



Marie Jurová a kolektiv

Výrobní a logistické procesy v podnikání



- Digitalizace
- Automatizace
- Robotizace
- Inteligentní továrna

**Nakladatelství děkuje za podporu při vydání publikace
těmto společnostem:**

AK signal Brno a.s.



ALEMA Lanškroun a.s.



FEI Czech Republic s.r.o.



INA Lanškroun, s.r.o.



OR-CZ spol. s r.o.



První brněnská strojírna Velká Bíteš, a. s.



Siemens, s.r.o.



ŠKODA AUTO a.s.



TPV group s.r.o.



Výrobní a logistické procesy v podnikání



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.

Prof. Ing. Marie Jurová, CSc., a kolektiv

Výrobní a logistické procesy v podnikání

Knih je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6298. publikaci

Autorský kolektiv

Prof. Ing. Marie Jurová, CSc. – vedoucí autorského kolektivu, autorka kapitoly 3

Prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA – autor kapitoly 1

Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D. – autorka kapitol 2.1 a 2.4

Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D. – autor kapitol 2.2 a 2.3

Ing. Vladimír Bartošek, Ph.D. – autor kapitoly 4

Odborná recenze:

Prof. Ing. Andrej Dupal, CSc.

Ing. Václav Mačát

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek

Grafická úprava a sazba Milan Vokál

Návrh a zpracování obálky Jan Dvořák

Počet stran 264

První vydání, Praha 2016

Vytiskla tiskárna FINIDR, s.r.o., Český Těšín

© Grada Publishing, a.s., 2016

Cover Photo © Depositphotos/zhuzhu

ISBN 978-80-271-9331-8 (ePub)

ISBN 978-80-271-9330-1 (pdf)

ISBN 978-80-247-5717-9 (print)

Obsah

O autorech	9
Předmluva	11
Úvodem – cíle a metodologie	12
1. Podnikání	15
1.1 Znalostní prostředí vně podniku	15
1.2 Myslet globálně, ale konat lokálně	16
1.2.1 Otevřený, učící se region	17
1.3 Filozofie podnikání	19
1.3.1 Podnikatelský proces	19
1.3.2 Rozhodování o začátku podnikání	20
1.3.3 Vytvoření podnikatelského modelu	20
1.3.4 Zahájení podnikání	22
1.3.5 Rodinné podniky	23
1.4 Rozvoj podnikání	30
1.4.1 Podnik v jednotlivých fázích svého života	30
1.5 Hodnotový řetězec podniků	32
1.5.1 Zákaznické poznání a hodnotový řetězec	34
1.5.2 Hodnota versus vnímaná navýšená hodnota	35
1.6 Trendy rozvoje podnikání	36
1.6.1 Podnikatelský prostor moderní doby	37
1.6.2 Znalostní a učící se podniky	39
1.6.3 Nové kategorie inovovaných produktů mění pojetí globální konkurenční soutěže	40
Literatura	55
2. Vybrané nástroje pro řízení podnikání	57
2.1 Trendy v řízení	57
2.1.1 Komplexní řízení kvality	57
2.1.2 World Class	58
2.1.3 Industry 4.0	61
2.1.4 Trendy v informační podpoře řízení	64
2.2 Procesy v podnikových projektech	66
2.2.1 Procesy podle standardu PMI	70
2.2.2 Procesy podle metodiky PRINCE2	72
2.3 Principy a témata projektového řízení	76
2.3.1 Principy projektového řízení	77
2.3.2 Témata řízení projektů	81

2.4	Cesty k odstranění plýtvání	88
2.4.1	Plýtvání ve výrobních procesech	88
2.4.2	Plýtvání v administrativních procesech	90
	Literatura	91
3.	Výrobní systémy	93
3.1	Charakteristiky výrobních systémů	93
3.1.1	Cíle ekonomiky výrobního systému	93
3.2	Poslání výrobního managementu	104
3.2.1	Realizace systémového přístupu výrobního managementu	106
3.3	Výrobní strategie	113
3.3.1	Premisy výrobní strategie	113
3.3.2	Charakteristické rysy diferenciací	115
3.3.3	Charakteristické rysy náklady/cena	116
3.3.4	Výrobní strategické cíle	116
3.3.5	Postupné kroky při tvorbě strategického výrobního managementu	118
3.3.6	Komponenty výrobního strategického managementu	122
3.4	Výrobní operativa	168
3.5	Standardy v procesech výroby	173
3.5.1	Standard	173
3.5.2	Standardní normativy procesu výroby	175
3.6	Tvorba přidané hodnoty ve výrobním systému	178
3.6.1	Technicko-hospodářské normy	179
3.6.2	Normativní základna operativního řízení výroby	182
3.6.3	Obsah a struktura normativní základny	182
	Literatura	183
4.	Logistické systémy	185
4.1	Význam a důležitost logistiky a dopravy pro podnikání	185
4.2	Úloha logistiky, dopravy a skladování v podnikání	188
4.3	Logistika a logistické činnosti v podnikání	190
4.4	Oblasti logistického řízení v podnikání	192
4.4.1	Logistický řetězec a jeho řízení	194
4.4.2	Skladování	197
4.5	Technické prvky v logistice a podnikání	200
4.5.1	Aktivní prvky	200
4.5.2	Pasivní prvky	208
4.6	Metody logistického řízení	217
4.6.1	Materiálový tok a jeho analýza	217
4.6.2	Sankeyův diagram	218
4.6.3	Spaghetti diagram	219
4.6.4	Postupový diagram	219
4.6.5	Value Stream Mapping	221
4.7	Řízení zásob	223
4.7.1	Diferencované řízení zásob	227
4.7.2	Moderní metody řízení zásob	231
4.8	Logistické řízení informačního toku	233
4.8.1	Automatizace logistických činností a prvků	234

4.8.2	Problémové oblasti řízení automatizace logistických činností a prvků	235
4.8.3	Viditelnost logistických prvků	237
4.9	Vztah logistického řízení a nákladů	240
4.9.1	Náklady na zásoby	240
4.9.2	Kalkulace nákladů na dopravu	242
4.10	Budoucnost a trendy v logistice, dopravě a skladovacích systémech	244
4.10.1	Štíhlá logistika	245
4.10.2	Zelená logistika	246
4.11	Adaptace logistického řízení v současnosti	248
	Literatura	250
	Shrnutí	253
	Summary	254

O autorech

Prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Pedagogické působení má zaměřené do oblasti řízení výrobních procesů, logistiky, managementu a ekonomiky podnikání. V pedagogickém procesu garantuje a přednáší jak v bakalářském, magisterském, tak i doktorském studiu na Vysokém učení technickém v Brně, Fakultě podnikatelské, na Fakultě strojního inženýrství a Fakultě elektrotechniky a komunikačních technologií. Spolupracuje s řadou univerzit a institucí v zahraničí (Technische Fachhochschule Coburg, ECON-SULT, Betriebsberatungsges, m. b. H. Bürostrasse 12 A-1230 Wien, VSM Production ve Švédsku a dalších institucí).

Výsledky vědecko-výzkumné práce (granty FRVŠ, grant MŽP ČR, výzkumné záměry fakulty apod.) prezentovala na řadě zahraničních i domácích mezinárodních konferencí s širokým ohlasem formou citací. Také pracuje v řadě odborných redakčních rad a organizací. Má širokou a významnou publikační činnost v oblasti monografií, vysokoškolských skript (i cizojazyčných), článků v odborných časopisech, na mezinárodních zahraničních i domácích konferencích. Sleduje inovační směry v pedagogickém procesu a rychle je zavádí do své přednáškové činnosti.



Prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Od počátku působení na Vysokém učení technickém v Brně, Fakultě podnikatelské, se zabýval problematikou podnikatelství, drobného podnikání a malých a středních podniků. V této oblasti přednáší, a to jak na VUT v Brně, tak i na univerzitách v zahraničí.

Výzkumné aktivity během celého působení na VUT směřoval hlavně do oblasti malých a středních podniků, zvláště pak do problematiky růstu malých podniků, jejich strategie, bankrotů a pokročilých metod podnikání. V posledních letech se zaměřuje též na souvislosti spojené s problematikou rodinných podniků, tj. jejich řízení, financování a předávání moci následující generaci.



Ing. Vladimír Bartošek, Ph.D.

Vystudoval Vysoké učení technické v Brně, kde také působí na Fakultě podnikatelské jako odborný asistent. Absolvoval dlouhodobou studijní stáž ve Velké Británii. Jeho odborným zaměřením je oblast logistického managementu v aspektech analýzy logistického rozhodování podniku v dnešním síťovém prostředí a související témata chování průmyslových podniků v současném podnikatelském prostředí. Výsledky své vědecké činnosti prezentuje na odborných seminářích, konferencích, odborných časopisech v České republice i zahraničí. Je spoluřešitelem několika interních i pedagogických projektů jak z oblasti inovace či implementace počítačové simulace podnikových a logistických procesů do výuky, tak i projektů rozvoje spolupráce mezi vysokými školami.



Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

Vystudoval Fakultu elektrotechniky a komunikačních technologií na Vysokém učení technickém v Brně. V letech 2001–2006 působil v průmyslových podnicích nejprve v oblasti řízení jakosti procesu a později jako manažer logistiky. Od roku 2007 působí na Fakultě podnikatelské, VUT v Brně. Jeho hlavním oborem zájmu je propojení výstupů z vědeckého výzkumu s praktickým uplatněním v oblastech produkčních procesů a projektového řízení. Absolvoval studijní pobyty v Řecku a Velké Británii. Je držitelem Profesní kvalifikace Manažer projektu dle Národní soustavy kvalifikací a také mezinárodních certifikátů ITIL Foundation certificate in IT Service Management, IPMA level D a PRINCE2 Practitioner.

**Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.**

Vystudovala Fakultu strojní Vysokého učení technického v Brně a působí jako odborná asistentka na Ústavu managementu Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického. Zabývá se oblastí metod řízení výrobních procesů a jejich podporou v informačních technologiích. Byla řešitelem a spoluřešitelem mnoha projektů jak v oblasti vývoje informačních systémů pro podporu rozhodování výrobního managementu, tak i projektů rozvoje vysokých škol zejména z oblasti počítačové simulace výrobních procesů a systémů BPM a ERP. Absolvovala dlouhodobou stáž na University of Technology v Loughborough. V oblasti pedagogického procesu dlouhodobě spolupracuje s mnoha evropskými i mimoevropskými univerzitami v oblasti organizace a vedení mezinárodních studentských projektů, na mnoha z nich přednáší. V oblasti výzkumné činnosti spolupracuje s celou řadou podniků.



Předmluva

Při spolupráci s průmyslovou praxí na základě strukturovaných rozhovorů jsme došli k závěru, že jedním z nejviditelnějších rysů posledních let je způsob, jakým se čas stává kritickou otázkou managementu. Životní cykly výrobků jsou kratší než kdy jindy, průmysloví zákazníci a distributoři vyžadují dodávky právě na čas (*just-in-time*) a koneční uživatelé jsou mnohem ochotnější přijmout substituční výrobek, pokud jejich první volba není ihned dostupná. K překonání těchto problémů, především u malých a středních firem, a k nastolení trvalé konkurenční výhody a zajištění včasné reakce na nestálou poptávku je nutno nabídnout nový a od základů rozdílný přístup k řízení času. Zavádějí se systémy **CPFR** (*Collaborative planning, forecasting and replenishment*), což vede k systému společného plánování, předpovídání poptávky a doplňování zásob přes celý dodavatelský řetězec. Cíl těchto snah je dosažení přesnějších dat, vedoucích ke kvalitnějšímu řízení a vyšším tržbám i v prostředí globalizace a digitalizace.

Trendy globalizace je možno pravděpodobně bezpečně předpovědět. Zanedlouho bude většina trhu ovládána globálními společnostmi. V globálním podniku jsou materiály a komponenty získávány celosvětově, vyráběny v zahraničí a prodávány v mnoha různých zemích, možná i místními zákazníky. Globální podnik se snaží dosáhnout konkurenční výhody identifikací světových trhů pro své výrobky a pak vývojem, výrobní a logistickou strategií pro podporu své marketingové strategie.

Ze strategického hlediska budou muset být logistické řetězce (sítě) řízeny spíše poptávkou (*demand-driven*) než předpověďmi (*forecast-driven*). Prostředkem uskutečnění tohoto přechodu bude dosahování flexibility i hbitosti, a to nejen v rámci podniku, ale v celém dodavatelském i distribučním řetězci. Naše průzkumy potvrzují, že je možno dosáhnout podstatného snížení zásob, což přináší snížení nákladů na logistiku – manipulační náklady, skladování a zpřesnění předpovědi poptávky. Efektivnější plánování vazeb mezi vývojem a výrobními procesy, splněním požadavků zákazníků včetně jim poskytovaných služeb, sdílení podnikatelských rizik a vazeb na finanční oblast se jeví jako klíčový přístup pro řízení logistických řetězců. Objevuje se možnost společné báze znalostí technických přístupů i společensko-vědních přístupů. Výše uvedené snahy a jejich realizaci je možno označit jako projektování a řízení tvorby přidané hodnoty, kde komplexní systémy digitální výroby jsou označovány **MPM** (*Manufacturing Process Management*). Tyto systémy odpovídají na otázky: „Co bude podnik vyrábět?“ „Jak to bude vyráběno?“ „Kdy a kam dodat?“

Tak, jak to dnes naznačují současné předpovědi, je nejvyšší čas hledat cesty, pokud se chceme podílet na utváření úplného digitálního propojení ve všech činnostech tvorby přidané hodnoty – v rámci hodnotového řetězce (vývoj výrobku, nákup, výroba, logistika, prodej a marketing). Představuje to radikální změnu a prozíravé plánování činností ve středních i malých firmách, kde cílem musí být udržení a zvýšení konkurenceschopnosti celého logistického řetězce.

Našimi získanými poznatky chceme přispět k diskusi k Průmyslu 4.0 (eEvoluce) a vytvořit podněty k dalšímu rozvoji malých a středních podniků, což považujeme za základní cíl publikace.

Úvodem – cíle a metodologie

Přední vědci a technologové hledají odpověď na otázky o novém standardu činností na téma Průmyslu 4.0 (angl. *Industry 4.0*, něm. *Industrie 4.0*). Co přesně je Průmysl 4.0? Jak se budou výroba, automatizace, logistika a další oblasti řídit? Jaké jsou faktory úspěchu při rozvoji podnikání? Které technologie umožní, aby závod s časem a vize z oblasti IT byly realizovány v malých a středních podnicích do budoucna? Autoři diskutují hlavní problémy uplatnění principů Průmyslu 4.0 před první aplikací využití produktů z hlediska podnikání a poskytnutí plánu pro úspěšnou realizaci v průmyslové praxi.

Kniha vysvětluje stav řízení techniky, technologie a to, co je možné a co pro budoucnost prozatím zůstane vizí.

Jak konstatují autoři Košturiak, J., Chál, J.: „*Věda a výzkum mění peníze na znalosti, inovace přetvářejí znalosti na peníze!*“ Z tohoto pohledu bude nutné realizovat a nově definovat inovace, flexibilitu, produktivitu a „*time to market*“ především v malých a středních firmách.

Stejně jako se neustále mění konkurenční podnikatelské prostředí v procesech globalizace, které s sebou přináší nové spletnosti a starosti pro management obecně, tak je třeba uznat, že vliv těchto změn může být významný i na podnikatelské subjekty v České republice. Na tento trend je nutno vzdělávat současný i budoucí management. Je třeba vzít v úvahu ty změny, které jsou momentálně z hlediska rozvoje nejnaléhavější. A to jsou:

- prudký vzestup služeb zákazníkům,
- časový tlak,
- globalizace průmyslu,
- organizační integrace.

Je nutné seznámit management a budoucí management – studenty – se zásadami konkurenční strategie a v jejím rámci s vektory strategického směru – produktivitou a hodnotovou výhodou. Management je nutno vést k tomu, aby se díval nad rámec zkušebních kamenů, zkušenostní křivky a spojení mezi relativními náklady a tržním podílem. Aby hledal a vyvíjel produkční strategie, které využívají četné utajené příležitosti ke zvýšení výkonnosti a produktivity, což vede k výraznému pokroku ve službách zákazníkům s technikami B2B a B2C. Tyto trendy obsahují větší snahu o realizaci vyššího využití kapacit, snížení zásob, případně zvýšení služeb přes vyšší spolupráci s dodavateli, kde cílem je odstranění bariér mezi obchodními partnery a zvýšení vzájemné důvěry a spolupráce. Schopnost řídit procesní inovace a integrace se stává stejně důležitou jako schopnost inovovat produkty.

Většinou se nejedná o úplné novinky, ale spíše o koncepty, o kterých se nějakou dobu píše a člověk se s nimi tu a tam v nějaké formě setkává. V technice jde například o další rozvoj umělé inteligence, 3D tisku nebo nanotechnologie. Mnoho z těchto technologií budoucnosti se týká i dopravy a logistiky, např. drony a autonomní vozidla. Rozvoj počítačových technologií, automatizace, energetické a environmentální výzvy jsou jen malým příkladem vnějších vlivů mající potenciál odvětví logistiky v příštích letech radikálně proměnit. Logistika a doprava velmi rychle reagují na chování spotřebitelů a odrážejí ekonomické trendy lépe než některé z řady makroekonomických ukazatelů. Logistické procesy jsou zásadním zdrojem úspory nákladů cestou kombinace technologií radiofrekvenční automatické identifikace se sledováním pozice materiálového toku.

Rozvoj podnikatelské činnosti je určován postupy získávání zdrojů a jejich organizací. Na základě předložených poznatků může management vytvořit podnikatelský model pro zabezpečení rozvoje podnikání. Model zajistí tvorbu řídicích procesů ve všech aktuálních fázích rozvoje podnikání při tvorbě hodnotového řetězce ve směru k zákazníkovi při využití nabízených teoretických konceptů, jako je procesní řízení a řízení projektů s přispěním týmové práce a motivace pracovníků k výkonům.

Ve všech podnikových funkcích se nabízí použití produktů informačních a komunikačních technologií a mnemotechnických pomůcek používaných v projektovém řízení, v měření procesního řízení, k vyjádření společensko-ekonomických činností hodnotového řetězce i v podnikatelském prostředí, což nás přivedlo k sestavení metodologie rozvoje podnikání malých a středních podniků.

Metodologie vyšla ze souvislostí chápání podniku jako základního prvku znalostního prostředí. Autoři uplatnili při psaní knihy **výsledky empirických šetření**, která byla prováděna na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v minulých letech. Pro zkoumání okolního prostředí podniků byly uplatněny metody sběru sekundárních i primárních dat. V rámci snahy o maximální poznání měnícího se okolního prostředí podniků byly využity metody dokumentární analýzy pro získání sekundárních dat i metody dotazníkových šetření pro získání primárních dat. Při zkoumání chování podniků a pro poznání vnitřního prostředí podniků byly využity, mimo dostupných podnikových internetových zdrojů a finančních výkazů podniků, také metody sběru kvalitativních dat. Byly použity metody interview. Na pravidelných setkáních s představiteli podniků, a to jak s majiteli, tak s manažery, byly získávány cestou řízených, či neřízených rozhovorů informace o situaci v podnicích. Syntetická část výzkumů tak poskytla kvalifikované informace pro psaní všech částí této knihy.

Vyjmenované klíčové přístupy jsou určující pro techniky a nástroje pro řízení malých a středních podniků. Tyto základní či klíčové přístupy jsme rozdělili do čtyř oddílů:

- **Dlouhodobá filosofie podnikání** se zaměřením na analytické činnosti podnikání a jejich využití pro udržitelný rozvoj podnikání v globalizovaném prostředí v rámci logistických řetězců až sítí. Soustředění managementu na poskytování hodnoty zákazníkům a společnosti (společenská odpovědnost firem). Nabídka cest dlouhodobého přístupu k vytváření učící se organizace, přizpůsobivosti se změnám v prostředí trhů výrobní organizace, případně organizace poskytující služby, nás přivedla k vytvoření metodologie, jak výše uvádíme, kterou používáme ve všech jednotlivých částech.
- **Moderní přístupy k využití procesního řízení, projektů a produktů ICT.** Management podniků se musí zaměřovat na procesy, jejich funkce a toky. Tok má klíčový význam pro vytvoření maximální jakosti s nízkými náklady, bezpečností i orientací na společenskou odpovědnost. Je třeba převzít myšlenku či přístup, že zaměření na procesy je nutno integrovat do celého podniku i do celého logistického řetězce, především na dodavatelské stupně, distribuční stupně, ale i zákazníky, s využitím digitální komunikace.
- **Řízení výrobních procesů**, zaměřené na nástroje dlouhodobého myšlení managementu podniků k rozvoji podnikání, ve prospěch dalšího článku řetězce, ale i podniku samotného. Celková koncepce podnikání by měla vyjít z paradigma výroby a tvorby hodnotového řetězce mezi výzkumem – vývojem – nákupem – výrobou – logistikou – prodejem – marketingem a zákazníkem v jím požadovanou hodnotu. K realizaci vysloveného záměru je nutno přistupovat z pohledu, že podnik nevytváří jen věcné výstupy podnikání, ale i utváří pracovníky pro průběžné zlepšování k rozvoji podnikání. Výrobní proces je nutno chápat jako ekonomickou funkci, která nabývá hodnoty na segmentech trhů a na trzích. Je realizován transformací vstupů na výstupy a nutně musí vytvářet přidanou hodnotu pro zákazníka, aby bylo odstraněno inovační ekonomické riziko. Navyšování přidané hodnoty pro zákazníka je také vázáno na poskytované služby pod-

nikem, které se musí stát součástí činností inženýringu, tedy přípravy výroby. Služby jsou dnes nezbytnou součástí přístupu „*time to market*“, vedoucího ke konkurenceschopnosti podniku a udržení si svého postavení z hlediska spokojenosti zákazníků. Na základě provedených strukturovaných konzultací s podnikatelskou praxí nabízíme pro všechny činnosti řízení výrobního procesu shromážděné inovační přístupy v následné části knihy.

- **Řízení logistických procesů** je zaměřeno na koordinaci, synchronizaci a řízení různých forem materiálových, finančních, energetických či informačních toků nejen v podniku, ale i u dodavatelů, distributorů, prodejců i poskytovatelů služeb. Řízení musí být uplatňováno průběžně, důsledně a dohodnutými principy v souladu s aktuálním významem dimenze času, informačních technologií a očekávanou i konečnou hodnotou pro každý článek logistického řetězce. Řízení logistických procesů výrazným způsobem překračuje obzor krátkodobého zisku. Ukazuje se, že průnik a implementace principů a metod štihlého řízení má ústřední význam pro standardizaci, měření a zlepšování logistických procesů podniku. Pouze vhodně zvolená kombinace metod, zásad, ale i sdílení znalostních postupů jednotlivých pracovníků může přispět k rozvoji podnikání a stejně tak i k řešení aktuálních problémů interní a externí logistiky podniku.

Kniha se opírá o **výzkumné práce**, které vznikaly v průběhu dvaceti let návštěv v průmyslových organizacích a rozhovorů s managementem těchto podniků. V posledním období jsou to poznatky ze specifického výzkumu autorů č. FP-S-1S-2627, z něhož vznikla tato **vědecká práce** pro podnikatelskou praxi a kde si klademe otázku a hledáme odpověď, jak by kniha měla inspirovat současný a budoucí management malých a středních podniků, dokonce i rodinných podniků, v prostředí digitalizace. Jsme přesvědčeni, že na základě těchto myšlenek, přístupů a procesů může podnik najít svou vlastní cestu, vytvořit koncepci digitálního podniku a tím si zajistit udržitelný rozvoj podnikání v globalizovaném prostředí v rámci hodnotového řetězce pro zákazníka v Průmyslu 4.0, což posílí i vědecký potenciál při uplatnění inovací.

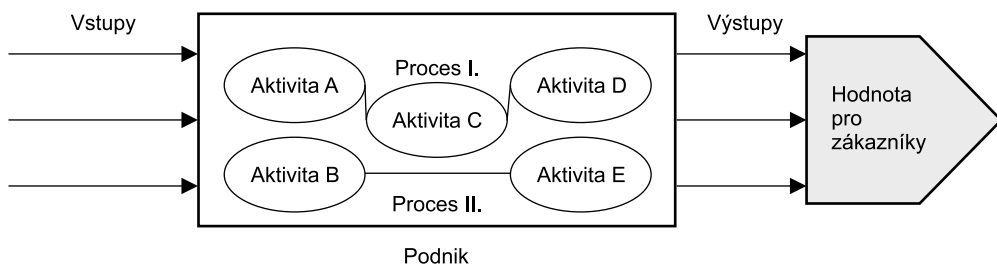
1. Podnikání

1.1 Znalostní prostředí vně podniku

V poslední době jsme svědky přechodu od industriální ke znalostní společnosti. Podnikové okolí se rychle mění ze spojitého k turbulentnímu. Podniky musí inovovat, rychle zavádět změny jako reakci na turbulentní okolní prostředí. V tomto turbulentním prostředí neexistuje žádná bezpečná cesta, která by podnikům zaručovala budoucí úspěch. Podíváme-li se na úspěšné podniky, které operují v tomto turbulentním prostředí, můžeme říci, že jsou charakteristické obzvláště:

- propracovaným systémem řízení inovačního procesu (pouze ta inovace, která je prodána zákazníkovi, přináší podniku užitek);
- vyspělým systémem řízení vztahů se zákazníky (zákazníci jsou uspokojováni ve svých potřebách a dostávají novou hodnotu);
- prostředím orientovaným na znalosti, tj. jejich vyhledáváním, vytvářením, uchováváním a zpracováním;
- vysokým stupněm práce s intelektuálním kapitálem.

Základní schéma podniku, jako základního elementu znalostního prostředí, je charakterizováno na obr. 1.1. Podnik transformuje své vstupy pomocí jednotlivých aktivit, které jsou součástí procesů, na základní hodnoty pro své zákazníky.



Obr. 1.1 Podnik jako základní prvek znalostního prostředí (zdroj: vlastní zpracování)

V poslední době se v souvislosti s diskusí o **Nové ekonomice** ustálilo několik zásadních postulátů (Truneček, 2004):

- Znalosti se stávají základem růstu bohatství.
- V globální éře dochází k velmi silnému růstu konkurence.
- Do managementu podniků se prosazuje síťová orientace (vzniká nový pojem spolupráce s konkurencí, v angličtině *coopetition*).

- Využíváním technologického pokroku (síla osobních počítačů, vysokorychlostní komunikace, internet atd.) je utvářeno nové tržní prostředí.
- Průvodním jevem je prohlubování nerovností a sociálních problémů.

Znalostní prostředí můžeme charakterizovat ve svém pojetí komplexně. V tomto prostředí operují tři klíčové skupiny hráčů: lidé, podniky, vláda (stát). Znalostní prostředí má naplňovat jejich očekávání, které můžeme vyjádřit:

- **Lidé** – jsou součástí sociální struktury, vytvářejí vazby, uskupení a společenství. Mají své požadavky na znalosti. Znalosti vznikají interakcemi mezi jednotlivými lidmi. Lidé vytvářejí nové technologie, komunikují mezi sebou. Lidé znalosti nejen vytvářejí a uchovávají, ale využívají je ke svým podnikatelským aktivitám.
- **Podniky** – jsou součástí podnikatelského procesu. Podniky potřebují znalosti nejen k dosažení svých podnikových cílů, ale i ke komunikaci se svými zákazníky, partnery a konkurenty. Podniky shromažďují znalosti ke zlepšování podnikových procesů a tím ke zlepšování své efektivity a zvyšování konkurenceschopnosti.
- **Vláda, stát** – určuje pravidla hry v ekonomickém prostředí svými zákony. Potřebuje znalosti o ekonomickém a podnikatelském prostředí. Cílem je vytvářet podmínky pro naplnění očekávání obou předcházejících skupin klíčových hráčů. Neméně důležitým cílem je zajišťování stability prostředí.

Pro dobré fungování znalostního podnikatelského prostředí je zapotřebí vytvoření systému financování podniků ve všech stadiích jejich rozvoje. Máme na mysli jednotlivá stadia růstu podniku, tj. založení, přežití, růst, expanze a zralost. Pro zakládání nových podniků je využíván většinou kapitál zakladatele, rodiny či přátel. V tomto stadiu musí fungovat *seed capital*, což je vícezdrojový kapitál (např. pocházející z EU, národních, regionálních a privátních zdrojů) sdružený do *seed capital funds*, vícezdrojových fondů. Tyto fondy na sebe přebírají vyšší riziko spojené s neúspěchem nově vytvořeného podniku. Další podmínkou dobrého fungování znalostního podnikatelského prostředí je vytvoření fondů rizikového kapitálu včetně tzv. obchodních andělů. Obchodní andělé jsou dílčí rizikovní investoři schopní financovat menší projekty, ale i schopní sdružovat se do sítí obchodních andělů pro financování větších pro-inovačních projektů spojených s velkým potenciálem růstu.

1.2 Myslet globálně, ale konat lokálně

V současné globalizující se ekonomice nabývá stále více na významu faktor času. „*Ekonomika se nepohybuje cyklicky, ale jde stále kupředu. Základní sektory jako zemědělství, průmysl, služby a státní sektor se vyčerpaly z hlediska zaměstnanosti. Další sektory již nejsou k dispozici. Další vývoj tak ukazuje přechod od globální k lokální společnosti regionů*“ (Zelený, 2015).

Globální podniky se tak stále více zaměřují k jednotlivým regionům, a to nejen ve snaze uplatňovat v regionech své produkty, ale i v jednotlivých oblastech své činnosti. Komplexní charakter činností globálních podniků v jednotlivých regionech vykazuje následující atributy:

- V regionu pro region – úkolem je modifikovat stávající produkty pro lokální trh a navrhovat nové, které tento trh potřebuje. Specifické požadavky lokálních zákazníků se týkají převážně velikosti a funkcionality. Funguje také opačná cesta, *local to global*, tj. možnost uplatnění lokálních výrobků na globálních trzích, vyspělých trzích.

- S poptávkou roste výroba – výrobní závody globálních podniků v regionu jsou přizpůsobeny dvoustupňové výrobě. V prvním stupni se jedná o základní výrobu komponent ve velkých množstvích. Ve druhém stupni jsou uplatňována zákaznická řešení a speciální aplikace.
- Základem je vzdělávání – je posilováno profesní vzdělávání a výchova učňů a technické studium pomocí spolupráce s místními vysokými školami.
- Technicko-inženýrská centra – aby bylo možné vyhovět všem požadavkům v tomto rychle rostoucím a měnícím se prostředí, jsou zakládána technologická centra.

1.2.1 Otevřený, učící se region

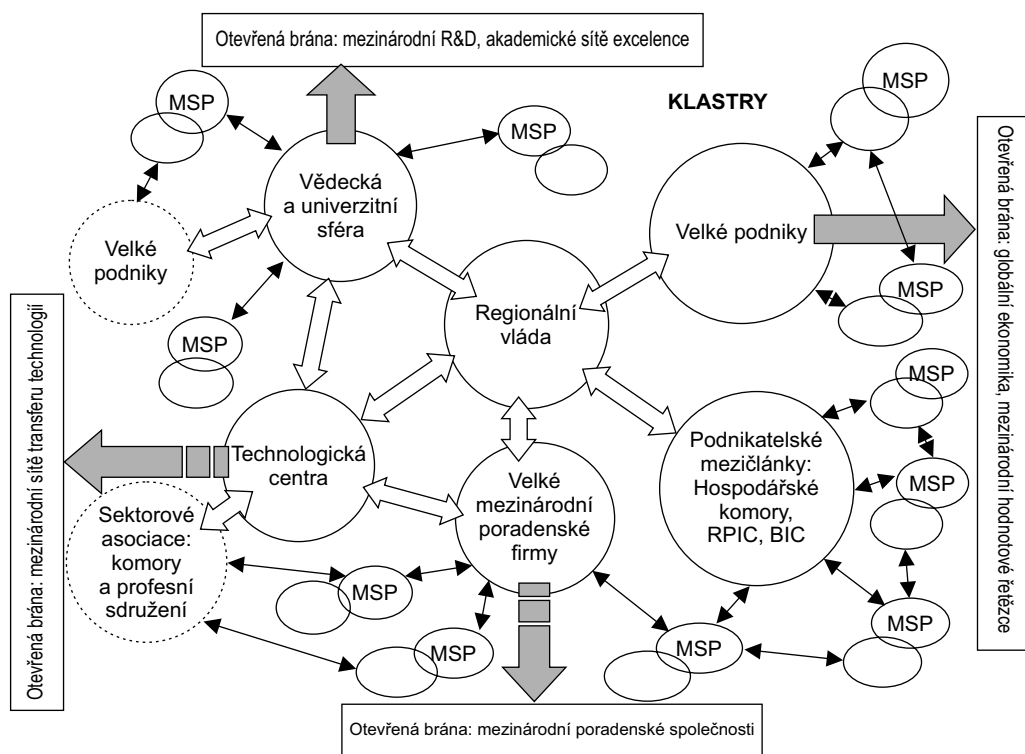
Přechod od globálního na lokální působení podniků vyžaduje speciální požadavky na region. Důraz je kladen na otevřenost a pružnost regionů. Regiony se musí stát „učícími se regiony“. Chování jednotlivých aktérů uvnitř učícího se regionu je determinováno funkcemi regionu, jeho jednotlivými vnitřními vazbami a otevřenými bránami, přes které je region napojen na okolí či mezinárodní prostředí. Vše je znázorněno na obr. 1.2. V učícím se regionu jsou vymezeny následující typy hráčů:

- **Regionální vláda** – je klíčovým hráčem, určuje celkovou orientaci regionu a tvoří jeho rozvojovou strategii.
- **Vědecká a univerzitní sféra** – její orientace zvláště na technické vzdělávání tvoří podhoubí pro nové myšlenky, inovace, patenty a průmyslové vzory. Trendem je přístup *participants oriented learning*. „Nejdůležitější je učit, jak informace filtrovat a rozeznat důležité od plagiátů“ (Zelený, 2015). Kláse důraz na týmovou práci, na řešení problémů.
- **Technologická centra, vědeckotechnické parky** – jsou základem přenosu vědeckých výstupů do praxe. Tvoří most mezi univerzitami a praxí.
- **Velké podniky** – tvoří pilíře zaměstnanosti v regionu a převážnou část přidané hodnoty tvořené v regionu.
- **Velké mezinárodní poradenské firmy** – jsou klíčovými partnery velkých podniků ve strategickém rozhodování.
- **Podnikatelské mezičlánky** – odborné asociace, podnikatelské komory, regionální podnikatelská informační centra – (RPIC) a podnikatelská inovační centra (*Business innovation centre*) – BIC.
- **Malé a střední podniky**¹ (MSP) – plní v regionu velmi důležité funkce: musí zmírňovat negativní důsledky strukturálních změn, působit jako subdodavatelé velkých podniků, vytvářet podmínky pro vývoj a zavádění nových technologií, vytvářet pracovní příležitosti za nízkých kapitálových nákladů, rychle se adaptovat na požadavky a výkyvy trhu, vyplňovat oblasti trhu, které jsou pro větší podniky nezajímavé, decentralizovat podnikatelské aktivity a napomáhat rychlejšímu rozvoji menších měst a obcí.

¹ Definice MSP dle EK: *Za drobného, malého a středního podnikatele* (MSP) se považuje podnikatel, pokud: 1. a) zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, b) jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrát/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR. 2. *Za malého podnikatele se považuje podnikatel*, pokud: a) zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, b) jeho aktiva/majetek, nebo obrát/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR. 3. *Za drobného podnikatele se považuje podnikatel*, pokud: a) zaměstnává méně než 10 zaměstnanců, b) jeho aktiva/majetek nebo obrát/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR. Malý a střední podnikatel, který zahajuje podnikání, stanoví hodnoty uvedené v bodu 1., 2. a 3. vlastním kvalifikovaným odhadem, a to pro první účetní období, ve kterém bude provozována podnikatelská činnost po dobu alespoň 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců.

Takto vymezený region je napojen na okolí či mezinárodní prostředí přes čtyři otevřené brány, *gates*. Tyto brány můžeme charakterizovat následovně:

- Otevřená brána: mezinárodní síť transferu technologií – v regionu tvoří propojení na technologická centra.
- Otevřená brána: mezinárodní poradenské společnosti – v regionu tvoří propojení na velké poradenské společnosti.
- Otevřená brána: globální ekonomika a mezinárodní hodnotové řetězce – v regionu tvoří napojení na velké podniky.
- Otevřená brána: mezinárodní R&D / akademické sítě excelence – v regionu tvoří propojení na univerzitní sféru.



Obr. 1.2 Základní schéma otevřeného, učícího se regionu (zdroj: OECD, 2001)

Velmi důležitým prvkem učícího se regionu je jeho otevřenost. Mimo výše uvedené čtyři brány však mohou spolupracovat se zahraničím jak regionální vláda, tak i malé a střední podniky samostatně.

1.3 Filozofie podnikání

1.3.1 Podnikatelský proces

Na to, zda vznikne nebo nevznikne nový podnikatelský subjekt, má vliv mnoho vlivů. Je zřejmé, že tyto vlivy budou působit na celou dospělou populaci v dané zemi v několika rozhodujících okamžicích spojených s životem podniku. Tento koncepční pohled na podnikatelský proces vycházející z amerického pojetí je znázorněn na obr. 1.3 (Koráb a Mihalisko, 2005). Jedná se o následující vlivy:

- **Vliv geografický a regionální** – ne všechna teritoria a regiony mají stejně příznivé klima pro podnikání. Pro-podnikatelsky orientované regiony mají příznivý vliv na vznik nových podniků.
- **Vliv podnikatelského sektoru a trhů** – některé podnikatelské sektory nebo trhy budou přitahovat podnikatele více, jiné naopak méně. Některé tradiční trhy, kde je velmi silná konkurence, kde jsou vytvořeny velmi silné bariéry vstupu na tyto trhy, budou přitahovat potenciální podnikatele méně. Jiné nově vznikající trhy a obory budou naopak velmi příznivé pro vznik nových podniků.
- **Vliv kulturní a sociální** – v tradicích a kultuře konkrétní země je zakódován více nebo méně vztah k podnikání. Zde působí i faktor rodiny, která působí na výchovu a formování nových budoucích podnikatelů.

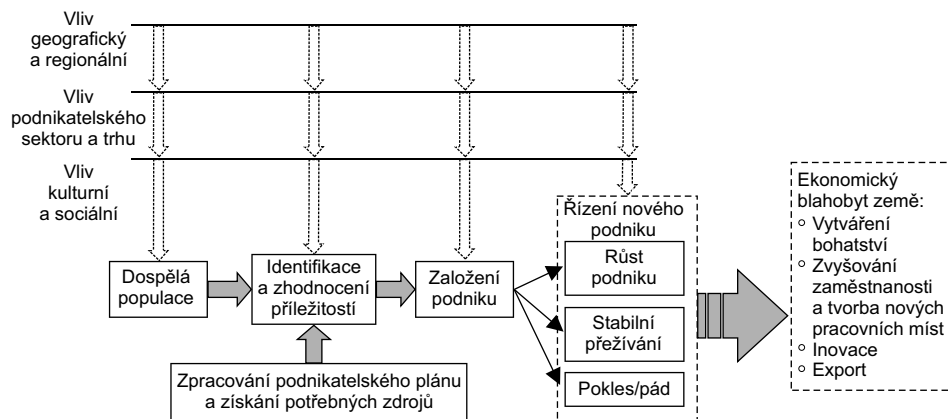
Výše zmíněné vlivy působí na podnikatelský proces (horizontální linii) v následujících okamžicích (obdobích) vzniku a života podniku:

- **Období před vznikem podniku** – celá dospělá populace má potenciální možnost začít podnikat, ale pouze někteří lidé začnou o podnikání reálně uvažovat.
- **Období při přemýšlení o vzniku podniku** (tzv. podnikové těhotenství) – lidé rozhodnutí podnikat začnou přemýšlet o konkrétní podobě svého malého podniku. Lidé začnou plánovat jednotlivé oblasti podnikání, identifikují a hodnotí podnikatelské příležitosti. V tomto období je velmi moudré zpracovat podrobný podnikatelský plán.
- **Období založení podniku** (narození podniku) – lidé rozhodnutí podnikat začnou své myšlenky a plány z předcházejícího období konkrétně realizovat založením podniku.

Nově vzniklý podnik v období svého reálného života má teoreticky před sebou tři trajektorie svého dalšího působení:

- trajektorie růstu podniku,
- trajektorie stabilního přežívání,
- trajektorie poklesu/pádu, respektive zániku podniku.

Podniky se svojí činností podílejí na ekonomickém blahobytu země. Vytvářejí pracovní místa, podílejí se převážnou mírou na tvorbě inovací a vytvářejí celkové bohatství země.



Obr. 1.3 Konceptní pohled na podnikatelský proces (zdroj: Koráb a Mihalisko, 2005, s. 5)

1.3.2 Rozhodování o začátku podnikání

Navzdory velkým rizikům začíná s podnikáním každý rok velké množství lidí. Každý z nových podniků vzniká na základě individuálního procesu lidského uvažování, který má některé společné rysy. Tento proces představuje přesun od stávajícího životního stylu k založení nového podniku. Dochází ke značné změně (zlomu) v pracovním prostředí člověka, který se k samostatnému podnikání rozhodl. Jedná se o změnu dosavadního způsobu života. Nicméně, ještě předtím, než se někdo rozhodne založit podnik, musí nastat několik okolností, respektive musí dojít k několika impulsům, které člověka ubezpečí v rozhodnutí, že se do podnikání má pustit. První zdroje impulsů pocházejí z kulturního a rodinného prostředí, v němž člověk žije. Zvláště pak rodina a její vzory a tradice jsou mocným impulsem k založení podniku, zde se člověk ujišťuje, že založení je žádoucí. Nicméně vždy může nastat situace, že člověk založí nový podnik jenom proto, že je nespokojen s dosavadním zaměstnáním, resp. způsobem života, nebo že chce zkusit něco nového, ještě nepoznaného. Druhé zdroje impulsů k založení podniku pocházejí z podnikatelského prostředí. Člověk si uvědomuje, v kterém sektoru, resp. na kterém trhu, je to potenciálně nejlepší místo pro podnikání, jaká je podpora podnikání ze strany vlády, zjišťuje, jaké jsou jeho nejsilnější stránky v oblasti odborné přípravy, marketingu, managementu a podobně. Velkým problémem při rozhodování, zda založit vlastní podnik, je též financování rozjezdu a vlastního života podniku. V této fázi si člověk ověřuje, že založení podniku je realizovatelné (Hisrich a Peters, 1996). Vnější i vnitřní faktory působí na podnikatelský proces, tedy nejdříve ovlivňují každého jedince při rozhodování pro samostatnou podnikatelskou činnost. Musíme mít však na zřeteli ještě další faktor, který se dá nazvat motivací a energizačním chováním budoucího podnikatele.

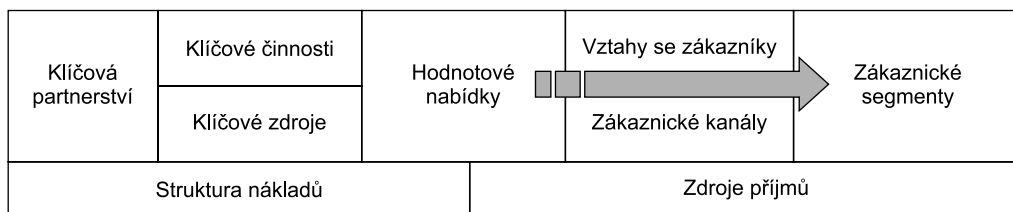
1.3.3 Vytvoření podnikatelského modelu

Každý potenciální kandidát, či lépe člověk, který má podnikatelského ducha a inovativní způsob myšlení, by měl zpracovat pro své podnikání podnikatelský model (Osterwalder a Pigneur, 2012). Jenom tak může podnikatel uspět v dnešním silně konkurenčním prostředí a uspokojit zvyšující se požadavky zákazníků. Dnešní neustálé se měnící prostředí způsobuje, že podnikatelský model, který byl navržen podnikatelem na začátku podnikání, se časem stává standardem v odvětví (Aulet,

2013). Společným principem podnikatelských modelů je tvorba hodnoty pro zákazníky. Důvod vytvoření podnikatelského modelu je zřejmý. Toto rozhodnutí bude mít významný dopad na budoucí úspěch podniku. Podle Auleta je podnikatelský model rámec, kterým je možné předat zákazníkům hodnotu pro zákazníky, kterou pro ně produkt vytváří. Podnikatelský model má důležitý dopad na ziskovost podniku, měřeno dvěma klíčovými podnikatelskými proměnnými: životností hodnoty získané zákazníkem a náklady pro získání zákazníků. Podle Osterwaldera a Pigneura je úkolem podnikatelského modelu vytvářet hodnotu, a to jak pro podniky, tak zákazníky i celou společnost. Ačkoliv neexistuje jednotná definice podnikatelského modelu a jeho vymezení, můžeme použít následující definici: „*podnikatelský model představuje základní princip, jak podnik vytváří, předává a získává hodnotu*“ (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 14).

Stavební prvky podnikatelského modelu

Podle Osterwaldera a Pigneura podnikatelský model lze nejlépe popsat pomocí devíti stavebních prvků, které ukazují logiku toho, jak podnik hodlá vydělávat peníze. Těchto devět stavebních prvků pokrývá čtyři hlavní oblasti podniku: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Zároveň těchto devět stavebních prvků odpovídá na základní otázky, které jsou spojeny s úspěchem podniku. Podnikatelský model tak lze vnímat jako podrobný popis strategie, kterou je třeba naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů. Struktura podnikatelského modelu je znázorněna na obr. 1.4.



Obr. 1.4 Stavební prvky podnikatelského modelu (zdroj: Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 19)

1. Stavební prvek **zákaznické segmenty** dává odpověď na otázku: Pro koho vytváří podnik hodnotu? Kdo jsou jeho nejdůležitější zákazníci?
2. Stavební prvek **hodnotové nabídky** dává odpověď na otázku: Jakou hodnotu podnik zákazníkovi poskytuje? Který z problémů zákazníka pomáhá podnik vyřešit? Které potřeby zákazníka podnik uspokojuje? Jaká spojení výrobků a služeb podnik nabízí každému zákaznickému segmentu?
3. Stavební prvek **zákaznické kanály** odpovídá na otázku: Které zákaznické kanály zákaznické segmenty preferují? Které zákaznické kanály využívá podnik nyní? Jak jsou zákaznické kanály integrovány? Které fungují nejlépe? Které jsou nákladově neefektivnější? Jak je podnik slaďuje se zvyklostmi zákazníků?
4. Stavební prvek **vztahy se zákazníky** odpovídá na otázku: Jaký typ vztahů od podniku jednotlivé zákaznické segmenty očekávají? Jaké typy vztahů podnik již vytvořil? Jak jsou tyto vztahy nákladné? Jak jsou tyto vztahy začleněny mezi ostatní části podnikatelského modelu?
5. Stavební prvek **zdroje příjmů** dává odpověď na otázku: Za jakou hodnotu jsou zákazníci opravdu ochotni zaplatit? Za co platí nyní? Jak nyní platí? Jak by rádi platili? Jakou měrou přispívá každý zdroj příjmů k celkovému objemu příjmů podniku?

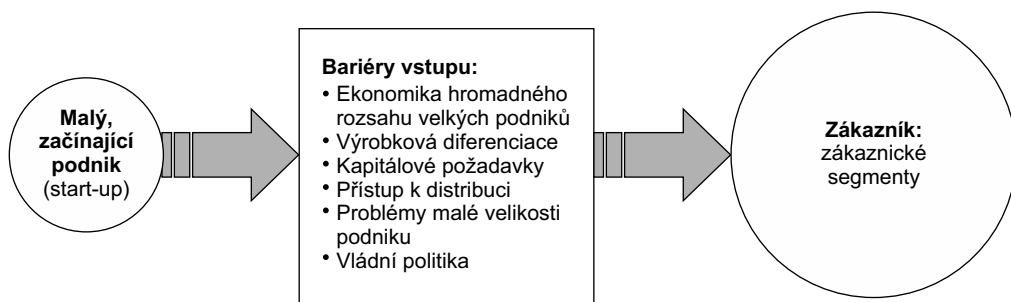
6. Stavební prvek **klíčové zdroje** dává odpověď na otázku: Které klíčové zdroje vyžadují hodnotové nabídky podniku? Jaké klíčové zdroje vyžadují distribuční kanály, vztahy se zákazníky a zdroje příjmů?
7. Stavební prvek **klíčové činnosti** odpovídá na otázku: Které klíčové činnosti vyžadují podnikové hodnotové nabídky, distribuční kanály, vztahy se zákazníky a zdroje příjmů?
8. Stavební prvek **klíčová partnerství** dává odpověď na otázku: Kdo jsou klíčoví partneři podniku? Kdo jsou naši klíčoví dodavatelé podniku? Které klíčové zdroje získává podnik od partnerů? Které klíčové činnosti podniku partneři vykonávají?
9. Stavební prvek **struktura nákladů** dává odpověď na otázku: Které náklady související s podnikatelským modelem jsou nejdůležitější? Které klíčové zdroje jsou nejnákladnější? Které klíčové činnosti podniku jsou nejnákladnější?

Jiný přístup ke tvorbě podnikatelského modelu popisuje autor Bill Aulet, a to prostřednictvím čtyř faktorů, které by měl každý podnikatel brát v potaz:

- Zákazník – pochopit, co bude zákazník ochoten udělat, tzn. znalosti, které podnikatel získá mapováním zákaznického rozhodování, a pochopit proces, jak získat platící zákazníky.
- Tvorba hodnoty a její udržení – posoudit, jak velkou hodnotu poskytuje produkt zákazníkovi a kdy ji poskytuje. Zjistit nejlepší způsoby zachycení této hodnoty.
- Konkurence – zjistit, co dělá konkurence.
- Distribuce – ujistit se, že distribuční kanál má správné pobídky, aby se výsledný produkt dobře prodával.

1.3.4 Zahájení podnikání

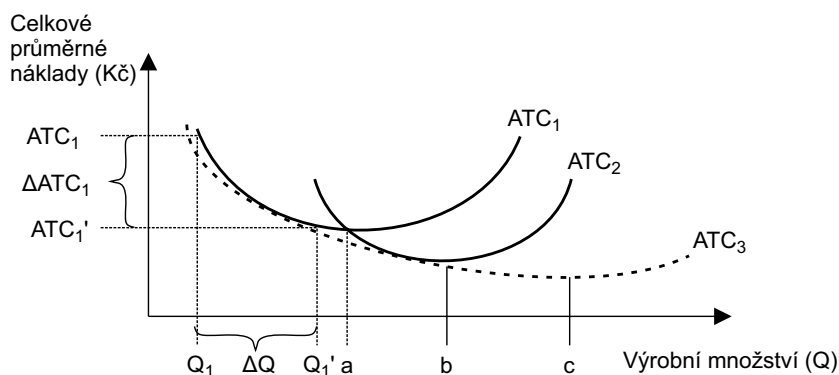
Při vstupu na trh musí malý, nový podnik (*start-up*) překonávat celou řadu bariér, aby mohl úspěšně rozvinout svoje podnikatelské aktivity. Některé bariéry jsou produktem konkurenčních tlaků, vyvolaných podniky, které již na trhu působí, jiné bariéry mohou být důsledky malých zkušeností začínajících podnikatelů. Velmi záleží na novosti produktu, se kterým podnikatel na trh vstupuje. Zde platí: „čím větší je konkurenční výhoda nového výrobku, se kterým na trh podnikatel vstupuje, oproti stávajícím výrobkům na trhu, tím je překonání bariér lehčí“. Může se však jednat o bariéry plynoucí z vládní politiky apod. Bariéry vstupu na trh pro malý nový podnik jsou uvedeny na obr. 1.5.



Obr. 1.5 Bariéry vstupu na trh pro malý podnik (zdroj: Koráb a Mihalisko, 2005, s. 21)

Ekonomika hromadného rozsahu uplatňovaná velkými podniky

Největší bariérou vstupu na trh pro nové podniky je ekonomika hromadného rozsahu, a úspory z rozsahu z ní plynoucí, uplatňovaná velkými podniky, které již na trhu operují. Pro vysvětlení podstaty úspor z rozsahu se musíme obrátit na mikroekonomii a teorii dlouhodobých průměrných nákladů podniku (Schiller, B. R., 2004, s. 129). Na obr. 1.6 je znázorněna křivka celkových průměrných nákladů podniku ATC – *average total cost*. Je znázorněna pro krátkodobé (ATC_1), střednědobé (ATC_2) a dlouhodobé období (ATC_3). Je zřejmé, že pokud podnik zvýší v krátkodobém období svoji produkci o ΔQ , poklesnou jeho krátkodobé průměrné náklady o ΔATC_1 . Optimum těchto nákladů je znázorněno bodem „a“. Pro střednědobé období je toto optimum znázorněno bodem „b“, pro dlouhodobé období pak bodem „c“. Pro dlouhodobé období by měl podnik volit takovou velikost, která poskytuje nejmenší celkové průměrné náklady a dovoluje uplatňovat úspory z rozsahu na jakýkoliv požadovaný objem výstupu.



Obr. 1.6 Úspory z rozsahu z pohledu ekonomických teorií (zdroj: Schiller, B. R., 2004, s. 130)

1.3.5 Rodinné podniky

Problematika rodinných podniků a rodinného podnikání je v současné době velice aktuální, ale v České republice je tomuto podnikatelskému segmentu věnována jen velmi malá pozornost. Tato skutečnost do jisté míry pramení z toho, že podnikání jako takové je v novodobé historii Československa, respektive České republiky, poměrně novou a mladou disciplínou. Expanze podnikatelských aktivit s sebou přinesla i rozvoj rodinných podniků. Mnoho tradičních podnikatelských rodin chtělo navázat na podnikatelský věhlas několika pokolení svých předků a cítilo v novém prostředí výzvu k pokračování v rodinné tradici, jiní se vrhli do podnikání s vídou snadno dosažitelných milionových zisků atd. Na podnikatele čekaly v podnikání nástrahy různého druhu. Šlo o různé mezery v legislativě a zejména katastrofální nedostatek zkušeností se samotnou podnikatelskou činností. Tyto skutečnosti zapříčinily mnohé podnikatelské neúspěchy a jen málo podnikatelů a jejich rodinných podniků obstálo a provozují svoji činnost do současnosti. V posledním období se však situace v oblasti rodinných podniků v České republice rychle zlepšuje. Vlivem pocitu zodpovědnosti za vynakládání soukromých prostředků jsou rodinní podnikatelé daleko pružnější a více zaměřeni na své cíle než externě dosazení manažeři. Majitelé mívají mnoho závazků nejen v podniku, ale především vůči dalším následníkům a především vůči rodině. Rodinné podniky jsou vysoce emocionální ve vnímání i v řízení. Komunikace v trojúhelníku rodiny, podniku a trhu je

obvykle rozhodující pro další růst podniku. Samotný podnik představuje životní dílo podnikatele, a pokud přestává fungovat, bojují za něj zodpovědní členové rodiny daleko tvrději a houževnatěji než v podnicích nerodinných. Ve hře je totiž budoucnost rodiny i potomků.

Definice rodinného podniku

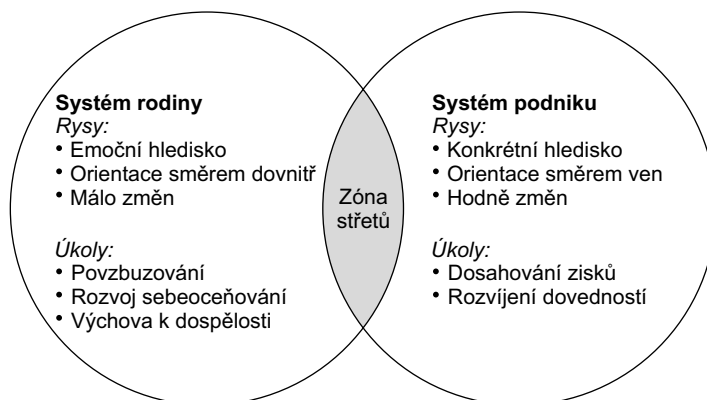
V literatuře existuje mnoho definic rodinného podniku. Většina těchto definic je založena na měření počtu členů statutárního orgánu pocházejících z dané rodiny, ke všem členům statutárního orgánu a základního kapitálu ovládanému rodinou, k celkovému základnímu kapitálu podniku. Nejpřijatelnější z definic rodinného podniku pravděpodobně bude definice, kterou podal Arquer již v roce 1979. Tuto definici můžeme vyjádřit následovně: *„Rodinné podniky jsou takové podniky, které jsou drženy v rukou skupiny lidí, kteří mají nějaké rodinné vztahy.“* Tato definice umožňuje zahrnout do zkoumání i ty malé a mikro-rodinné podniky, které jsou v České republice fyzickými osobami se spolupracujícími rodinnými příslušníky. V tomto případě je však nutné zkoumat typ rodinných vazeb. Na základě hodnocení definic rodinných podniků, s přihlédnutím k podmínkám v České republice, je možné stanovit následující definici rodinného podniku: *„Rodinný podnik je podnik vlastněný, případně i řízený rodinou/rodinami, či vybranými členy rodiny/n, přičemž se předpokládá, že podnik bude předán následující generaci.“*

Předpokládá se, že podnik je vymezen zákonem č. 90/2012, zákon o obchodních korporacích – Vymezení obchodní společnosti a družstva. Podnikatel je vymezen zákonem č. 89/2012, občanský zákoník, § 420–435. Rodina není v právním řádu České republiky explicitně vyjádřena. Občanský zákoník též vymezuje v § 700–707 pojem „rodinný závod“. Za rodinu se pokládá především rodina založená manželstvím. Autor vymezil rodinu jako: *„skupinu osob, které jsou navzájem spojeny nejen manželskými a příbuzenskými vztahy, ale i společným způsobem života“.*

Specifika rodinného podniku

Chceme-li definovat úskalí, resp. problémy, na něž naráží rodinný podnik, musíme nejprve vniknout hluboko do jeho podstaty. To znamená, že se nejprve zaměříme na detailní rozbor toho, jak na sebe vzájemně působí jednotlivé složky podílející se na jeho existenci. Právě specifické síly charakteristické pro každou z těchto složek jsou zároveň hlavním zdrojem problémů, s nimiž se rodinný podnik musí vypořádat. Zaměříme-li se na tento problém z hlediska systémů, zjistíme, že v rodinném podniku se protínají dva systémy: systém rodiny a systém podniku (viz obr. 1.7). Ačkoliv jsou oba odlišné systémy tvořeny stejnými osobami, přesto každý z nich představuje zcela samostatný svět. Nedílnou součástí těchto světů jsou jeho vlastní cíle, priority a očekávání. Rodinný svět je charakterizován silnou citovou stránkou, podnikový svět vyžaduje racionalitu a výsledky. Z tohoto počátečního, stručného nástinu vyplývá i jeden ze základních problémů, s nímž se musí rodinný podnik vyrovnat, tj. musí se naučit chápat, jakým způsobem se mění vztahy v míře, v jaké se členové rodiny pohybují v obou systémech. A nejde pouze o změnu tohoto vztahu, je nutno modifikovat též normy, očekávání a chování.

Toto schéma je možno ještě rozšířit a doplnit. Získáme tím názornější představu o celkovém souboru prvků, jež definují systém rodinného podniku. Vznikne tak **„model tří kruhů“**, v němž se zdůrazňuje vzájemná závislost tří systémů: rodiny, vlastnictví a řízení.



Obr. 1.7 Vzájemné překrývání systémů rodiny a rodinného podniku (zdroj: Leach, P. 1996, s. 25)

Strategický proces v rodinném podniku

Moderní obchodní strategie by se měla zabývat sladěním aktivit podniku s prostředím, ve kterém se pohybuje. V předchozí podkapitole můžeme vidět obrázek znázorňující vzájemné překrývání systémů rodiny a podniku. Výsledky provedených výzkumů (Basco, R. a Pérez Rodriguez, M. J., 2009) ukazují, že podniky, které do svého strategického rozhodování zakombinují oba tyto systémy, mohou dosáhnout lepších obchodních výsledků. Výsledky výzkumů, kterých není mnoho, (např. Goel, S. at all, 2012), zabývajících se strategií rodinných podniků ukazují, že výběr strategických rozhodnutí rodinných podniků by měl být dělán v kontextu složitosti vlastnictví rodiny. Strategie rodinných podniků totiž zahrnuje jak vnitřní dynamiku podnikání a vnější prostředí, tak i rodinné zájmy, cíle, otázky v oblasti dědictví, kulturu a sourozenecké vztahy. Podle Mustakallia, Autia a Zahra (2002) se rodinná vize, která je závislá na sociálních interakcích v rodině, vztahuje ke kvalitě strategického rozhodování. Astrachan (2010) pak uvádí více rodinných prvků, které ovlivňují proces tvorby a přijetí strategií. Patří sem např. pořadí narození potomků, rodinné psychologické faktory, kterými jsou např. adaptabilita, rigidita, soudržnost apod. Jak je vidět, tak na strategie podniků se dá nahlížet z různých úhlů. V následující kapitole se budeme zabývat strategií, resp. procesem předávání moci v podniku další generaci.

Následnictví v rodinném podniku

Podle Griffetha a kol. (2002), rodinné podniky, i přestože jsou v určité době úspěšné ve svém podnikání, musí překonat jednu velkou překážku, kterou je pokračování v podnikání a mezigenerační transfer. Budoucnost rodinného podniku vždy závisí na schopnostech vlastníků a na tom, jak úspěšně čelí výzvě zachování rodinných vazeb napříč generacemi. Astrachan (2010) uvádí, že bylo zjištěno, že výcvik nástupce je ovlivněn vztahem mezi nástupcem a tzv. incumbentem². V případě, že je tento vztah slabý nebo nedokonalý, nemusí se předání podniku nástupci podařit. Podle Griffetha a kol. (2002) je předávání následnictví proces, při kterém jsou seniorské pozice plánovaně otevírány a případně naplňovány. Tento proces má za potřebu projektové řízení organizačních potřeb, hodnocení dovedností a řešení nalezených rozvojových potřeb. Dyck a kol. (2002) tento proces popisují jako proces při závodu štafet. Při závodu štafet se objevují čtyři hlavní faktory – sekvence, načasování, „baton-passing technique“ (technika předání štafetového kolíku) a komunikace. Všechny tyto faktory je třeba řešit zároveň, aby závod mohl dopadnout

² Incumbent může být buď zakladatel rodinného podniku, nebo několikátý majitel v rámci dalších a dalších generací.

úspěšně. Autoři argumentují, že následnictví je determinováno sekvencí. To podle nich znamená, že nástupce bude s ohledem na současný stav a budoucí vývoj podniku vybrán tak, aby splňoval odpovídající kvalifikaci a zkušenosti, které zajistí, že převezme vedení po současném incumbentovi. Za druhé je potřeba zvolit správné načasování předání další generaci. To znamená, že následník a incumbent vzali v úvahu dané okolnosti a jsou připraveni na předání štafety. Za další je potřeba zvolit vhodné techniky pro předání štafety. Poslední částí štafety je dobrá komunikace, aby závod dopadl dobře. Griffeth a kol. (2002) však upozorňují na to, že zaměření se pouze na plánování následnictví může ignorovat jeden kritický faktor, kterým je motivace potenciálního následníka k pokračování v rodinném podniku. Právě na problém motivace následníka a předávání rodinného podniku do rukou další generace se zaměřili Le Breton-Miller, Miller a Steier (2004). Uvádějí totiž, že jen každý třetí rodinný podniky přežije do druhé generace a jen 10–15 % do třetí. Tito autoři si všimli, že v literatuře se spousta vědců zabývá různými částmi komplexního problému předávání následnictví, jako např. kvality nástupce, kontext rodiny nebo přání a požadavky incumbentů. Tito autoři odvodili integrovaný model, ve kterém rozpracovali zanedbávané oblasti, jež mohou ovlivnit dlouhodobou životaschopnost následnictví. Nerodinný (*non-family*) kontext je obsažen v odvětví a konkurenčním prostředí podniku, které ovlivňuje a řídí jeho strategii, organizaci a vnitřní politiku. Rodinný podnik pak sám na základě této strategie ovlivňuje proces nástupnictví. Kontext odvětví a sociální kontext jsou v podstatě předem dané a podnikem neovlivnitelné, což má za následek „předurčený“ výběr následníka. Ostatní prvky procesu mohou být podnikem upraveny tak, aby došlo ke zlepšení procesu předání následnictví. Vlastnická struktura a „*board composition*“ (složení rady) pak určí, kdo by mohl být vhodným nástupcem. Jak je vidět, tak v kontextu rodinného podniku z personálního hlediska jsou důležití incumbent a následník (následníci). Zde není důležitý jenom jejich vzájemný vztah, ale také osobnost incumbentů, jeho přístup k tréninku a péči o nástupce. Samozřejmě i nástupce musí splňovat určité předpoklady a charakteristiky, jako např. manažerské schopnosti, zkušenosti, motivace, věk atd. Rodinný kontext je pak ovlivňován obklopujícím sociálním kontextem (sociální normy, zákony, hodnoty atd.), který má velký vliv na vztahy v rodině a rozdělení jejich rolí. Rodinný kontext obsahuje rodinné vztahy, rozdělení rolí, respekt, důvěru, řízení rodinných financí a kontrolu vlivu. Jak uvádějí někteří autoři, tak jádrem tohoto modelu jsou fáze dědického procesu, jež jsou na jedné straně ovlivněny obchodním kontextem a na druhé straně rodinným kontextem. Fáze dědického modelu jsou rozvíjeny v čase a obsahují zpětnou vazbu, která může změnit chování. První fází je nastavení základních pravidel. Patří sem například vytvoření vize, pravidla pro výběr následovníků a jejich výcvik, role vlastníků, manažerů a rodinných členů. Druhou fází je rozvoj a vývoj následovníka. Zde je kladen důraz na vzdělání, tréninkové programy a transfer znalostí, mimopodnikové pracovní zkušenosti atd. V případě většího počtu kandidátů na následovníka je třeba jejich průběžné hodnocení, upravování směru tréninku a případné rozšíření nebo zúžení okruhu kandidátů. Třetí fází je výběr. Zde jsou přezkoumávána kritéria výběru z první fáze. Výběr totiž není jednostupňový, ale je to řada rozhodnutí za sebou. Čtvrtou a poslední fází tohoto procesu je „instalování“ vybraného nástupce na jeho pozici. Součástí této fáze je i převod kapitálu uvnitř nebo mezi generacemi. Griffeth a kol. (2002) definovali faktory, které mohou ovlivnit participaci následníka rodinného podniku, a definovali „*Successor Retention Model*“ (model udržení následníka). Mezi definované faktory patří např. vztah mezi rodiči a následníkem, konflikt v důsledku boje o moc mezi incumbentem a dědicem, konflikt mezi rolí rodiče a podnikáním, rozdíly mezi generacemi, zkušenosti z dětství, vztahy v rodině, charakteristiky obchodu a charakteristiky následníka. V předchozím textu jsou z literatury vymezeny různé pohledy a principy procesu předávání následnictví. Otázkou však zůstává, zda je zapojení rodiny nějakým způsobem měřitelné nebo zda se projeví ve finanční stránce podniku. Mazzola a kol. (2013) se snažili zjistit vztah mezi zapojením rodiny do vlastnictví podniku a jeho ziskovostí. Zjistili, že existuje pozitivní vztah mezi ukazatelem ROE a zapojením