnost úvěrů,
  - c) menší specializace,
  - d) vyšší intenzita práce.
9. Podíl malých a středních podniků v ČR na ekonomice země je
  - a) podstatně menší,
  - b) podstatně větší,
  - c) srovnatelný se stavem v Evropské unii.
10. Mezi cíle rozvoje malého a středního podnikání ze strany vlády patří
  - a) zvýšit technologickou úroveň a konkurenceschopnost,
  - b) podporovat spolupráci s výzkumem, vysokými školami a velkými podniky,
  - c) redukovat vstup občanů do podnikání,
  - d) sladit systém podpor s EU.

*Řešení: 1. daní, 2. c, 3. d, 4. zisku, 5. 50, 180, 20, 6. 10, 7. vytváření nových pracovních příležitostí. 8. a, c, d, 9. c, 10. a, b, d.*

**Otázky k zamyšlení 1**

1. Dovedete stručně vyjádřit a graficky znázornit, jaký význam má podnikání pro společenský a ekonomický rozvoj?
2. Kterými etapami prošel vývoj podnikání?
3. Jaké třídění podniků se používá při udělování podpor podnikatelům?
4. Které ukazatele používá EU pro rozdělení podniků podle velikosti? Jaký počet zaměstnanců má malý podnik? Jaký obrat má střední podnik?

5. Porovnejte pozici naší a evropské ekonomiky na základě ukazatele hrubého domácího produktu.
6. Co znamená zkratka OKEČ a k čemu se používá?
7. Rozdělte druhy živností do skupin podle způsobu získání živnostenského oprávnění.
8. Kolik procent osob z výdělečně činných je přibližně v malých a středních podnicích? Jaký význam mají malé a střední podniky? V čem spatřujete jejich nevýhody?
9. Charakterizujte hlavní cíle politiky rozvoje malého a středního podnikání.
10. V čem vidíte bariéry podnikání? Jak by se měly redukovat?

## Úspěšnost podnikání

---

*Naši podnikatelé jsou přivázáni k nesčetným kozím kolíkům ve formě předpisů, zákonů, daní, cel, měny, sociálních břemen, obchodní politiky, milionů drobných zájmů a berních šikan, nesmyslně drahého dovozného a nedostatečných dopravních prostředků a dopravních cest. Je snadné zahrnovati je pak výtkami neschopnosti a nehybnosti.*

J. A. Baťa: Budujme stát pro 40 milionů lidí, Zlín 1938

- ● ● *Poznání faktorů úspěšnosti podniku má velký společensko-ekonomický význam. Dotýká se také jednotlivých podnikatelů, ovlivňuje jejich prosperitu, přešlapování či úpadek. Výzkum tohoto problému na katedře podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně přinesl řadu poznatků. Čím hlouběji se odkrývá pohled na vlivy, působící na růst, stabilitu, pokles nebo zánik podniků, tím složitější vazby se ukazují. Nepostačí jen posouzení správnosti výchozích účetních dat, ale i zohlednění širších souvislostí.*

*Někteří autoři dospívají totiž k závěru, že otázku úspěšnosti nelze odvozovat pouze z tzv. tvrdých dat, z nichž mnohá nejsou dostupná. Připomínají, že nejceněnější zdroje bohatství podniku nespočívají ve fyzickém, finančním kapitálu ani v image firmy, ale v kvalifikaci tvůrčích pracovníků v lidských zdrojích podniku. Mezi významné faktory úspěšnosti podniku patří orientace na zákazníka, ujasnění strategie rozvoje, transparentní vlastnictví podniku, úroveň podnikové kultury, flexibilita a další faktory, které jsou závislé na konkrétní situaci podniku a jeho okolí.*

*S úspěšností podniku v integrované Evropě souvisí nepochybně včasné zavádění inovací, řízení jakosti a aplikace informační komunikační techniky. Z vnějších vlivů se zmiňujeme o infrastruktuře.*

### Po prostudování 2. kapitoly:

- se seznámíte s faktory, které mají vliv na úspěšnost v podnikání,
- dozvíte se o možných přístupech k dosažení úspěchu v podnikání včetně konkrétních příkladů,
- uvědomíte si, jaké jsou inovační růstové možnosti podniků,
- seznámíte se s podstatou elektronického obchodování,
- připomenete si význam infrastruktury k podpoře podnikání,
- pochopíte nutnost péče o jakost v podnikání.



### Grafické znázornění obsahu 2. kapitoly

Faktory úspěšnosti podniku

Inovační růstové možnosti

Řízení jakosti

Elektronické obchodování

Infrastruktura

### Najdete v jiných kapitolách

Podnikatelské prostředí  
3. kapitola

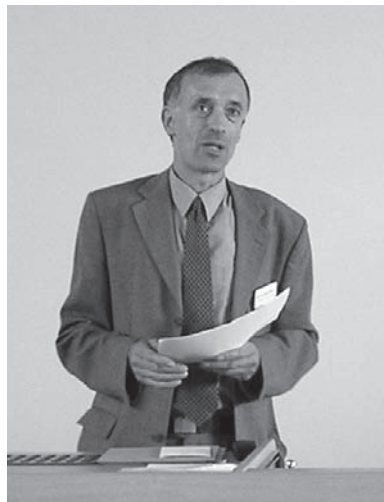
Management a jeho fungování  
7. kapitola

Veřejná správa a podnikání  
10. kapitola

## 2.1 Které faktory mají vliv na úspěšnost podnikání

Proč si klademe tuto otázku? Z několika důvodů. Podniky vcházejí do různých interakcí. Nabízejí své služby a zákazník se zajímá o jejich důvěryhodnost. Podnik žádá úvěr. Banka vyžaduje doklady, které jí potvrdí předpoklad návratnosti vložených finančních prostředků. Nakonec i sám podnikatel se ptá: co mám dělat, abych byl úspěšný, důvěryhodný, aby o mé výrobky byl zájem, abych vydělal? Jak lze úspěšnost firmy zvýšit? Jak mám zaměřit svůj další podnikatelský záměr?

Příčin úspěšnosti podniku je nepochybně celá řada. Tržní subjekty působí ve složitých příčinných i zpětnovazebních vazbách a vyvíjejí se v čase. Jejich posouzení je do značné míry dáno také úhlem pohledu na celou problematiku. Poněkud jiná kritéria volí spolupracující podnik, dodavatel, zákazník, pracovník veřejné správy, který posuzuje nabídku na veřejnou zakázku, pracovník banky, který připravuje poskytnutí úvěru nebo poskytnutí některé ze státních podpor včetně podpor ze strukturálních fondů.



**Obr. 2.1** Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc. referuje na konferenci *Podniková ekonomika a management* v Brně (2004).

Někdy se pro pozitivní vývoj firmy používají termíny jako prosperita, výkonnost apod. Pravděpodobně neexistuje model, který by postihl celou složitost vnějších i vnitřních podmínek úspěšnosti podniku v daném čase. Naše poznámky jsou proto spíše podněty k zamyšlení, k cestám, jak dosáhnout racionálně podnikových cílů včetně zisku pro majitele a akcionáře (shareholders). O těchto cestách by vedení mělo přesvědčit a získat své spolupracovníky a zaměstnance (stakeholders). Je pochopitelné, že při méně rizikové cestě musí počítat s nižší výnosností. Vysoká výnosnost koresponduje s vyšším rizikem.

Faktory úspěšnosti jsou na jedné straně funkcí základního ekonomického cíle podnikání, na druhé straně jsou vyjádřením dosažené úrovně organizovanosti podnikání. Zatímco v prvním případě se jedná o úspěšnost podnikání jako ekonomické činnosti, směřující k tvorbě zdrojů podnikání, ve druhém případě se jedná o úspěšnost podnikání posuzovanou úrovní potenciálu, který se podařilo vytvořit a využít a který předznamenává úspěšnost podniku v budoucnosti. Faktory úspěšnosti byly zkoumány na katedře podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně pod vedením L. Blažka (viz obr. 2.1) a I. Hála.

Faktory úspěšnosti podnikání lze posoudit pouze v historicky konkrétních sociálních, politických, legislativních a technologických kontextech doby, v níž jsou nebo mohou být uplatněny. Navíc charakter doby a způsob její teoretické reflexe je základem pro stanovení významnosti jejich vlivu na podnikání v následujícím období. Proto nejdříve zaměříme pozornost na upřesnění charakteru doby a teoretických prostředků, které jsou k dispozici.

Rychlé změny přinášejí stále více nových, neočekávaných problémů. Nutnost řešit je (často ve zcela nových organizačních a institucionálních podmínkách) klade větší důraz na množství nezbytných informací, na znalosti a schopnosti lidí tyto informace využívat k efektivnímu řešení nových problémů. Jako příklad pružné reakce na poskytnutou příležitost uvádíme zkušenosť firmy K-Logistik.



*V prvních třech letech firma K-Logistik nabízela skladové vybavení od tuzemských výrobců a dovozců. Přelomovým bodem byl rok 1998, kdy její majitel Ing. A. Kafoněk využil nabídky italského úřadu pro zahraniční obchod (ICE) a zúčastnil se v rámci mise českých podnikatelů veletrhu skladovací techniky TRAMAG v italské Padově. Kontraktační jednání byla úspěšná a vyústila v obchodní spolupráci s italskými výrobci regálů a plastových přepravek. Firma se stala přímým dovozcem skladového vybavení.*

*Dnes firma nabízí komplexní služby v oblasti manipulace s materiálem. Poskytuje poradenskou a projekční službu při zřizování nebo obnově skladového hospodářství či při vybavování výrobního provozu. Provádí, na základě požadavků klientů, výběr zařízení tak, aby poměr mezi pořizovací cenou a užitnou hodnotou byl pro konečné uživatele co nejvýhodnější. Veškeré vybavení dodává včetně montáže, dopravy, předvedení a proškolení obsluhy. Výrobky mají atesty Českého strojírenského zkušebního ústavu, případně mezinárodní atest kvality ISO.*

Hospodářské a společenské podmínky současné doby také podstatně mění i způsoby, jakými vytváříme bohatství. S rozvojem intenzivních, často automatizovaných výrobních systémů se zvyšuje schopnost podniků s nízkými náklady zajistit velkou variabilitu výrobků. Růst diverzifikace výroby a z něho plynoucí přizpůsobování výrobků klientovi umožňuje „zasáhnout“ potenciální zákazníky s rostoucí precizností.

Toffler<sup>1</sup> dále dokazuje, že „poznání snižuje potřebu surovin, práce, času, prostoru, kapitálu a dalších vstupů a stává se definitivní náhradou – centrálním zdrojem pokročilé ekonomiky“. Vzniká tak **společnost znalosti**, v níž stále větší významu při tvorbě hodnot nabývají tzv. nehmateriální aktiva (intangible assets).

Všeobecný růst důležitosti (individuálně vlastněných) znalostí klade větší nároky na individuální odpovědnost jedinců za vlastní osud a umožňuje daleko větší nezávislost jednotlivce na jakékoliv konkrétní firmě. S tím, jak roste relativní důležitost znalostí pro tvorbu hodnot, se ve stále větší míře pracovníci disponující znalostmi stávají znovu vlastníky výrobních prostředků. To je důvodem, proč se mění vztah jednostranné závislosti zaměstnanců na podniku. Jednotlivci jako vlastníci znalostí (tj. hlavních výrobních prostředků) se stávají na organizaci daleko nezávislejší než kdykoliv v minulosti. Postavení pracovníků a organizace se ve společnosti znalostí vyrovnává. Zaměstnanci totiž potřebují organizace, aby mohli své specializované znalosti uplatnit v rámci týmové spolupráce, a organizace stejně tak potřebují znalosti svých zaměstnanců, protože bez nich nemohou naplnit cíl své existence, produkovat výrobky či služby podle požadavků trhu (Drucker, 1998)<sup>2</sup>.

S tím, jak se mění vztah mezi organizací a jejími zaměstnanci, musí se změnit i metody a techniky moderního managementu, má-li být organizace úspěšná. Ve společnosti znalostí je to jednotlivci disponující znalostmi, který do značné míry rozhoduje o tom, čím organizaci přispěje a co organizace díky jeho znalostem získá.

Efektivní dohled nad pracovníky disponujícími znalostmi již není možný. Úkolem manažerů je tak stále více lidí vést, nikoliv řídit. Jde o to, zaměřit se především na aktivizaci vzájemné spolupráce směrem k naplnění společně přijímané vize organizace, to vše v podmínkách neustálé transformace vynucené urychlujícími se změnami. Organizaci je třeba přeměnit v **aktivní tým** vzdělaných, schopných a motivovaných lidí efektivně spolupracujících na dosažení společně vnímaného cíle vyjádřeného ve společné vizi (Drucker, 2001).

Výše naznačené změny ve vnějším prostředí a jejich důsledky pro vnitřní chod organizací vedou k závěru, že má-li být organizace v novém prostředí úspěšná, je třeba změnit metody a techniky, kterými je řízena. Prostřednictvím přenosu pravomocí a odpovědností na zaměstnance disponující znalostmi je možno rychleji řešit nové problémy, které přináší turbulentní doba. Tato řešení však budou z hlediska podniku efektivnější jen v tom případě, že tito zaměstnanci budou dostatečně motivováni k hledání takových řešení, která budou směřovat k naplnění

<sup>1</sup> Toffler, A. – Toffler, H.: Creating a New Civilization: The Politics of the Third Wave. Praha, Dokořán 2001.

<sup>2</sup> Drucker, Peter F.: Managing in Turbulent Times. Praha, Management Press 1998.

podnikové vize a jeho cílů. Manažer příkazovatel a kontrolor se v nové úspěšné organizaci musí přeměnit spíše v manažera iniciátora, motivátora a koordinátora.

Stále důležitějším faktorem úspěšnosti podniků v prostředí globalizované znalostní ekonomiky tak bude schopnost manažerů vést své zaměstnance k větší odpovědnosti za splnění společných cílů.

Tento trend k liberalizaci celého procesu řízení se proto stává ústředním bodem zájmu. Vzniká celá řada otázek. Jaká je souvislost mezi trendem k liberalizaci stylu řízení a úspěšností podniku? Jsou podniky s liberálnějším stylem řízení skutečně úspěšnější? Jaké jsou zdroje jejich úspěchu a na jaké limity narážejí?

### **Zaměření na zákazníka**

Analýza a z toho vyplývající strategie naznačuje cestu úspěchu, způsoby využití potenciálu firmy. Přitom je klíčovou otázkou, pro koho a jaké své výrobky a služby bude podnik nabízet, kdo jsou jeho zákazníci. Za užitnou hodnotu, kterou jim poskytuje, získává peníze. Zároveň je důležité, jaké úsilí, jaké náklady a v jakém čase na to musí vynaložit, aby získal konkurenční výhodu, aby své výrobky prodal.

Na současných trzích, kde má zákazník určující úlohu, si již téměř žádná firma nemůže dovolit vyrábět zboží bez ohledu na požadavky zákazníka nebo zboží podřadné kvality. Dávno pryč je doba, kdy kupující musel „brát, co bylo“. Nyní je ve většině případů v situaci, kdy si vybírá nejlepší výrobek. Z marketingu je navíc známo, že nespokojený zákazník si v 95 % případů nestěžuje, ale rovnou přestává výrobek daného výrobce kupovat, popřípadě přechází ke konkurenci. Odlákat spokojeného zákazníka je naopak velice náročné. Nový přístup k zákazníkovi bývá nazýván výrazem *kustomizace*. Firma však není otrokem zákazníků. Vychází vstříc především těm, kteří přinesou patřičný efekt.

**Stakeholderské pojetí podniku.**<sup>3</sup> Ještě v polovině dvacátého století platilo, že hodnota podniku je dána především prací zvěcnělou, tedy hmotným, finančním a nehmotným majetkem. Proto tradiční shareholderské pojetí vnímá podnik jako věc vlastníků. Úspěšnost podniku závisí podstatně více než v minulosti na vztazích vůči jeho okolí. V současných poměrech platí, že podnik, který má být užitečný pro své vlastníky, musí být užitečný též pro všechny ostatní pracovníky.

Schopnost zaměstnanců přispět k identifikaci potenciálních trhů lze považovat z hlediska úspěšnosti podniku za klíčovou. Schopnost vnímat konkrétní tržní segmenty a využívat je ve prospěch podniku je důležitou součástí podnikového potenciálu, k jehož aktivizaci dochází spíše v liberálnějších podnicích.

### **Liberalizace řízení vede k úspěšnosti**

Z poznatků získaných katedrou podnikového hospodářství ESF MU v Brně vyplývá, že podniky s liberálnějším stylem řízení jsou ve svých ekonomických krocích úspěšnější než podniky, které uplatňují silně direktivní styl řízení. Liberalizace aktivuje zdroje a vede k rozvoji potenciálu podniku. Jednou z otázek současnosti je problematika změny celkového potenciálu podniku v důsledku přijímaných řešení. Celkový potenciál podniku je pojímán jako „celková vnitřní připravenost podniku plnit poslání, a to jak ve finanční, technické a materiálové oblasti, tak i v oblasti lidských schopností a dovedností a ve vzájemných vztazích těchto složek – v organizovanosti podniku“ (Hálek et al., 2002).

Můžeme konstatovat, že přesun pravomocí směrem k zaměstnancům a zvýšený tlak na jejich odpovědnost aktivuje tu část zdrojů v podniku, která leží uvnitř zaměstnanců a umož-

<sup>3</sup> Podle tohoto pojetí (Blažek, L.: Vývojové tendence podniků. Masarykova univerzita v Brně 2003, s. 47) je však hodnota podniku vytvářena v podstatné míře prací živou, zejména její vysoce tvořivou složkou – intelektuálním kapitálem. Ten předmětem vlastnictví podnikatelů být nemůže.

ňuje jejich využití. V podnicích, kde k liberalizaci řízení nedochází, zůstává tato část lidského kapitálu nevyužita.

### **Kompetence pracovníků**

Dále je v zorném poli zájmu složka celkového potenciálu podniku, která souvisí se znalostmi, schopnostmi a dovednostmi lidí jako hlavním zdrojem společnosti znalostí. U většiny podniků je prozatím zjišťován pocit sebeuspokojení z dosažené úrovně kompetencí pracovníků a z něj pramenící slabá motivace k jejímu dalšímu zvyšování. Tento poznatek lze považovat spíše za negativní jev, který může v budoucnu ohrozit pozitivní rozvoj podniků. V podnicích s liberálnějším stylem řízení rostou kompetence pracovníků výrazněji než v podnicích, které styl řízení dosud neliberalizují.<sup>4</sup>

### **Strategie rozvoje**

I malý a střední podnik by měl mít ujasněno, kterým směrem by se měl podnik rozvíjet. Pro jaký trh, pro jaké potřeby zákazníků. Připravit se na to, co se dá v budoucích letech očekávat, jaké prostředky k tomu využít, kde hledat konkurenční výhodu. Pokud nemá podnik podmínky zadat vypracování strategie specializované firmě, využije k tomu vlastních zkušených pracovníků, poradců, konzultací s jinými podniky, s podpůrnými institucemi a bankami. Se strategií souvisí reengineering. Představuje zásadní přeměnu podnikatelských procesů a ponechání jen těch, které přinášejí přiměřenou hodnotu.

### **Transparentní vlastnická struktura jako faktor úspěšnosti**

V našich tržních podmínkách jsou úspěšné pouze podniky, které mají konečného vlastníka, nejlépe zahraničního. V obchodním styku by bylo dobré podrobně se zaměřit na historický vývoj vlastníků a jejich další aktivity. Tím máme na mysli např. jiné zahraniční účasti, dceřiné společnosti atd.

### **Management jako faktor úspěšnosti**

Vývoj struktury managementu podniku a personální obsazení vrcholových a vedoucích míst do značné míry ovlivňuje prosperování tržního subjektu. Jedná se zejména o vzdělání vrcholových pracovníků, doplnění jejich vzdělání po roce 1989. Nezbytná je jejich praxe a transparentnost v rozhodování. Vliv na úspěšný provoz podniku má také to, jakou úlohu při vzdělání sehrál konečný vlastník (např. zahraniční firma), obsazení na pozicích statutárních orgánů, úroveň jednání na valných hromadách a změny ve struktuře akcionářů (u akciových společnostech). O managementu a podnikání pojednáváme blíže v 7. kapitole.

### **Podniková kultura jako faktor úspěšnosti tržně orientovaného řízení podniku**

V poslední době roste v teorii i v praxi zájem o otázky podnikové kultury. Základem tohoto vývoje je zjištění, že tradiční faktory úspěchu dosud převládající v rámci podnikového řízení je někdy dobré doplnit o tzv. „citěm vnímané“ faktory úspěchu. Podnik má svoji kulturu, jako jsou specifické podnikové legendy, rituály, ceremonie. Podniková kultura představuje jednu z více interních proměnných, které mají podstatný vliv na úspěch podniku. Kulturní faktory jsou vnímány jako ovlivnitelné proměnné. Jejich zvládnutí dává podniku podmínky k efektivnímu vedení a řízení podniku.

Silná podniková kultura působí funkčně, poněvadž dává k dispozici systém neformálních pravidel chování. Právě proto je interpretována jako faktor podnikové úspěšnosti. Přitom jádro podnikové kultury tvoří hodnoty, které jsou pomocí určitých symbolů (rituály, ceremonie) institucionalizovány.

<sup>4</sup> Blíže viz Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha, Grada Publishing 2004; Lukášová, R.: Podniková kultura. Grada Publishing, 2004.

Organizační kultura je pojímána jako veličina, kterou tvoří „zejména víra, hodnoty a postoje převažující v dané organizaci a vyjádřené symboly, jazykem, zvyky a tradicemi v chování a myšlení zaměstnanců“.<sup>5</sup> **Soulad kultury a strategie je nutným předpokladem podnikového úspěchu.** Silná podniková kultura má vliv na úspěch pouze tehdy, když je v souladu se strategickými zásadami. Naopak vznikají problémy pro vedení podniku, a tedy nepřímo i pro úspěšnost, když podniková kultura a strategické návody k chování dávají rozdílné směrnice k jednání. Soulad kultury a strategie je nutným předpokladem podnikového úspěchu.

### Měření výkonnosti podniku

Naznačili jsme, že existuje celý soubor faktorů úspěšnosti. Posouzení úspěšnosti podniku není tedy jednoduchou záležitostí. Proto je nutno ocenit snahy o uchopení tohoto problému. Zajímavým přístupem k měření výkonnosti podniku v globální ekonomice je model Inky Neumaierové z Vysoké školy ekonomické v Praze a Ivana Neumaiera (oba na obr. 2.2). Vycházejí z toho, že podnik je **komplexní sociální systém**. To znamená, že:

- Jeho fungování je natolik složité (komplexita), že ho není možné obsáhnout pouze prostřednictvím intuitivních schopností manažera. Pro jeho řízení je třeba použít vědecké metody a nástroje.
- Jeho fungování se odvíjí od chování lidí. Pro řízení podniku je rozhodující znát „kód“ lidské motivace, který umožňuje probouzet nadšení, nasazení a maximální výkonnost. Vycházet z dimenze lidské přirozenosti a odhalovat a rozvíjet nejvyšší dosažitelnou způsobilost v každém člověku.



**Obr. 2.2** Manželé Neumaierovi na konferenci v Brně (2004).

Při měření a řízení výkonnosti podniku jde o měření jevů objektivní reality. V ekonomii je existence rozdílných kategorií jevů často ignorována. Na základě pozorování se naše představy o části jevů začínou uspořádat, budeme je moci s určitou pravděpodobností zařadit do skupin. Existence jevů s takovými vlastnostmi nám už umožňuje měření. Jevy s těmito vlastnostmi se nazývají katalogizovatelné (zařaditelné). Naštěstí existují i jevy, které můžeme nejen zařadit s určitou pravděpodobností, ale můžeme je popsat algoritmem. Jevy s touto vlastností se nazývají algoritmizovatelné.

Co se týče existujících diagnostických systémů výkonnosti podniku, setkáme se s extrémny, kdy vše bude jasné podle nějakého algoritmu a naopak vše bude neuchopitelné. Ani jeden z těchto extrémů není správný. Východiskem jsou **dynamické modely** umožňující propojit katalogizovatelné a algoritmizovatelné jevy.

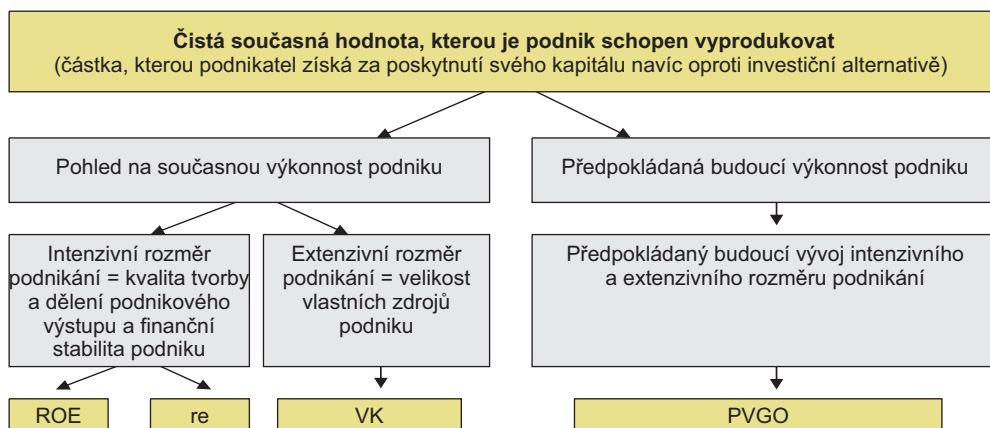
Dynamické modely v podobě **manažerských simulátorů** jsou mocnými manažerskými nástroji pro měření a řízení výkonnosti podniku. Umožňují nový pohled na fungování podniku jako integrálního celku. Vytvářejí podmínky pro integrální plánování a řízení všech podnikových zdrojů. Systém řízení a měření výkonnosti podniků založený na systémově dynamické představě fungování světa se pokoušejí oba autoři řešit.<sup>6</sup> Jím vyvíjený **dynamický SCORECARD INFA** je nástrojem pro měření a řízení čisté současné hodnoty, kterou podnik produkuje pro vlastníka. Dynamický proto, že je součástí dynamického modelu podniku (strategického manažerského simulátoru), scorecard proto, že umožňuje

<sup>5</sup> Hálek, Ivan, et al.: Multifactorial Analysis of Company Successfulness (research paper in Czech). Brno, Masaryk University, Faculty of Economics and Administration 2002.

<sup>6</sup> Ve výzkumném projektu GAČR (reg. č. 402/02/1270 „Měření a řízení výkonnosti podniků v globální ekonomice“).

aplikovat filozofii balanced scorecard. INFA je diagnostický nástroj pro analýzu silných a slabých stránek výkonnosti podniku.<sup>7</sup>

Pyramidová soustava ukazatelů INFA je vhodným mentálním modelem podniku, odrážejícím jeho chování. Postihuje všechny hlavní aspekty finanční výkonnosti podniku, poskytuje o nich sěžejní informace a odráží jejich vazby. INFA akcentuje teorii řízení hodnoty, propojuje řízení financí a rizik, umožňuje napojení a sledování dopadu růstových příležitostí PVGO. Hodnotu prvních dvou faktorů vysvětluje prostřednictvím způsobu tvorby a dělení podnikového výstupu a dosahované finanční stability podniku. Tyto dvě veličiny reprezentují intenzivní rozměr podnikání. Rozdíl jejich hodnot ukazuje, nakolik je podnik schopen zhodnotit vlastní kapitál ve srovnání se zhodnocením odpovídajícím podstoupenému riziku. Třetí faktor, velikost v podniku vázaného vlastního kapitálu, představuje extenzivní rozměr podnikání. První tři faktory dávají obraz ohledně současné výkonnosti podniku a vysvětlují ji. Čtvrtý faktor se týká předpokládané budoucí výkonnosti podniku. Vyčísluje čistou současnou hodnotu růstových příležitostí podniku.



Vysvětlivky:

ROE – výnosnost vlastního kapitálu, re – alternativní náklad na vlastní kapitál, VK – vlastní kapitál, PVGO – současná hodnota růstových příležitostí na akcii (Present Value of Growth Opportunities)

**Obr. 2.3** Základní faktory ovlivňující dlouhodobou výkonnost podniku *Pramen: manželé Neumaierovi*

### Podstata podniku

Při pohledu na historii lidstva je zjevné, že tím, co v průběhu času zůstává stabilní, je podstata člověka. Člověk se snaží v průběhu svého života nalézt své poslání a naplnit své potřeby a touhy. Podnik je nástrojem pro naplnění této snahy. **Kritérium pro jeho fungování se nemění.** Aby podnik mohl obstát a dále se rozvíjet, musí přinášet svému vlastníkovvi nárůst zdrojů. Od podniku se očekává, že v průběhu své existence s vloženými zdroji naloží takovým způsobem, že jejich velikost zvětší. Podnik neexistuje proto, aby co možná nejvíce zdrojů ušetřil, ale proto, aby vynaložené zdroje vyprodukovaly co možná nejvíce nových zdrojů. Podnik je nástrojem pro zhodnocování zdrojů. Podnik, který to nedokáže tak dobře jako ostatní, ztrácí sílu pro další rozvoj. To, jak dobrým „strojem na peníze“ podnik je, je na trhu s podniky (kapitálový trh) vyjádřeno jeho cenou (tržní cena), kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. V této ceně se zrcadlí hodnota (užitečnost) daná dosahovanou výkonností podniku. Pokud od tržní ceny vlastního kapitálu podniku odečteme velikost účetní hodnoty v podniku vázaného vlastního kapitálu, dostáváme čistou současnou hodnotu. **Přírůstek čisté současné hodnoty je kritériem pro hodnocení fungování podniku.** Na nejvýspělejších trzích je dnes kladen důraz na hodnotová měřítka výkonnosti v porovnání s dosavadními přístupy opírajícími se převážně o účetní postupy.

<sup>7</sup> Tato publikace je určena především pro malé a střední podniky. Zde popisovaný nástroj – manažerský simulátor je určený spíše pro velké firmy. Uvádíme jej jen v krátkosti, a to spíše z metodologického hlediska.

Základním problémem je, jak zvyšovat čistou současnou hodnotu. **Prostředí pro podnikání se mění, je tedy nutné měnit i metody a nástroje pro řízení podniku.**

Klíčovými charakteristikami podniku jsou:

- **Závislost** mezi prvky tvořícími podnik. Je stavebním kamenem komplexity podniku. Ze vzájemného působení prvků vznikají vlastnosti systému, které lze poznat pouze skrze celek. Tyto vlastnosti systému nejsou vlastnostmi jeho jednotlivých prvků. Pokud se v systému vytvoří subsystémy se zvláštními vlastnostmi, začnou být vlastnosti systému určovány subsystémy, nikoli prvky. Čím více jsou prvky, resp. subsystémy na sobě závislé, tím méně je možné pochopit chování systému, aniž bychom tyto závislosti znali.
- **Zpětné vazby.** Jsou vyjádřením působení jevů na sebe navzájem, způsobu jejich vzájemného ovlivnění. Zpětná vazba může být posilující se, nebo působící v protisměru. Posilující se zpětná vazba vede k eskalaci, vyvedení systému z rovnováhy směrem k jeho hraničním hodnotám a kolapsu, resp. nové kvalitě. Zpětná vazba působící protisměrně vede k eliminaci eskalace a zachovává systém v rovnovážném stavu.



*Prozíravé podniky se nechávají inspirovat i zahraničními zkušenostmi. Podle nich např. podniky, které projdou recesí se svými zaměstnanci na palubě a v nichž se všichni chovají solidárně, mají velký potenciál pro následný růst.*

*V článku Závod s časem (Ekonom č. 33/2003, s. 42) popisují R. Boehmer a A. Rues, Wirtschaftswoche možnosti, jak se podniky snaží navzdory krizi **udržet zaměstnance**, aby je mohly využít při následném růstu. Jedním z důvodů je i to, že ztratí investice, které do svých zaměstnanců vložili, a zbytečně zaplatí za vyškolení nových pracovníků. Po dohodě s podnikovou radou mohlo v německé společnosti SBS zůstat 1400 „nadbytečných“ zaměstnanců (zkrácením pracovního týdne, neobsazením prázdných míst, neplacením volnem). Snížení personálních nákladů dosahují firmy Siemens, Bosch a další dále zadržováním mezd, půjčováním pracovníků do úspěšnějších podniků, prací na částečný úvazek apod. Využívají se k tomu i krizové klauzule k tarifním smlouvám. Tak např. v chemickém průmyslu mohou firmy na přechodnou dobu vyjednat snížení mezd až o 10 %. V kovoprůmyslu byla podepsána smlouva na principu nižší mzda za jisté pracovní místo. Podle předsedy německých výrobců obráběcích strojů B. Kellera se tak podaří na začátku konjunktury snáze chytit druhý dech.*

*Snaha personálních šéfů o udržení zaměstnanců se projevuje nárůstem práce na zkrácený úvazek. Hodiny, o něž zkrátí zaměstnavatel pracovní dobu, zaplatí pracovní úřad, a to ve výši 60–67 % došavadního výdělků. Letos sáhlo po těchto opatřeních na 17 000 podniků, letecký koncern Deutsche Lufthansa zavedl vzhledem k válce v Iráku zkrácený úvazek pro 13 000 letušek a stewardů.<sup>8</sup>*

## Flexibilita jako faktor úspěšnosti podniku

Je všeobecně známo, že se podmínky úspěšnosti podniků z hlediska požadavku strategického přizpůsobování stále mění. Požadavek přežití otevřených systémů je, že s přibývajícím rozmanitostí a turbulencí okolí musí nutně přibývat i variety v systému. Požadavky většího stupně svobody, většího prostoru pro jednání, kratší doby reakce a vyšší mobility jsou stále více chápány ve vztahu k podnikové strategii a podnikovým cílům přežití.

Flexibilitu nelze v žádném případě stavět na roveň managementu ad-hoc a improvizaci, které nastupují při chybném strategickém zaměření podniku. Na místo improvizace a schopnosti parciálního přizpůsobování v jednotlivých funkčních okruzích musí nastoupit integrované a strategické plánování flexibility. Měla by představovat dlouhodobé vytváření a zabezpečení prostoru pro jednání, aby bylo možno utkat se s riziky a uvědomit si šance.

Flexibilita je cílově a strategicky závislá. Základní určování cílů růstu flexibility by se mělo dlouhodobě odrážet v zajištění existence podniku cíleným předcházením riziku. V poslední

<sup>8</sup> Aplikaci podobné metody známe z naší historie. M. Nováček uvádí Baťův příklad v publikaci Buchtová, B. a kol.: Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém. Praha, Grada Publishing 2002, s. 49.

době je však stále jasnější, že neočekávaně se objevující tržní šance (např. nové technologie) mohou být důsledně využity pouze tehdy, jestliže je podnik připraven na jejich využití. Nebo jinak řečeno: nedostatečná flexibilita je spojena s výraznějšími konkurenčními nevýhodami, pokud vyvolává náklady ztracených příležitostí vzhledem k ušlému zisku. Potřeba flexibility a potenciál přizpůsobení podniku jsou určovány v rozhodující míře též sledovanou podnikovou strategií. Flexibilita sama o sobě žádnou strategií není, flexibilita je vlastností strategie. Změněné požadavky okolí vyžadují ofenzivní flexibilitu, která bude ve strategickém plánování pečlivě volena podle specifických zájmů konkrétního podniku.<sup>9</sup>

### Podpora podniku ze strany zaměstnanců

V dostupných teoriích se obvykle uvádí, že při větším využití liberálnějších stylů řízení lze očekávat rozvoj odpovědnosti zaměstnanců za plnění společně vytyčených cílů. Větší svoboda a rozhodovací pravomoci by měly být vyváženy vyšší mírou odpovědnosti, dosažené především prostřednictvím dostatečné motivace k plnění podnikových cílů.

V českých podnicích, v nichž je uplatňován participativní nebo liberální styl řízení, prozatím nejsou plně využívány nástroje k motivaci zaměstnanců, které by podporovaly jejich orientaci na uskutečňování závažných změn. Nedostatečnou motivaci zaměstnanců tak lze označit jako jednu z bariér, která omezuje plné využití všech výhod, které může liberalizace poskytnout.

### Využívání specializovaných externích služeb – outsourcingu

České podniky zatím outsourcing příliš neuplatňují. Od devadesátých let sice optimalizují své kapacity, nejčastěji však ve smyslu redukce výkonů nebo zúžení výrobního programu. Nejedná se tedy o outsourcing ve smyslu využívání specializovaných externích služeb. Nedostatečné využívání outsourcingu je jednou z dalších bariér bránících širšímu uplatnění liberalizace řízení. Je totiž metodou, která by mohla přispět ke zvýšení celkové efektivity podnikání a umožnit podnikům věnovat se skutečně těm činnostem, ve kterých spočívá jejich hlavní síla. V tomto smyslu by se outsourcing mohl stát významným faktorem úspěšnosti podniku.

V rámci výzkumu úspěšnosti podnikání vyšly tři sborníky příspěvků řešitelů a spolupracujících expertů z let 2000–2003, které editoval J. Lanča (viz obr. 2.4).<sup>10</sup>



**Obr. 2.4** Prof. Ing. Jiří Lanča, CSc. referuje o historii a perspektivách vysokoškolské přípravy ekonomů na konferenci *Podniková ekonomika a management v Brně* (červen 2004).

## 2.2 Inovační růstové možnosti podniků v integrované Evropě

Pojem inovace a inovační podnikání se stále více objevuje v mnoha dokumentech EU a stále více se objevuje i ve slovníku českých podnikatelů. Za inovace považujeme nejen závěrečnou

<sup>9</sup> Podle podkladů doc. Ing. Ivana Hála, CSc. a Ing. Petra Smutného.

<sup>10</sup> Faktory úspěšnosti podniků z roku 2000, 2001 a Úspěšnost podniků z roku 2003. Všechny vyšly v nakladatelství Masarykovy univerzity v Brně.

fázi technického vývojového procesu a transfer technologií, ale mnohem širší rámec činností, jejichž výsledkem je konkurenceschopný produkt (výrobek, technologie nebo služba) umístěný na trh. Význam inovačního podnikání je pro firemní praxi zásadní.

Pokud bude Česká republika chtít opravdu zvyšovat konkurenceschopnost své ekonomiky, musí na poli inovačního podnikání proběhnout řada událostí. Mezi ty nejdůležitější patří vypracování Národní inovační strategie, inovační politiky a systému podpory inovačního podnikání. Dále bude nezbytné stanovit v rámci inovační strategie základní prioritní obory a na ty především soustředit podporu. A v neposlední řadě při získávání zahraničního investičního kapitálu trvat na investicích do špičkových technologií při využití domácích odborníků alespoň v takové míře, jako to činí například Finsko, ale i další velice rychle se rozvíjející se státy.<sup>11</sup>

Úspěšnost podnikání závisí do značné míry na včasném a správném zavádění odpovídajících inovačních prvků. Z rozsáhlé problematiky, která s tím souvisí si všimneme aktuální otázky, která se týká podpory inovačního podnikání využitím evropských sítí a mezinárodní spolupráce.<sup>12</sup>

Inovační podnikání je důležitým realizačním krokem transformace nových vědeckých, technických i ekonomických poznatků do regionální národní i mezinárodní hospodářské politiky. Na úrovni EU se opírá o výsledky Lisabonského summitu, ve kterém je úloha strategických cílů Evropské inovační politiky definována tak, že je třeba získat maximální efekt inovací z výzkumu členských států a Evropské unie. Druhým cílem je vytvořit příznivé prostředí pro vznik a rozvoj inovačního podnikání.

### 2.2.1 Principy podpory inovací

Každá ekonomika, má-li obstát v konkurenci, musí být založena na schopnosti absorbovat do systému nejnovější poznatky, které poskytuje věda, a mít schopnost rozeznat, co je pro dané období a trh racionální. Racionální znamená, že je schopné nejen technické realizace, ale i prosazení výsledků na trhu. Náročnost rozhodování mimo jiné spočívá v tom, že vyžaduje informační a vědomostní zázemí, vybudování kontaktů umožňujících ověření závěrů a rozhodnutí v době, kdy byly vyčerpány disponibilní prostředky. Proto Evropská komise klade důraz na rozvoj společnosti založené na znalostech a jejího působení na dynamiku rozvoje. Pojem „knowledge-driven economy“ je vymezen pěti cíli k podpoře inovací v Evropě, které dále uvádíme.

**Spojitosť inovačních politik** představuje úkol koordinovat a srovnávat národní inovační politiky a jejich výsledky a napojovat jejich výsledky do evropské strategie. Podmínkou pro účinné napojení do celoevropské inovační politiky je napojení do sítí, které tuto spojitost zajišťují. Jsou to zejména úrovně meziregionální spolupráce a regionální strategie, propojení koordinačních sítí, napojení na informační sítě, poskytující informace ve všech úrovních spolupráce v EU.

**Vytvářet podmínky podporující inovace.** Cílem tohoto záměru je nepřipustit přemíru regulačních kroků, snižovat náklady na podnikání a omezit byrokracii. Jedním z kroků zajišťujících tento cíl je vytváření podmínek pro inovační podnikání na úrovni EU, států, regionů a měst.

**Podpořit vznik a růst inovačních firem.** V této oblasti hraje významnou roli síť podnikatelských a inovačních center v Evropě sdružených v EBN – Evropská síť podnikatelských a inovačních center.

<sup>11</sup> Štika, J.: Inovace jako podpora podnikání. In: Malach, A.: Podpora podnikání v regionech ČR a EU. Brno, MU 2003, s. 167–169.

<sup>12</sup> Chaloupka J.: Inovační růstové možnosti. In: Malach, A.: Podpora podnikání v regionech ČR a EU, díl II. Brno, Masarykova univerzita 2004. BIC Brno, s.r.o., Příkop 4, 602 00 Brno - innovation@bicbrno.cz - www.bicbrno.cz.

**Zdokonalovat klíčová propojení v systému inovací.** Základem této strategie je efektivní propojení mezi společnostmi. Mnohostrannost tohoto problému klade vysoké nároky nejen na vybudování informační databázové i komunikační struktury, ale zejména na vytváření podmínek pro osobní kontakty. Vytváření platformy pro vzájemné porozumění mezi vědou a podnikatelskou sférou je jedním z vážných úkolů na jehož splnění závisí schopnost transformace výsledků vědy do praxe, ale i nezbytná zpětná vazba z trhu do oblasti vědy k ovlivňování rozhodnutí o dalším zaměření vědeckého bádání.

**Chápání úlohy inovací ve společnosti.** Uvědomění si významu inovací nejen mezi aktéry inovací, ale i v celé společnosti tvoří významnou součást inovační strategie EU.



*V roce 1998 získal generální ředitel TOS Varnsdorf Jan Rýdl titul **Manažer roku**. Je potěšitelné, že Hospodářské noviny (28. 7. 2003) vývoj této firmy sledují a podávají zprávy o jeho další práci. Jeho podnik se privatizoval v roce 1994. Nové vedení začalo budovat moderní závod řízený efektivními metodami (procesně řízený, učící se podnik). I přes zeštíhlení si upevnil podnik pozici na mezinárodních trzích. V posledních dvou letech nebyl však kurz koruny pro exportní firmu výhodný, obor postihla celosvětová recese, tržby klesaly. Bylo nutno přehodnotit priority a utlumit některé aktivity. „**Netýká se to samozřejmě technického rozvoje, ten krácen nebude. Je to základ firmy a našeho podnikání a musí existovat, kdyby na chleba nebylo.** Totéž platí o obchodním úseku. Musíme se naučit mnohem lépe prodávat, být aktivní po celém světě a vrátit se k dynamickému růstu tržeb a tím i příjmů. Chceme i přes současnou situaci v nejbližších letech zdvojnásobit objem produkce i tržeb a to na velkých trzích v Číně, Indii a Rusku.“ K tomu vyvinuli nové modulární řady obráběcích strojů, umožňujících přesnost, univerzálnost, flexibilitu a vysokou produktivitu práce, např. v automobilovém a leteckém průmyslu.*

*Znalost zákazníků a dobrou orientaci v prostředí zaručuje v zájmových zemích sedm teritoriálních obchodních ředitelů, kteří vyhledávají nové příležitosti a zvyšují podíl na daném trhu. Upustili od hierarchické struktury a přešli na vysokou decentralizaci procesních středisek. Vrcholový management určoval jen vstupy, sledoval úroveň výstupů a věnoval se strategii a rozvojovým projektům. Podmínkou úspěšné implementace takové organizace a řízení je změna podnikové kultury. Lidé budou jasně vědět, co se od nich očekává, za co zodpovídají, budou vidět výhody systému a vezmou to jako svoji příležitost. K zajištění existence se musí hlídat finance a útočit na náklady. **Peníze na technický rozvoj a vzdělávání pracovníků se musí najít.***

## 2.2.2 Kategorizace inovačního podnikání v Evropě

Podpora inovačního podnikání je vázána na řadu opatření, jež umožní realizovat strategii v rozsahu, který splní hlavní cíl v oblasti hospodářské soutěže Evropy s ostatními oblastmi světa. K získání reálného pohledu na mnohostrannost potřeb podpory se pokusíme kategorizovat spolupráci na různých úrovních evropského podnikatelského prostoru.

### Regionální sítě

Síť inovačních regionů IRE tvoří 100 regionů. Je platformou pro spolupráci a výměnu zkušeností v regionální inovační politice, v její přípravě a realizaci. Jejím posláním je zpřístupnit regionům nástroje a schémata na podporu inovací a vytvořit meziregionální proces výměn zkušeností. Prostřednictvím programů RIS – regionální inovační strategie a RITTS – regionální inovační transfer technologií a strategie řeší projekty skupin regionů. V zemích přistoupivších do EU v roce 2004 bylo nebo je zpracováváno čtrnáct projektů, z toho v ČR tři projekty (Interprise – Brno, BRIS – Praha, Plzeň).



*V rámci IRE je vytvořena síť čtrnácti tematických skupin, která spojuje na 250 účastníků z regionů: ACENET – zrychlení vzniku clusterů, BIGEAR – podnikatelské inovace a růst využitím akademického výzkumu, CAFE – konsorcium agro-potravin v Evropě ([www.cafe-europe.net](http://www.cafe-europe.net)), CRESCENDO – inovace financování ([www.crescendo-thematic-network.org](http://www.crescendo-thematic-network.org)), CROBOBUCO – inovační regiony pěstující přeshraniční podnikatelskou spolupráci mezi EU a přistupujícími ze-*

*měmi (NAC) (www.crobobuco.net), Imoba – SME – překonávání bariér v malých a středních firmách (SME), METROPOLIS – Inovace a vytváření sítí aktivit v oblastech metropolitních měst (www.madrimasd.org), PARTNER – pomoc všem regionům členům sítě Evropských regionů (www.partners-thematic-network.org), ProWomEu – Podpora ženského podnikání (www.newcome.de), SAIL – Posilování vazeb akademického a průmyslového výzkumu (www.sail-eu.net), SCONE – Valorizace znalostí (www.sconetwork.net), STRINNOP – Posilování regionálního inovačního projektu (www.strinnop.net), VERITE – Virtuální prostředí pro regionální inovační technologie (www.eurenio.org).*<sup>13</sup>

### Koordinační sítě

Asociace evropské sítě BIC (EBN) slouží k podpoře Podnikatelských a inovačních center BIC zřizovaných jako regionálně působící centra na podporu inovačních firem a vytváření podmínek pro vzájemnou spolupráci sítí. Prioritou této činnosti je podpora podnikání, vyhledávání inovačních projektů, strategické ovlivňování, včetně poskytování služby v inkubátoru, vytváření vztahů na regionální, celostátní a mezinárodní organizace na podporu podnikání.<sup>14</sup>

Základem činnosti členů asociace EBN je poskytování kvalifikovaných služeb, a to služeb zákaznický orientovaných. Důraz je kladen na aktivní přístup při vyhledávání inovačních projektů a pomoc při strategii jejich zajištění. V průběhu inkubace firmy je kladen důraz na analýzu rizik, pomoc při zpracování podnikatelských plánů, poradenství a přístup do obslužných prostor a do financování.



*BIC Brno je členem EBN od roku 1992. Do současné doby provozovalo tři inkubátory v Brně a napomohlo vzniku inkubátoru v Kroměříži. Inkubátory prošlo dosud 68 firem s přínosem růstu zaměstnanosti více než 486 pracovníků (přičemž se nepočítá přírůstek po opuštění inkubátoru, který má hodnotu několik tisíc). Podmínky pro regionální podporu inovací realizuje ve spolupráci s Obchodní a hospodářskou komorou Brno a Regionální rozvojovou agenturou jižní Moravy, se kterými má uzavřenou smlouvu o spolupráci.*

### Informační sítě

- **Sít' Cordis** (Community Research & Development Information Service) je základní informační portál pro získání informací pro zájemce o vstup do evropských programů. EU Funded Research obsahuje veškeré informace o rámcových programech, včetně možnosti vyhledat partnera, dokumenty otevřené výzvy, návrhy, tendry, zveřejnění výsledků výzkumu, přihlášení do skupiny expertů i zodpovězení otázek. Cordis umožňuje nejen orientaci v programech EU, ale i orientaci v inovační strategii jednotlivých zemí.
- **Sít' IRC** je využívána jako koordinační vazba mezi EBN a IRC, která smluvně zajišťuje spolupráci na úrovni mezinárodní a umožňuje přístup do informačních databází pro transfer poznatků a podporu inovačních projektů. Systém je využíván k představení nových technologií a má prvky marketingového průzkumu.

## 2.3 Řízení jakosti

Vývojové tendence upozorňují na zostření konkurence v budoucích letech. Vysoká jakost zboží a služeb se stává jedním z hlavních prostředků nutných k prosperitě podniků.

<sup>13</sup> ČR má zastoupení v tematických skupinách SCONE (prof. RNDr. Josefem Jančářem, CSc. z VUT v Brně a Ing. Kristinou Kadlečíkovou z TC AV Praha, která působí současně i ve skupině METROPOLIS), ACENET (Jaromírem Dudkem z VT parku Ostrava), ProWomEu (pomoc podnikatelkám a firmám založeným ženami).

<sup>14</sup> Českou republiku a další státy vstoupivší v roce 2004 do EU zastupuje v orgánech EBN Ing. P. Komárek, CSc., ředitel BIC ČVUT. Současně je prezidentem Českého národního komitétu EBN, který má pět členů a je společným orgánem podnikatelských a inovačních center v ČR.

Lidé si běžně vysokou kvalitu zboží představují jako dobré vlastnosti, trvanlivost, něco výjimečného, reprezentativního, což jsou všechno pojmy značně subjektivní. Pro výrobce je důležité, jak trh (zákazník) určí jakost výrobku, tedy jak je zákazník se zbožím spokojen, co od něj vyžaduje a očekává. Z tohoto pojetí vychází i jedna z definic jakosti (dle ČSN) jako „*schopnosti uspokojit očekávání, potřeby a požadavky zákazníka*“.

Vlastnostmi výrobku, které budou mít přímý vliv na jeho jakost, jsou především jeho funkčnost, ovladatelnost, trvanlivost, spolehlivost, nezávadnost, estetická působivost, udržovatelnost a opravitelnost. Celková jakost není jen jakost výrobku, ale spadá do ní i jakost výrobní činnosti a jakost služby zákazníkům. Z toho vycházejí normy řady ISO 9000.<sup>15</sup>

### 2.3.1 Historie řízení jakosti

V minulosti byla kvalita většiny výrobků určena především řemeslnou zručností a pečlivostí jeho zhotovitele. To, aby byl zákazník s produktem spokojen, byla starost právě řemeslníka. Aby však mohli zaručit kvalitu, potřebují propracovanější systém managementu jakosti.

Samotná kontrola hotových výrobků specializovanými pracovníky v podniku se objevuje ve 20. letech. To je dáno přechodem od řemeslné k průmyslové sériové výrobě. Na výrobcích totiž začínají pracovat stále méně kvalifikované síly a je třeba zabránit tomu, aby se chybné výrobky dostaly do rukou zákazníka.

S tím, jak se výrobky stávají neustále složitější, roste riziko jejich nefunkčnosti. Stoupá proto význam záruky bezporuchovosti a spolehlivosti. V 50. letech se začínají vyvíjet nové metody, které si za cíl kladou zvýšení spolehlivosti produktů. Používají se nejprve u elektronických výrobků, později se přechází i na výrobky mechanické. Největšího rozmachu pak doznává technika spolehlivosti v souvislosti se zahájením vesmírných letů.

V 60. letech se již začíná mluvit o celkovém řízení jakosti. Znamená to, že snaží-li se někdo vyrábět kvalitní výrobky s přijatelnými náklady, začíná být nutné, aby se zabýval kvalitou již během jednotlivých fází výrobního procesu a ve všech činnostech podniku.

V 70. letech se požadavky kladené na výrobce ještě více zpřísňují. Důvodem jsou stále složitější, nákladnější a potenciálně nebezpečná zařízení (jako ukázka mohou sloužit např. jaderné elektrárny), kde je nutný požadavek bezpečnosti produktů. Výrobce přitom samozřejmě nese odpovědnost za svůj výrobek, popřípadě službu.

Od 80. let se pod vlivem japonských úspěchů v oblasti zajišťování jakosti dostává do popředí nový pojem tzv. stálého zlepšování jakosti. Centrem pozornosti se stává motivace a účast všech zaměstnanců, zabránění vzniku chyb a hledání způsobů zkvalitnění veškerých činností. V roce 1987 se objevily ISO normy, které rozsáhlým způsobem dokumentovaly všechny podnikové procesy. Důraz je kladen především na odstraňování příčin závad a na neustálé zlepšování výrobního procesu tak, aby produkoval pouze jakostní výrobky.

### 2.3.2 Současné koncepte managementu jakosti

Jakost lze v zásadě dosáhnout dvěma způsoby: kontrolou výstupů – ta je však drahá a málo efektivní – nebo implementací kvality do výrobku již během procesu jeho přípravy a výroby – pak hovoříme o systému řízení jakosti, tzv. QMS – Quality Management System.

Přehled typických přístupů k systému řízení kvality je uveden v tabulce 2.1.

<sup>15</sup> Pechmanová, H.: Podpora podnikání v ČR. MU Brno 2003.

| QMS (Quality Management System) |                                                                         |                  |                             |                                      |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| GMP                             | ISO 9000<br>Oborové přístupy<br>VDA<br>QS 9000<br>ISO/TS 16 949<br>AQAP |                  | TQM                         |                                      |
| GLP<br>ISO 17 025               |                                                                         |                  | Nekodifikované<br>přístupy  | Kodifikované<br>přístupy             |
| HCCP                            | EMS<br>ISO 14 000                                                       | HSMS<br>BS 8 800 | Deming<br>Juran<br>Ishikawa | Deming<br>MBA<br>EQA<br>Národní ceny |

Tab. 2.1 Přístupy k řízení jakosti

Pramen: Veber, J. a kol., Řízení jakosti a ochrana spotřebitele

### Správná výrobní praxe

Správná výrobní praxe – Good Manufacturing Practice (GMP) se používá ve farmaceutických podnicích pro zajištění ochrany pacientů před riziky, kterým by byli vystaveni při nedostatečné kvalitě, závadnosti nebo neúčinnosti léku. Všechny výrobní i kontrolní operace musí být proto jasně specifikovány, je k dispozici kvalifikovaný personál s jasnými instrukcemi a přesně stanovenou odpovědností. Výrobky jsou průběžně kontrolovány podle stanovených postupů, o všem jsou vedeny příslušné záznamy a všechny odchylky a neshody jsou řešeny. Navíc je kladen důraz na čistotu všech prostorů, sanitaci, vyloučení kontaminací, hygienické zásady, uchování rozhodujících vzorků a existenci postupů stažení jakékoli šarže z oběhu, nastanou-li pochybnosti o její jakosti.

### Správná laboratorní praxe

Good Laboratory Practice (GLP) stanovuje doporučení pro zabezpečování jakosti v laboratorní praxi, zejména ve zkušebních laboratořích. Požadavky tohoto přístupu k řízení kvality byly standardizovány na počátku devadesátých let do podoby norem – evropská norma EN řady 45 000 a mezinárodní norma ISO 17 025 (týká se metrologických a zkušebních laboratoří).

Redukovaná podoba systému řízení jakosti GMP pro jiné provozy se nazývá HCCP (Hazard Analysis Control Point). Jde přitom o stanovení kritických bodů (úseků) v technologii výroby, které jsou v našich podmínkách upraveny přímo legislativně.<sup>16</sup> Dále určení kritické meze pro každý identifikovaný kritický bod, ovládací opatření k jejich prevenci nebo zmírnění a nutnost provádět jejich kontrolu a vést evidenci.

### Koncepce ISO norem

Jak už bylo uvedeno výše, v roce 1987 byla Mezinárodní organizací pro normy (ISO) poprvé představena sada norem, které se zabývaly požadavky na systém jakosti. Tyto normy jsou dnes označovány jako normy ISO řady 9000. Přístupy zabezpečování jakosti ve smyslu norem ISO jsou navíc v řadě případů rozšířeny o další požadavky příslušných uživatelů – pak hovoříme o oborových přístupech k zabezpečení jakosti. Doplňující, zpřisňující normy se týkají například výrobců automobilů. Němečtí výrobci své požadavky na jakost formulovali v doporučeních označovaných VDA. Normy amerických výrobců nesou označení QS 9000. Oba tyto požadavky byly harmonizovány normou ISO/TS 16 949. Náročnější požadavky na jakost má také Severoatlantická aliance pro zabezpečení dodávek určených pro armády svých členských států. Tyto požadavky se značí AQAP.



Obr. 2.5 Prof. Ing. J. Veber z Vysoké školy ekonomické v Praze referuje o důsledcích společensko-ekonomických změn pro management podniků na konferenci v Brně (červen 2004).

<sup>16</sup> Viz zákon č. 110/1997 Sb., O potravinových a tabákových výrobcích a vyhláška ministerstva zemědělství č. 147/1998 o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby.