

Základy podnikání



- Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů

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**.*

doc. Ing. Jitka Srpová, CSc., Ing. Václav Řehoř, Ph.D., MBA, a kolektiv

Základy podnikání

Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů

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 3891. publikaci

Vedoucí autorského kolektivu:

doc. Ing. Jitka Srpová, CSc. – vedoucí autorského kolektivu, zástupce akademické sféry, úprava a sjednocení textů, autorka kapitol 1.3.1, 1.3.2, 1.3.5, 2.1.1, 2.1.3, 2.1.4, 3.1.1, 3.1.5, 4.4.2, spoluautorka kapitol 3.1.2, 3.1.3., 3.1.4., 3.1.6

Ing. Václav Řehoř, Ph.D., MBA – vedoucí autorského kolektivu, zástupce praxe, autor kapitol 1.1.2, 1.1.3, spoluautor kapitol 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4, 3.1.6

Autoři z akademické sféry:

Ing. Katarína Grančičová, Ph.D. – autorka kapitol 4.1, 4.2

Ing. Blanka Habrmanová – autorka kapitoly 1.3.4

doc. PhDr. Josef Junger, CSc. – autor kapitoly 1.1.1

Ing. Martin Kešner – autor kapitoly 2.4

prof. Ing. Josef Koubek, CSc. – autor kapitoly 5

Ing. Markéta Kubálková, Ph.D. – autorka kapitoly 1.3.3

Ing. Dana Kubičková, CSc. – autorka kapitol 6.2.2 až 6.2.6

Ing. Vilém Kunz, Ph.D. – autor kapitoly 1.1.5

prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc. – autor kapitoly 1.2

doc. Ing. Mária Režňáková, CSc. – autorka kapitol 1.1.4, 6.1

Ing. Ivana Svobodová, Ph.D. – autorka kapitoly 2.1.2

JUDr. Ing. Pavel Šašek – autor kapitol 2.2, 2.3.1

doc. Ing. Elena Šubertová, Ph.D. – autorka kapitol 2.3.2, 6.2.1

Autoři z praxe:

Ing. Tomáš Březina – autor případové studie 6 – firma BEST, a. s.

Ing. Zbyněk Frolík – autor případové studie 5 – firma LINET, spol. s r. o.

Jan Háša – autor případové studie 4 – firma AUTOCENTRUM – Háša, s. r. o.

Dipl. Wi-Ing. Heinrich Homola – autor kapitol 4.3, 4.4.1, 4.4.3

Ing. Petr Kasa – autor případové studie 2 – firma KASA.cz

Ing. Miroslav Krížek, Ph.D. – autor kapitol 3.2, 3.3, případové studie 1 – firma Jazykový institut Praha

Ing. Jan Musil, CSc. – autor kapitoly 3.4

Ing. Vlastislav Pánek – autor kapitoly 6.3

Ing. Roman Senecký – autor kapitoly 6.4

Martin Vohánka, MBA – autor případové studie 3 – firma W.A.G. minerální paliva, a. s.

Odborná recenze:

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Překlad slovenského textu Martin Morovics

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek

Sazba Milan Vokál

Počet stran 432

První vydání, Praha 2010

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2010

Cover Photo © fotobanka allphoto, 2010

ISBN 978-80-271-9184-0 (pdf)

ISBN 978-80-247-3339-5 (print)

*Knihu Základy podnikání držíte v rukách i díky Mondi SCP – je vytištěná na papíře **Maestro Print** vyrobeném v této společnosti.*

**Nakladatelství děkuje za významnou podporu
partnerům vydání této knihy**

Generální partner



Hlavní partneři



Partneři



Obsah

O autorech	9
Úvod	16
1. Než začneme podnikat	17
1.1 Podnikání	18
1.1.1 Co je podnikání	18
1.1.2 Mýty o podnikání	20
1.1.3 Typy podnikání	22
1.1.4 Cíle podnikání	23
1.1.5 Společensky odpovědné podnikání	25
1.2 Podnikatel	30
1.2.1 Kdo to je podnikatel	30
1.2.2 Podnikatel versus zaměstnanecký poměr	31
1.2.3 Předpoklady úspěšného podnikatele	34
1.3 Podnik	35
1.3.1 Co je to podnik	35
1.3.2 Malé, střední a velké podniky	36
1.3.3 Životní cyklus podniku a modely růstu podniku	41
1.3.4 Rodinný podnik a nástupnictví	47
1.3.5 Pojem firma	48
2. Začínáme podnikat	53
2.1 Než zahájíme podnikatelskou činnost	54
2.1.1 Předpoklady úspěchu začínající firmy	54
2.1.2 Zakladatelský rozpočet	56
2.1.3 Podnikatelský plán	59
2.1.4 Volba právní formy podnikání	67
2.2 Nejdůležitější legislativní požadavky při zahájení podnikání	68
2.2.1 Živnost	68
2.2.2 Veřejná obchodní společnost	70
2.2.3 Komanditní společnost	72
2.2.4 Společnost s ručením omezeným	74
2.2.5 Akciová společnost	78
2.2.6 Družstvo	81
2.3 Zahájení podnikatelské činnosti a registrační povinnosti	84
2.3.1 Zahájení podnikatelské činnosti v České republice	85
2.3.2 Zahájení podnikatelské činnosti na Slovensku	93
2.4 Podpora podnikání	98
2.4.1 Subjekty poskytující služby podnikatelům	98
2.4.2 Podpora podnikání v Evropské unii a v České republice	105
2.4.3 Operační program podnikání a inovace	108
2.4.4 Užitečné odkazy pro podnikatele	111

3. Základy managementu pro podnikatele	115
3.1 To nejdůležitější z teorie managementu pro podnikatele	116
3.1.1 Management a manažer	116
3.1.2 Manažerské funkce	120
3.1.3 Strategický management	128
3.1.4 Management změny	137
3.1.5 Management procesů a projektů	139
3.1.6 Firemní kultura	141
3.2 Management malé firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele	143
3.2.1 Řízení malé firmy	143
3.2.2 Mise, vize, strategie, podnikatelský plán malé firmy	143
3.2.3 Podnikatel v malé firmě	145
3.2.4 Růst malé firmy	148
3.2.5 Motivace zaměstnanců v malé firmě a firemní kultura	152
3.2.6 Chyby v podnikání a ukončení podnikání	153
3.3 Management střední firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele	156
3.3.1 Řízení střední firmy	156
3.3.2 Stanovení mise, vize a strategie ve střední firmě	156
3.3.3 Podnikatel ve střední firmě	158
3.3.4 Růst střední firmy	158
3.3.5 Motivace zaměstnanců ve střední firmě a firemní kultura	167
3.4 Management velké firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele	168
3.4.1 Řízení velké firmy	168
3.4.2 Cíle a strategie velké firmy	168
3.4.3 Management změny ve velké firmě	169
3.4.4 Procesní a projektové řízení ve velké firmě	173
3.4.5 Manažerský styl práce a motivace	179
3.4.6 Co je důležité pro vedení velké firmy	184
4. Základy marketingu pro podnikatele	187
4.1 To nejdůležitější z teorie marketingu pro podnikatele	188
4.1.1 Podstata marketingu	188
4.1.2 Poznávací stránka marketingu	191
4.1.3 Realizační stránka marketingu	196
4.1.4 Produkt	199
4.1.5 Cena	205
4.1.6 Distribuce	213
4.1.7 Marketingová komunikace	218
4.2 Marketing malé firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele	224
4.2.1 Marketing malé firmy	224
4.2.2 Marketingový plán v malé firmě	227
4.2.3 Marketingové strategie v malé firmě	228
4.2.4 Průzkum trhu v malé firmě	232
4.2.5 Marketingový mix v malé firmě	233
4.2.6 Marketing v malé firmě a osobnost podnikatele	238

4.3	Marketing střední firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele . . .	241
4.3.1	Co v marketingu platí pro všechny firmy a co je rozdílné	241
4.3.2	Marketing střední firmy	242
4.4	Marketing velké firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele . . .	244
4.4.1	Marketing velké firmy	244
4.4.2	Systemický marketing	245
4.4.3	Příklady z praxe	246
5.	Základy řízení lidských zdrojů pro podnikatele	255
5.1	To nejdůležitější z teorie řízení lidských zdrojů pro podnikatele	256
5.1.1	Lidské zdroje a jejich řízení	256
5.1.2	Pracovní místo a pracovní role	259
5.1.3	Získávání a výběr pracovníků	264
5.1.4	Hodnocení pracovníků	268
5.1.5	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	272
5.1.6	Odměňování pracovníků	276
5.2	Řízení lidských zdrojů v malé firmě – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele	281
5.2.1	Povaha malé firmy z hlediska řízení lidských zdrojů	281
5.2.2	Organizační zabezpečení řízení lidských zdrojů v malé firmě	282
5.2.3	Personální činnosti v malé firmě	282
5.3	Řízení lidských zdrojů ve střední firmě – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele	289
5.3.1	Povaha střední firmy z hlediska řízení lidských zdrojů	289
5.3.2	Organizační zabezpečení řízení lidských zdrojů ve střední firmě . .	290
5.3.3	Personální činnosti ve střední firmě	290
5.4	Řízení lidských zdrojů ve velké firmě – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele	298
5.4.1	Povaha velké firmy z hlediska řízení lidských zdrojů	298
5.4.2	Organizační zabezpečení řízení lidských zdrojů ve velké firmě . . .	299
5.4.3	Personální činnosti ve velké firmě	299
6.	Základy finančního řízení pro podnikatele	309
6.1	To nejdůležitější z teorie finančního řízení pro podnikatele	310
6.1.1	Obsah finančního řízení	310
6.1.2	Organizace finančního útvaru a principy finančního rozhodování . .	312
6.1.3	Evidence výsledků podnikání	314
6.1.4	Hodnocení výsledků podnikání	323
6.1.5	Alokace finančních zdrojů	326
6.1.6	Získávání zdrojů financování	329
6.2	Finanční řízení malé firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele	333
6.2.1	Faktory ovlivňující nároky na počáteční kapitál	333
6.2.2	Majetek a kapitál firmy a jejich obraz ve finančních výkazech . . .	334
6.2.3	Úvahy a propočty spojené se založením firmy	339
6.2.4	Struktura majetku a zdrojů a její finanční souvislosti	344
6.2.5	Efekt daňového štítu a finanční páky při využití cizího kapitálu . . .	349
6.2.6	Využití fixních a variabilních nákladů pro finanční řízení	351

6.3	Finanční řízení střední firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele	357
6.3.1	Řízení výkonnosti střední firmy	357
6.3.2	Specifika finančního řízení střední firmy	358
6.3.3	Příklad z praxe	360
6.4	Finanční řízení velké firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele	369
6.4.1	Specifika finančního řízení velké firmy	369
6.4.2	Identifikace prioritních procesů ve firmě a jejich řízení	373
6.4.3	Zvyšování výkonnosti velké firmy	379
Případové studie		385
	Případová studie 1 – firma Jazykový Institut Praha	386
	Případová studie 2 – firma KASA.cz	392
	Případová studie 3 – firma W.A.G. minerální paliva, a. s.	395
	Případová studie 4 – firma AUTOCENTRUM – Háša, s. r. o.	401
	Případová studie 5 – firma LINET, spol. s r. o.	405
	Případová studie 6 – firma BEST, a. s.	413
Shrnutí/Summary		424
Rejstřík		425

O autorech

O hlavních autorech

doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.

Je absolventkou Fakulty výrobně-ekonomické Vysoké školy ekonomické v Praze (1980), kandidátkou ekonomických věd v oboru ekonomika průmyslu (1992), docentkou v oboru podnikové hospodářství (1999). Je vedoucí sekce malých a středních podniků na katedře managementu VŠE v Praze, garantem vedlejší specializace Malé a střední podniky v tržním prostředí a garantem předmětu Podnikání v malé a střední firmě. Odborně se zaměřuje na problematiku managementu, malých a středních podniků, podnikání, podnikatelského plánu a strategie. Je spoluautorkou vysokoškolských učebnic, například Management – základy, prosperita globalizace (Management Press, 2000), Podniková ekonomika (C. H. Beck, 2006), Podnikání malé a střední firmy (Grada Publishing, 2005, 2008). Je spoluautorkou vysokoškolských skript, autorkou více než 90 odborných statí a též spoluřešitelkou výzkumných projektů. Úzce spolupracuje s praxí, působila jako jednatelka společnosti, členka dozorčí rady, organizátorka vzdělávacích kurzů pro manažery a podnikatele.



Ing. Václav Řehoř, Ph.D., MBA

Je absolventem ČZU v Praze a The Manchester Metropolitan University/VŠE/PIBS. Působil v České republice jako business development konzultant a projektový manažer, byl členem představenstva společnosti Lybar, a. s., ve vedení společností Spolchemie, a. s., a Michelské pekárny, a. s. V kanadském Torontu pracoval ve vybraných oblastech finančního plánování a reportingu, controllingu a IT např. u společností De Beers a Campbell Soup Canada (obě společnosti patří k předním společnostem ve svém oboru). Po návratu do České republiky nastoupil na místo jednatele a finančního ředitele ve firmě ŠKODA POWER, s. r. o. Nyní pracuje jako finanční ředitel společnosti CCS Česká společnost pro platební karty, s. r. o., a je pověřený výkonem funkce generálního ředitele. Přednáší na VŠE v Praze v rámci předmětů Podnikání malých a středních firem a Specifika podnikání malých a středních firem.



Autoři z akademické sféry

Ing. Katarína Grančičová, Ph.D.

Je absolventkou Vysoké školy ekonomické v Bratislavě, Fakulty ekonomiky a řízení výrobních odvětví. Vědeckou hodnost Ph.D. získala v oboru Řízení a ekonomika podniků (2005). V současnosti působí na Fakultě podnikového managementu Ekonomické univerzity v Bratislavě, kde od roku 2007 vykonává funkci proděkanky pro rozvoj a sociální otázky. Odborně se zaměřuje zejména na otázky podnikové ekonomiky jako celku a v užších souvislostech především na oblast prodeje a marketingu. V uvedených oblastech působí i pedagogicky.

Vede přednášky, cvičení a konzultace v předmětech Základy podniku a podnikání, Podnikové hospodářství a Odbytová strategie podniku. Publikovala několik odborných a vědeckých článků, je spoluautorkou vysokoškolských učebnic a skript a též spoluřešitelkou několika výzkumných projektů.

Ing. Blanka Habrmanová

Je absolventkou Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze a International Faculty Development Programm na IESE Business School University of Navarra v Barceloně. Působí jako odborná asistentka v sekci malých a středních podniků na katedře managementu Vysoké školy ekonomické v Praze. Aktivně se podílí na metodickém rozvoji výuky předmětů vedlejší specializace Malé a střední podniky v tržním prostředí. Odborně se zaměřuje na problematiku podnikání malých a středních podniků a rodinných firem. Je spoluautorkou vysokoškolských učebnic, skript a spoluřešitelkou výzkumných záměrů.

doc. PhDr. Josef Jünger, CSc.

Absolvoval obor psychologie na Masarykově univerzitě v Brně, následně získal vědeckou hodnost kandidát ekonomických věd a habilitoval v oboru ekonomika průmyslu. Absolvoval četné studijní pobyty a stáže se zaměřením na vysoké školy, kde se věnuje pozornost podnikání (Durham Univerzity, Harvard Business School, Babson College). Pracoval v podniku, ve výzkumném ústavu a od roku 1973 na vysokých školách. V současné době působí jako rektor Vysoké školy podnikání, a. s., Ostrava, kde se věnuje výuce a výzkumu podnikavosti, podnikání a strategickému managementu. Podniká od roku 1991 v oblasti vzdělávání a znalostního servisu. V roce 1991 spoluzaložil investiční fond Prosperita, a. s., kde od jeho založení působí jako předseda představenstva.

Ing. Martin Kešner

Je absolventem Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Od roku 2008 je studentem doktorského typu studia na katedře managementu VŠE v Praze, zabývá se problematikou malých a středních podniků. V minulosti byl vedoucím obchodního oddělení v Jazykovém Institutu Praha. V roce 2008 stál u vzniku Institutu rozvoje podnikání při VŠE v Praze, kde nyní působí jako výkonný manažer. Organizuje soutěž podnikatelských záměrů Milionový nápad, jejímž cílem je motivovat studenty a širokou veřejnost k vypracování podnikatelských záměrů a těm nejlepším následně usnadnit uvedení na trh.

prof. Ing. Josef Koubek, CSc.

Dlouhodobě působil na katedře personalistiky Vysoké školy ekonomické v Praze a dosud vědecky a pedagogicky spolupracuje s řadou zahraničních univerzit i tuzemských vysokých škol. Byl členem mezinárodní pracovní skupiny organizující dlouhodobý výzkum řízení lidských zdrojů v Evropě a připravující tzv. Evropský model řízení lidských zdrojů. Až dosud publikoval více než 350 prací, z toho asi 85 v zahraničí. K jeho nejvýznamnějším publikacím patří knihy Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, která až dosud vyšla ve čtyřech vydáních a několika dotiscích (Praha, Management Press 1995, 1997, 2001, 2007), či Personální práce v malých podnicích (Praha, Grada Publishing, 1. vydání 1996, 2. vydání 2003; 3. rozšířené vydání pod názvem Personální práce v malých a středních firmách, 2007).

Ing. Markéta Kubálková, Ph.D.

Je absolventkou Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Působí jako odborná asistentka na katedře obchodního podnikání a komerčních komunikací Fakulty mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze. V roce 2006 obhájila na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze svoji dizertační práci na téma Model

stádií růstu malých a středních podniků. V témže roce získala za tuto práci Cenu prof. Františka Egermayera (v kategorii nejlepší dizertační práce), kterou uděluje Česká společnost pro jakost. Vyučuje předměty zaměřené na aplikaci kancelářských programů a řízení projektů. Je spoluautorkou vysokoškolských učebnic a skript. Vede počítačová školení učitelů a zaměstnanců školy i externí školení. Je testerkou ECDL.

Ing. Dana Kubíčková, CSc.

Je absolventkou Vysoké školy ekonomické v Praze. V současné době působí jako odborná asistentka na katedře řízení podniku a podnikové ekonomiky Vysoké školy finanční a správní, o. p. s., Praha. Ve svém odborném zaměření se dlouhodobě věnuje problematice účetního výkaznictví a hodnocení finanční výkonnosti firem, zejména v segmentu malých a středních podniků, a problematice mezinárodních standardů účetního výkaznictví a jejich implementace do českého účetního systému. Je autorkou vysokoškolských skript, spoluautorkou učebnic a odborných statí, řešitelkou a spoluřešitelkou výzkumných projektů.

Ing. Vilém Kunz, Ph.D.

Je absolventem Fakulty sociálně ekonomické Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. V roce 2008 obhájil na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze svoji dizertační práci na téma Společenská odpovědnost firem a její uplatňování v ČR. V roce 2008 získal za tuto práci Cenu prof. Františka Egermayera (v kategorii nejlepší dizertační práce), kterou uděluje Česká společnost pro jakost. Působí jako odborný asistent na katedře marketingové komunikace Vysoké školy finanční a správní. Odborně se zaměřuje na problematiku společenské odpovědnosti firem a marketingové komunikace. Je garantem předmětu Public relations na VŠFS. Je autorem nebo spoluautorem vysokoškolských učebnic a skript a autorem řady odborných statí, zejména týkajících se problematiky společenské odpovědnosti firem.

prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.

Je absolventem Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava, kde v současné době působí jako vedoucí katedry podnikohospodářské. Na vysokých školách vyučuje 35 let. Působí aktivně jako vysokoškolský pedagog, člen vědecké rady, odborných a zkušebních komisí v ČR a v Polsku, rovněž aktivně spolupracuje s vysokými školami na Slovensku. Má těsné kontakty s praxí. Pracoval v ČEZ-SME Ostrava, VÚROM Ostrava, byl v představenstvech a vedení řady akciových společností, společností s ručením omezeným, investičního privatizačního fondu apod. Od roku 1990 je aktivním poradcem v oblasti malého a středního podnikání, je hodnotitelem projektů předkládaných MPO ČR. Byl rovněž členem týmu OECD řešícího problematiku klastrů. Má rozsáhlou publikační a výzkumnou činnost v oblasti ekonomiky a managementu podniku a podnikání. K jeho hlavním publikacím patří Business Clusters (OECD, spoluautor), Podnikání malé a střední firmy (Grada Publishing, spoluautor), Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku (Grada Publishing), Entrepreneurship (Victoria, Polsko) atd.

doc. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Působí od roku 1996 na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, v současnosti jako docentka na Ústavu financí. Je absolventkou VŠE v Bratislavě, obor Ekonomicko-matematické výpočty. V roce 2002 obhájila habilitační práci na téma Strategické finanční řízení podniků v ČR. Je garantem předmětů Finanční management, Finance podniku, Finanční řízení a investování a dalších, zabývajících se problematikou finančního řízení podniku a vyučovaných na všech stupních vysokoškolského studia a studijních programů MBA, resp. LL.M. – Obchodní právo. Publikovala množství odborných a vědeckých článků, je autorkou a spoluautorkou 20 vysokoškolských učebních textů a spoluautorkou pěti knižních

publikací. Výzkumné aktivity dlouhodobě zaměřuje na problematiku hodnocení výkonnosti podniků, finančního řízení podniků, oceňování podniků a na témata s tím související.

Ing. Ivana Svobodová, Ph.D.

Je absolventkou Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze, kde působí jako odborná asistentka v sekci malých a středních podniků na katedře managementu. Aktivně se podílí na metodickém rozvoji výuky předmětů vedlejší specializace Malé a střední podniky v tržním prostředí. Je garantem předmětu Strategie a podnikatelský plán v MSP. Odborně se zaměřuje na problematiku podnikání malých a středních podniků, podnikatelský plán a strategie. Je spoluautorkou vysokoškolských učebnic, skript a autorkou odborných statí.

JUDr. Ing. Pavel Šašek

Je absolventem Fakulty právnické Západočeské univerzity v Plzni a Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. V roce 2002 obhájil diplomovou práci na téma Euro a EMU a v roce 2005 diplomovou práci na téma Společnost s ručením omezeným – právní a ekonomické aspekty. V současné době studuje doktorský studijní program Ekonomika a management na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni, kde působí na katedře managementu, inovací a projektů. Odborně se zaměřuje na problematiku managementu výkonnosti a na ekonomické a právní pohledy v souvislosti s podnikatelskou činností.

doc. Ing. Elena Šubertová, Ph.D.

Působí na Fakultě podnikového managementu Ekonomické univerzity v Bratislavě. Od roku 2003 je proděkanou fakulty pro vědu a doktorské studium. V pedagogické oblasti působí jako garant předmětů Podnikání malých a středních podniků, Podnikatelské prostředí v Evropské unii a Družstevní podnikání. Je autorkou pěti monografií v oblasti podnikatelské činnosti na Slovensku a v zahraničí. Současně zpracovala jako autorka či spoluautorka více než dvě desítky vysokoškolských učebnic a skript, z toho tři v ČR. Dále je autorkou více než šedesáti vědeckých a odborných článků. Ve vědeckovýzkumné oblasti byla řešitelkou nebo spoluřešitelkou patnácti grantových projektů, z toho dvou mezinárodních. V letech 2006–2008 byla delegátkou Evropské komise za Slovensko v Bruselu při řešení projektu Entrepreneurship in higher education... V roce 2003 jí byla udělena Představenstvem Družstevní unie SR Zlatá medaile Samuela Jurkoviče.

Autoři z praxe

Ing. Tomáš Březina

Je předsedou představenstva a vlastníkem firmy BEST, a. s., největšího českého výrobce betonových prvků pro venkovní architekturu. Firma pokrývá téměř 70 % domácího trhu a exportuje do sousedních zemí, zejména do Německa, Rakouska a na Slovensko. Firma BEST, a. s., se řadu let umísťuje v žebříčcích mezi nejlepšími českými firmami. Ing. Tomáš Březina je zakladatelem svého průmyslového odvětví v ČR a prezidentem Svazu betonářů v České republice. Je absolventem ČVUT, Fakulty stavební. Je vítězem soutěže Podnikatel roku 2007 v ČR a reprezentoval Českou republiku na mezinárodní soutěži Světový podnikatel roku v Monte Carlu.

Ing. Zbyněk Frolík

Je zakladatelem, jednatelem a generálním ředitelem společnosti LINET, spol. s r. o., která je absolutní špičkou na českém trhu a patří k pěti největším výrobcům nemocničních a pečovatelských lůžek na světě. Produkty z firmy LINET se prodávají v 70 zemích světa na všech kontinentech. Ing. Zbyněk Frolík vystudoval Střední průmyslovou školu elektrotechnickou

a ČVUT Praha, Fakultu elektrotechnickou, obor Technická kybernetika a elektronické počítače. Je vítězem soutěže Podnikatel roku 2003 v ČR a reprezentoval ČR na mezinárodní soutěži Světový podnikatel roku 2004 v Monte Carlu. Je autorem několika patentů a inovací. Jako spolutvůrce získal cenu za Vynikající design. Založil úspěšnou vzdělávací instituci – Akademii produktivity a inovací (API). Přednáší na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně na Fakultě managementu a ekonomiky, na ČVUT na Fakultě elektrotechnické, Fakultě strojní, Fakultě biomedicínského inženýrství a na Vysoké škole ekonomické v Praze.

Jan Háša

Je zakladatelem společnosti Autocentrum – Háša, s. r. o. Tato firma se zabývá v severočeském regionu prodejem osobních a užitkových vozů značky Hyundai, kde se po dobu sedmi let pohybuje v pozici Star dealera v České republice, což je pozice do 3. místa v prodeji vozů této značky v ČR. Dále se zabývá nákladní autodopravou, speciálně chladicími vozy pro přepravu potravin od 1 do 25 tun, servisem nákladních vozů, servisem a prodejem vozů Mitsubishi, prodejem pohonných hmot a dalšími službami pro motoristy. V prodeji vozidel a servisu zabezpečuje svoji činnost v Bohušovicích nad Ohří, Ústí nad Labem a v Děčíně. Firma vznikla v roce 1991 a z obrátu jeden milion Kč v prvním roce podnikání dosáhla obrátu 450 milionů Kč v roce 2008. Jan Háša se vyučil v roce 1984 v oboru mechanik – opravář pro silniční motorová vozidla a poté dokončil střední vzdělání se zaměřením na obor Podnikání na gymnáziu v Lito-měřicích.

Dipl. Wi-Ing. Heinrich Homola

Je absolventem industriálního inženýrství na Universitě Karlsruhe v Německu. Svoji mezinárodní kariéru začal u společnosti Procter & Gamble v marketingové divizi v Německu, poté se aktivně účastnil proniknutí spol. P&G do České republiky. Pokračoval na pozici generálního ředitele kosmetické firmy Coty v různých zemích: v ČR, následně v Nizozemsku, pak vedl celý německy mluvící evropský region. Následovalo působení na pozici managing partnera konzultační firmy COP East Consult GmbH a člena představenstva společnosti COP Consulting Partners GmbH v Německu. Po svém druhém návratu do ČR se stal generálním ředitelem společnosti Vitana, a. s. Nyní působí jako nezávislý, profesionální kouč vrcholových manažerů, vlastníků a jednatelů českých i mezinárodních firem. Kromě kvalifikace systemický kouč a systemický skupinový kouč je i certifikovaným NLP master practitioner z NLPU na Univeristy of California Santa Cruz v USA. Působí také jako trenér a vedoucí seminářů v oblasti marketingu a managementu, jako lektor MBA programu na B.I.B.S. (Brno International Business School) a přednáší na VŠE v Praze. Je vyučujícím partnerem pro organizaci Junior Achievement a členem dozorčí rady mezinárodní studentské organizace AIESEC v ČR.

Ing. Petr Kasa

Vystudoval ekonomiku a management na Českém vysokém učení technickém v Praze. Již od studentských let se věnoval internetovým projektům a moderním technologiím. V roce 1998 spoluzaložil internetový obchod KASA.cz, který se v průběhu několika dalších let stal jedním z nejsilnějších hráčů ve střední Evropě. Poté pracoval v obchodních a manažerských pozicích zejména v oblasti retailu, distribuce a telekomunikací. Od roku 2005 pracoval pro společnost Nokia, naposled na pozici obchodního ředitele pro Polsko, Českou republiku a Slovensko ve Varšavě a poté generálního ředitele pro Českou republiku a Slovensko v Praze. V roce 2008 stál u zrodu investiční společnosti Clareo, jejíž je zakládajícím partnerem.

Ing. Miroslav Krížek, Ph.D.

Je absolventem Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Od roku 2005 působí na této fakultě jako pedagog s odborným zaměřením na malé a střední podniky a podnikání obecně. V roce 2006 založil Podnikatelský inkubátor, který se v roce 2008 přetvořil na Institut rozvoje podnikání při VŠE v Praze, kde v současnosti působí jako ředitel. V roce 2008 obhájil doktorskou dizertační práci na téma Podnikatelský inkubátor – nástroj zvyšování úspěšnosti začínajících firem. V roce 1998 založil Jazykový Institut Praha (JIPKA). Ten se kromě samotné výuky jazyků zabývá také tlumočením, překlady, ale i pořádáním studijních pobytů v zahraničí. JIPKA v současnosti zaměstnává několik desítek lidí a má několik poboček.

Ing. Jan Musil, CSc.

Je předsedou představenstva a generálním ředitelem skupiny ČKD GROUP, která představuje společenství inženýrsko-výrobních firem působících v oblasti energetiky, plynu a ropy, ekologie, infrastruktury a elektrotechniky. Skupina ČKD GROUP je významným českým exportérem a jednou z nejznámějších českých firem s tradicí více než 100 let. Jan Musil je absolventem vysoké školy v oboru Jaderná elektroenergetika (Ing.), dizertační práci obhájil v oboru Plazmové technologie a nové materiály (CSc.), manažerské vzdělání (MBA) si doplnil v oblasti Strategický management a finanční řízení. Nejdříve pracoval v Akademii věd ČR jako vědeckovýzkumný pracovník a zároveň jako externí přednášející na univerzitě. Je autorem řady publikací a přednášek v Evropě a USA. Byl koordinátorem výzkumných projektů EU. Absolvoval studijní pobyty v Castolin-Eutectic a L'Ecole Polytechnique Lausanne, Švýcarsko, University of Minnesota a State University of New York, USA. Dříve pracoval např. v plzeňské firmě ŠKODA, nejdříve jako technický ředitel, následně jako ředitel pro rozvoj a místopředseda představenstva. Poté byl generálním ředitelem firmy ŠKODA POWER, kterou úspěšně restrukturalizoval a která se pod jeho vedením dostala poprvé ve své historii na trhy západní Evropy. Byl členem Industry Fusion Committee, Brusel, pro přípravu výstavby fuzního termojaderného reaktoru ITER. Přednáší externě na vysokých školách, je předsedou České rady pro obchod a investice.

Ing. Vlastislav Pánek

Je zakladatelem a jednatelem společnosti Eurofin Management, s. r. o., která je poradenskou společností v oblasti budování systémů řízení a zlepšování fungování ekonomických procesů firem. Společnost má za sebou řadu úspěšných optimalizačních projektů ve firmách výrobních, obchodních a podnicích služeb. Zabývá se jak externím poradenstvím, tak realizuje interní školicí bloky pro střední a vyšší management společností. Ing. Vlastislav Pánek je absolventem Technické univerzity Ostrava, Ekonomické fakulty, obor národohospodářství a zároveň vystudoval Ostravskou univerzitu, Pedagogickou fakultu, obor učitelství odborných ekonomických předmětů. Nejprve pracoval v akciové společnosti ČKD Hradec Králové, kde byl od roku 1993 vedoucím odboru vnitřní ekonomiky (oblast rozpočtů, kalkulací, cenotvorby, statistiky a účetnictví). V letech 1997–2005 byl finančním ředitelem, později členem dozorčí rady ve společnosti Ammann Czech Republic, a. s., (dříve Stavostroj, a. s.) Nové Město nad Metují. V současné době řídí vlastní poradenskou společnost. Je spoluautorem projektu Integrovaného systému parkování v Hradci Králové. Přednáší pro ČVUT Praha, VŠE Praha a řadu předních vzdělávacích institucí v oblasti financí a ekonomiky na českém a slovenském trhu.

Ing. Roman Senecký

Je členem představenstva a generálním ředitelem Mondi SCP v Ružomberoku. Mondi je celosvětově působící skupina v papírenském a obalovém průmyslu a její závod v Ružomberku je největším slovenským výrobcem papíru a celulózy s obratem téměř 500 mil. EUR. Vystudoval Střední průmyslovou školu v Chomutově a vysokoškolské vzdělání získal na VŠB v Ostravě, Fakultě ekonomické, obor finance. Ve firmě Mondi působí již od roku 2000, kdy nastoupil do finančního úseku v závodě ve Štětí jako controller energetiky. V roce 2006 byl jmenován členem představenstva Mondi Štětí, a. s., a finančním ředitelem. Jeho hlavní zaměření ve finančním řízení bylo na zvyšování produktivity, řízení nákladů, plánování, reporting, analýzy podnikových procesů a benchmarking. O své zkušenosti s finančním řízením se dělil prostřednictvím přednášek a odborných vzdělávacích kurzů na toto téma. V České republice zastupoval Svaz průmyslu a Svaz průmyslu papíru a celulózy v oblasti energií, emisního obchodování s CO₂, výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů a souvisejících otázek. Za ČR byl zároveň členem CEPI Energy committee. Od roku 2009 pracuje ve Slovenské republice a působí v představenstvech a dozorčích radách několika firem v rámci skupiny Mondi.

Martin Vohánka, MBA

Je generálním ředitelem a předsedou představenstva společnosti W.A.G. minerální paliva, a. s. Krátce po ukončení středoškolských studií se zaměřením na dopravu (roku 1994) založil svou první firmu v sektoru pojišťovnictví. V roce 1995 založil firmu W.A.G., která se zpočátku specializovala na prodej a distribuci paliv dopravcům. Později firma rozšířila sortiment svých služeb poskytovaných klientům o jedinečnou platební metodu nabízenou mezinárodním přeprávcům – EUROWAG. Ve snaze rozšířit cílový trh společnost W.A.G. úspěšně zavedla novou koncepci bezobslužných čerpacích stanic pro osobní automobily s názvem Tank & Go. Martin Vohánka přednáší na Vysoké škole ekonomické v Praze a je nositelem titulu MBA, který získal na univerzitě v Pittsburghu.

Úvod

„Podnikání neznamená jen založení nové firmy. Jedná se o identifikaci, ocenění a uchopení příležitosti. Podnikání je nezbytné pro všechny firmy – ať už malé nebo velké, nové nebo staré, založené za účelem zisku nebo neziskové.“ [Columbia Business School, 2008]

Postup při podnikání je většinou stejný. Podnikatel vidí příležitost na trhu a začne podnikat buď sám, nebo s několika málo spolupracovníky. Jestliže danou příležitost správně uchopí, jeho firma roste. Pokud si však nezachová podnikatelského ducha a nehlédá neustále nové příležitosti, reakce jeho firmy na trh se zpomalí a růst firmy se zastaví. Podnikat je třeba neustále. Řídit firmu nestačí. A je jedno, jak je firma velká nebo jakou má historii.

Představme si firmu jako kárku. Kárku táhne jeden nebo dva podnikaví lidé. Jak se jejich podnikání rozvíjí, kárka se stává těžší a těžší, je třeba získat nové posily. Firma nabírá další zaměstnance, kteří pomáhají kárku v ideálním případě tlačít, v horším případě se jen vezou. V okamžiku, kdy u je kárky nebudou stát podnikaví lidé s nápady a schopnostmi nalézat a realizovat nové příležitosti, kárka pojede špatným směrem a dříve nebo později se zastaví. V dnešním světě neustálých změn nelze jen pasivně udržovat jeden směr, aniž bychom dávali pozor na překážky a měnící se přání trhu. Je to jako jít v lese a nekoukat na kolem rostoucí stromy. Pokud půjdeme stále rovně jednou stanoveným směrem, dříve nebo později narazíme. A ti zaměstnanci, kteří ani neudávají směr, ani kárku nepomáhají tlačít vpřed, jsou pro firmu jen přítěží, protože se pouze vezou.

Každá firma řeší své specifické problémy, ale jedno mají všechny firmy společné – aby na trhu uspěly, musí umět identifikovat, ocenit a uchopit příležitosti.

Kniha přináší čtenáři základní poznatky z oblasti podnikání. Seznamuje čtenáře s postupem založení firmy, ukazuje, jak sestavit zakladatelský rozpočet, jakou strukturu má mít podnikatelský plán, na které organizace se může začínající podnikatel obrátit s žádostí o radu či jaké formy podpor v oblasti podnikání může využít. Obsahuje nejdůležitější teoretické poznatky z oblasti managementu, marketingu, řízení lidských zdrojů a finančního řízení, bez kterých se žádný podnikatel neobejde. Ukazuje, jak se mění postupně role zakladatele firmy v průběhu jejího růstu a jak rozdílné problémy řeší podnikatelé malé, střední a velké firmy. Současně upozorňuje na to, co v podnikání platí pro všechny firmy, bez ohledu na velikost.

V knize se prolínají základní teoretické poznatky, jejichž autory jsou pedagogičtí pracovníci z vysokých škol ekonomického zaměření v České republice a na Slovensku, s praktickými příklady, názory a zkušenostmi úspěšných podnikatelů a manažerů. Kniha je určena studentům vysokých škol ekonomického zaměření, kteří se potřebují seznámit se základními teoretickými poznatky z oblasti podnikání. Je určena také těm, kteří uvažují o podnikání, kteří začínají podnikat nebo již podnikají a chtějí se dozvědět nové informace a inspirovat se příklady českých podnikatelů. Mohla by se stát také užitečnou pomůckou pro vedoucí pracovníky různých odborných útvarů ve firmách, kteří nemají ekonomické a manažerské vzdělání.

Informace o knize, autorech, úspěšných podnikatelích a jejich firmách, ale také odkazy na zajímavé stránky z oblasti podnikání jsou k dispozici na: **www.zakladypodnikani.com**.

za autorský kolektiv
Jitka Srpová a Václav Řehoř

KAPITOLA 1

Než začneme
podnikat

Dříve než začteme podnikat, měli bychom se seznámit se základními pojmy z oblasti podnikání. Mezi tyto základní pojmy patří podnikání, podnikatel a podnik. Cílem kapitoly je ukázat historický vývoj těchto pojmů i jejich interpretaci z pohledu různých autorů. Je tedy zřejmé, že se v kapitole budeme zabývat podnikáním spíše z pohledu teorie.

1.1 Podnikání

1.1.1 Co je podnikání

Původ pojmu podnikání

Přestože podnikání je základem rozvoje lidské kultury a civilizace, nebylo dlouhou dobu předmětem společenského zájmu, hodnocení a studia. Je například známo, že Michelangelo (1475–1564) mohl vytvořit své impozantní dílo právě díky své podnikavosti, která jej zjevně odlišovala od jiných talentovaných umělců. V učebnicích dějepisu se dočteme o vynikajících umělcích, ale zmínka o podnikatelích chybí.

Až v 18. století Richard Cantillon (1680–1734) vypořádal nově se formulující pracovní roli (profesi), kterou nazval jako „entrepreneur“ (podnikatel). Toto původní francouzské slovo znamená v doslovném překladu: „někdo, kdo jde mezi“, resp. „prostředník“. Ve skutečnosti hlavním obsahem role bylo převzetí odpovědnosti a rizika za realizaci většího komerčního projektu. Do ekonomie zavedl postavu podnikatele podle Sojky [2002, s. 256] Jean-Baptiste Say (1767–1832). Přišel s teorií tří výrobních faktorů a s definicí podnikatele jako jejich hybatele.

Teorie podnikání

Mnoho lidí dosud historii a teorii podnikání nepovažuje za relevantní. Jejich argumenty jsou obvykle založeny na předpokladu, že historie nemá žádný význam pro současnost a že teorie je příliš abstraktní s žádnou praktickou hodnotou. Existují podnikatelé, kteří nikdy nic nečetli o podnikání, ale všichni vynikající podnikatelé přiznávají velký podíl znalostí teorie na svém úspěchu. Objektivně je třeba připustit, že teorie podnikání nezaručuje automatický úspěch bez nadání a příslušných vlastností podnikatele. Pomáhá však podnikateli najít nejlepší cestu k úspěchu, překonat bariéry a vyhnout se neúspěchu.

I když Cantillon a Say popsali a zdůvodnili význam podnikání, přeci jen se teorie podnikání jako ucelený systém poznatků o podnikání vyvíjela pomalu. Nejdříve v rámci jiných věd, aby se v osmdesátých letech 20. století koncipovala jako samostatná vědní disciplína.

Deakins a Freel [2003, s. 2] rozčlenili výzkum podnikání podle tří přístupů:

1. **Ekonomický přístup** je zaměřen hlavně na studium role podnikatele v ekonomickém rozvoji. Za zmínku stojí hlavně díla Josefa Aloise Schumpetera a Israela Kirznera. Podle Schumpetera je podnikatel mimořádná osoba-inovátor, který přináší změnu v produktu nebo v technologickém procesu, a tím vytváří přidanou hodnotu. Podle Kirznera je podnikatel spekulant, který je schopen identifikovat nabídku a poptávku a tuto informaci využít jako příležitost k dosažení zisku.

2. **Psychologický přístup** je zaměřen hlavně na hledání typických vlastností podnikatele. Jejich případné nalezení mělo identifikovat potenciálně úspěšné podnikatele. Existence takových specifických vlastností nebyla potvrzena. Proto byl tento přístup podroben kritice, i když významně přispěl k poznání vlastností podnikatele.
3. **Sociálně-ekonomický přístup** je zaměřen hlavně na hledání vlivu sociálně-ekonomického prostředí na úspěch v podnikání.

Výsledky výzkumu podnikání v různých vědních disciplínách jsou mnohem širší a tvoří významný poznatkový zdroj pro teorii podnikání.

Snahy o koncipování samostatné teorie podnikání byly signalizovány úsilím některých autorů o syntézu a hlavně specifikaci poznatků o podnikání koncem 20. století. Za průkopníka je ve světě všeobecně považován J. A. Timmons (1941–2008). Této problematice se věnoval nepřetržitě od sedmdesátých let 20. století. Působil jako profesor na Harvard Business School a v Babson College. Publikoval první obširnou učebnici podnikání (1977) a její poslední verze pod názvem „*New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st Century*“ vyšla v roce 2007.

Teorii podnikání jako vědní disciplínu zkoumal také P. Wickham [2004, s. 114], a to z šesti metodologických hledisek, a prokázal její realnost, svébytnost a oprávněnost.

R. Baron a S. Shane [2005, s. 6] ve své učebnici píší: „*Když jeden z nás (Robert Baron) začal svou kariéru jako univerzitní profesor (1968), studijní obor podnikání jednoduše neexistoval nikde. Nyní v kontrastu s tímto nabízí obor podnikání každá business school. Roste i počet studentů zapsaných na obor.*“ Také v České republice se studium oboru podnikání postupně rozšiřuje. Můžeme se s ním setkat např. na Vysoké škole podnikání, a. s., v Ostravě.

Obsah pojmů podnikání a podnikatel prošel od 18. století vývojem a také diferenciací. Dnes neexistuje a sotva bude existovat nějaká jednotná nebo všeobecně akceptovatelná definice podnikání. Někteří autoři se proto pokusili o rekapitulaci či generalizaci velmi četných a různých definicí. Zde můžeme jen odkázat např. na „*Entrepreneurship The Blackwell Encyclopedia of Management*“ [Hitt; Ireland, 2005, s. 120] nebo v české literatuře na publikaci Lukeše, Nového a kol. [2005, s. 21].

Avšak bez nějakého definičního vymezení nelze budovat ani reprodukovat určitou soustavu poznatků. Proto se na základě výzkumu a prostřednictvím jakési konvence vykristalizovaly **tři základní pojetí podnikání**, ke kterým se hlásí stále více autorů:

- **Podnikání jako proces (činnost).** Jeho smyslem je **vytvoření něčeho navíc**, nové (přidané) hodnoty, která může mít finanční nebo nefinanční formu (např. sociální podnikání). Děje se tak aplikací podnikavého přístupu v profesi podnikatel, která je diferencovaná: např. živnostník, střední podnikatel (dříve továrník) apod. Sociální status profese podnikatele je do určité míry legislativně vymezen (obchodní zákoník aj.). Proces podnikání má sekvenční charakter, a proto stojí za to jej dekomponovat do dílčích kroků. Protože „klasická“ metoda analýzy práce se příliš neosvědčila, je možné použít teorii pracovních rolí a identifikovat šest základních pracovních rolí podnikatele: 1. vlastník, 2. správce (ekonom), 3. manažer, 4. lídr (vůdce), 5. výrobce, 6. nákupce a prodejce. Každá role má žádoucí funkci a podle toho lze formulovat profesní (kvalifikační) nároky na její výkon. Úspěch podnikání, tj. naplňování jeho smyslu je přirozeně předmětem četných výzkumů. Jejich rekapitulaci provedl např. Josef Jünger [2004, s. 43].
- **Podnikání jako přístup (metoda).** Podnikavý přístup (podnikavost) má charakter kompetence (*competency*), tak jak ji charakterizoval Armstrong [2002, s. 280], tj. způsob nebo dimenze chování člověka. **Podnikavý přístup má tyto znaky:**

- zájem a snaha vytvořit něco navíc (přidanou hodnotu);
- samostatné nalézání příležitostí k realizaci tohoto cíle;
- vkládání a účinné využívání vlastních zdrojů, svého času a jména;
- dobrovolné přebírání vlastní odpovědnosti, nesení přiměřeného rizika;
- sklizení pozitivních výsledků jako poslední v řadě zainteresovaných.

Subjektu, který používá podnikavý přístup, přiřazujeme adjektivum „**podnikavý**“. Takže může existovat podnikavý člověk, podnikavá organizace, podnikavá obec atd. Podnikavost je významným hybatelem ekonomického a sociálního rozvoje.

- **Podnikání jako hodnotová orientace.** Symbolicky bývá označovaná jako „podnikatelský duch“, což představuje typickou **strukturu hodnot a postojů**, která má společenský a individuální rozměr. **Společenský rozměr** vyjadřuje kromě jiného to, jak si společnost váží podnikatelů, podnikavých lidí a podnikání a jak se to projevuje v jejím vládnutí.

Pokud jde o **individuální rozměr**, tak nepřehlédnutelný je tzv. podnikavý životní způsob, jehož hlavním znakem je důraz na individualistický způsob přivlastňování [Engliš, 1990, s. 20]. Klade na člověka zvláštní nároky, jako je odpovědnost, nesení rizika, odolnost proti neurčitostem, ale zároveň skýtá některé výhody a vymoženosti, jako je osobní autonomie, možnost většího výdělků atd. Přejít na podnikavý životní způsob je náročné a vyžaduje zvláštní přípravu.

Uvedená **koncepce trojího pojetí podnikání** je poměrně široce akceptována, nicméně může sloužit jako jedna z mnohých východiskových hypotéz při výzkumu a výuce podnikání.

Definice podnikání v obchodním zákoníku a v živnostenském zákoně

Podnikání je v obchodním zákoníku (§ 2) definováno jako „... *soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“

V živnostenském zákoně (§ 2) nalezneme tuto definici: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“

Pro správné pochopení je třeba doplnit vysvětlení dílčích pojmů použitých v definicích:

- **soustavnost** – znamená, že činnost musí být vykonávána opakovaně a pravidelně, ne příležitostně;
- **samostatnost** – je-li podnikatelem fyzická osoba, jedná osobně; právnická osoba jedná prostřednictvím svého statutárního orgánu;
- **vlastní jméno** – právní úkony činí podnikatel fyzická osoba svým jménem a příjmením, právnická osoba pod svým názvem (obchodní firmou);
- **vlastní odpovědnost** – podnikatel (fyzická i právnická osoba) nese veškeré riziko za výsledky své činnosti;
- **dosažení zisku** – činnost musí být vykonávána s úmyslem docílit zisku (nemusí být však dosažen).

1.1.2 Mýty o podnikání

Rozhodnutí, zda začít podnikat, nebo raději zůstat zaměstnancem, není jednoduché. Mnozí lidé nikdy nezačnou podnikat, protože se obávají předsudku, že podnikatelem se člověk

musí narodit. Jsou přesvědčeni, že podnikání se prostě naučit nedá a většina nových firem stejně zbankrotuje. Jiní se naopak vrhnou do podnikání s vidinou, že konečně budou svým vlastním pánem. Nakonec, proč by neměli uspět v podnikání, když v zaměstnání byli tak úspěšní. Nebo v horším případě uvažují někteří lidé tímto způsobem: „*Když mě vyhodí ze zaměstnání, vždycky si mohu založit svou vlastní firmu.*“ Všechny výše zmíněné důvody, proč podnikat, nebo naopak proč nepodnikat, lze považovat za **mýty, které o podnikání ve společnosti kolují**. [Harper, 2005, s. 1–13]

Člověk se podnikatelem musí narodit

Představa, že se člověk podnikatelem musí narodit, je poněkud mylná. Neexistuje žádný podnikatelský gen, který člověk ve své genetické výbavě buď má, nebo nemá. Vše závisí jen na schopnostech člověka učit se, na jeho vůli a zapálení pro věc. Stejně tak nelze říci, že se podnikání nedá naučit. Pro úspěšné podnikání je důležitý jednak postoj člověka k podnikání a jednak jeho znalosti procesů, které v podnikání probíhají.

Postoj člověka k podnikání se naučit nedá. Náznaky na svět, sebe samého, své schopnosti a dovednosti si člověk utváří na základě svých zkušeností. S postojem k podnikání je to stejné jako s etickým chováním. Můžeme se učit o tom, jak úžasné je podnikat a jak důležité je etické chování, ale to neznámá, že potom budeme mít odvahu pustit se do podnikání nebo se budeme eticky opravdu chovat.

Procesy probíhající v podnikání se naučit dají. Můžeme se naučit postup při založení firmy, metody analýzy trhu, finanční plánování a řízení apod. Ty jsou obsahem mnoha vzdělávacích kurzů a jsou popsány v mnoha knihách.

Většina nových firem zbankrotuje

Na základě získaných znalostí o procesech probíhajících v podnikání a při objevení příležitosti může najednou člověk svůj názor na založení vlastní firmy a začátek vlastního podnikání změnit. Statistiky, které říkají, že v prvním roce podnikání ukončí svou činnost až 70 % firem a do pěti let od založení až 90 % firem, nejsou úplně přesné. Ano, mnohé firmy opravdu zbankrotují, jiné ale pouze změni majitele a u dalších firem jejich zakladatelé dobrovolně ukončí podnikatelskou činnost, protože přestala naplňovat jejich očekávání. Podnikání není bez rizika. Úspěch v podnikání velmi záleží na oboru podnikání, typu podniku, způsobu jeho financování, schopnostech a zkušenostech podnikatele a spoustě dalších faktorů.

Podnikatel je svým vlastním pánem

Představa, že podnikatel je svým vlastním pánem, je také mylná. Přestože vlastníme firmu a na vizitce máme napsáno generální ředitel, můžeme dostat „padáka“. Nedá nám ho nikdo jiný než náš zákazník. Ten je totiž naším pánem. Chceme-li v podnikání uspět, musíme především uspokojit potřeby našich zákazníků, a ty se rozhodně neřídí podle našeho kalendáře.

Kdo je úspěšný v zaměstnání, bude úspěšný i v podnikání

Schopnost být úspěšný v zaměstnání ještě nezaručuje úspěch v podnikání. Svět zaměstnance a podnikatele se velmi liší v potřebných znalostech a dovednostech a především ve vůli a ochotě obětovat volný čas, rodinu, ideály nebo koníčky pro daný cíl.

Vždycky si mohu založit svou vlastní firmu

Propuštění nebo neschopnost najít si práci bývá obvykle jedním z **nejhorších důvodů**, proč začít podnikat. Je-li člověk propuštěn nebo nemůže-li nalézt zaměstnání, ve značném počtu případů buď není ochoten, nebo schopen přizpůsobit se novým požadavkům práce a trhu. Jak potom chce vyhovět měnícím se potřebám svých zákazníků?

1.1.3 Typy podnikání

Každý začíná podnikání s nějakou vizí, kam až by své podnikání chtěl dotáhnout. Od této vize se potom odvíjí typ podniku, který podnikatel vybuduje, jeho potenciál, míra růstu, množství zdrojů potřebných pro rozjezd a následný růst podnikání, finanční plánování nebo konkurenční strategie. S vizí souvisí i schopnosti, dovednosti a zkušenosti, které podnikatel a jeho tým budou potřebovat. Amar Bhidé definoval na základě výzkumu v 500 společnostech pět kategorií podnikání [Harper, 2005, s. 35]:

- **Podnikání jako životní styl (*Life-style venture*).** Velká část malých podnikatelů podniká proto, že nechtějí být zaměstnaní. Chtějí být svým vlastním pánem, a to i za cenu, že zůstanou malým podnikem. Operují na lokálním trhu a nemají velké ambice obsáhnout další části trhu. Záměrně udržují svou firmičku malou, aby s ní nebylo moc práce a je úplně jedno, že by si mohli vydělat mnohem víc, kdyby byli zaměstnaní. Příkladem může být kadeřnice na volné noze, která střihá obyvatele ve svém bydlišti. Střihá jen, dokud si nevydělá rozumné peníze na živobytí a to jí ke spokojenosti stačí. Hlavně, když jí do toho nikdo moc nemluví. Být na vlastní noze je prostě její životní styl.
- **Zdrženlivé podnikání (*Modest venture*).** Další skupina podnikatelů je o něco úspěšnější než ti výše zmínění. Jejich podniky obsluhují větší část trhu a vydělávají také více peněz, přesto však dosah podniku nepřekročí hranice regionu. Důvodů může být několik. Podnikatel chápe svou podnikatelskou činnost jako něco víc než jen být svým vlastním pánem, avšak nemá dostatečné schopnosti vést podnik nad určitou velikost. Dalším případem je tzv. „nedopatřený růst“, kdy motivace podnikatele je pouze nebýt zaměstnán a po velkém byznysu netouží, ale poptávka po jeho produktech ho dotlačí překročit minimální hranici. Tento typ podniků se vyhýbá konkurenci větších hráčů na trhu a Bhidé ho nazval zdrženlivým podnikáním.
- **Nadějné podnikání (*Promising venture*).** Podnikatelé jdou do podnikání s jasnou vizí stát se jedničkou na lokálním nebo dokonce regionálním trhu. Používají podstatně agresivnější strategii pro získání a udržení zákazníků a pracují na kontinuálním zlepšování, případně na inovacích. Svůj růst řídí tak, aby jim pomohl stát se ještě lepšími. Na druhou stranu znají svá omezení a nepouští se do boje s velikány. Tito podnikatelé mají tendenci vyhnout se cizímu financování a pohybují se jen na trzích s minimální nejistotou.
- **Podnikání s potenciálem vysokého růstu (*High-growth venture*).** Jen velmi málo podnikatelů se dokáže pustit do podnikání s potenciálem k velkému růstu. Předně je třeba identifikovat a uchopit výrazně lukrativní příležitost nebo vyvinout absolutně nový produkt či technologii. Tito podnikatelé se před začátkem svého podnikání věnují intenzivním analýzám trhu, aby dokázali identifikovat právě takovou příležitost, která by jim umožňovala založit podnik s potenciálem k velkému růstu. Uřídit takový podnik vyžaduje profesionální vedení, neboť hlavními konkurenty nebude nikdo jiný než již zavedené firmy

s profesionálním managementem. Tyto firmy se zaměřují na revoluční inovace, které jim umožní vytvořit zcela nový trh, který následně ovládnou.

- **Revoluční podnikání (*Revolutionary venture*).** Revoluční podnikatel se objeví jednou, případně dvakrát za deset let [Harper, 2005, s. 47]. Tomuto podnikateli nestačí přijít s ojedinelým produktem, pro který je schopen vytvořit zcela nový trh. Tito podnikatelé přicházejí s takovou kompletně novou koncepcí samotného podnikání, že stávající firmy nejsou schopny udržet krok a postupně vypadnou ze hry. Harper o těchto lidech říká: „*Musí být schopni správně uskutečnit ty správné věci ve správný čas. Musí být také schopni takové improvizace, aby dokázali udělat něco, co ještě nikdo nikdy před tím nedělal, a zároveň být dostatečně obratní v jednání s rozličnými stakeholdery.*“

1.1.4 Cíle podnikání

Rozhodnutí o začátku podnikání, resp. o založení firmy může mít různé důvody – počínaje snahou o seberealizaci přes uspokojení určité potřeby až po uplatnění vědeckého pokroku. Pokud se tyto snahy mají uskutečnit, musí se promítnout do **cílů podnikatelské činnosti**. Výstižně to uvádí prof. Wöhe: „*Činnost podniku začíná konkretizací podnikových cílů.*“ [Wöhe, 2007, s. 62]

Zisk jako ekonomický cíl podnikání

Z legislativního vymezení pojmu podnikání, konkrétně z obchodního zákoníku plyne, že účelem podnikání je soustavná činnost prováděná podnikatelem za účelem dosažení zisku.

Kategorie zisku splňuje základní požadavky na definici podnikových cílů – odráží se v něm výsledek všech činností probíhajících v podniku. Zisk náleží podnikateli, resp. vlastníkov. Vlastník však není jediným subjektem, který ovlivňuje míru dosažení zisku. Častokrát je schopnost generovat zisk podmíněná dovednostmi zaměstnanců, kteří v podniku pracují, dostupností zdrojů, ale i infrastrukturou země. V každém případě je dosahování zisku ovlivněno mírou uspokojení potřeb zákazníků, tj. skutečností, jestli podnikem poskytovaný produkt najde na trhu zákazníky, kteří daný produkt požadují a jsou za něj ochotni zaplatit adekvátní cenu. To předpokládá, že zákazníci dostanou produkty vyrobené z kvalitních surovin, kvalifikovanými pracovníky s využitím nejnovějších poznatků. Všichni účastníci podílející se na vytvoření produktu požadují adekvátní odměnu za vykonanou činnost. To však může snižovat zisk podnikatele. Pokud by podnikatel chtěl dosáhnout zisk za každou cenu, mohlo by se stát, že by došlo k narušení naznačeného procesu a neuspokojení potřeb některých aktérů procesu vyhotovení a užití produktu. Uvedené skutečnosti je potřebné mít na zřeteli při formulaci cílů podnikání.

V činnosti podniku nesledujeme pouze jeden cíl, ale s ohledem na interní vývoj a okolí podniku se sledují různé měnící se cíle. Některé cíle mohou mít protichůdný charakter – např. cíl zvýšit objem realizovaných investic může zhoršovat finanční stabilitu podniku, případně vést k růstu fixních nákladů. Je logické, že některé cíle jsou nadřazené, jiné odvozené. Vzniká tak systém podnikových cílů, pro které musí platit základní požadavek: dílčí cíle musí vycházet z hlavního (strategického, vrcholového) cíle a musí vytvářet hierarchii vzájemně propojených cílů.

Názory na vymezení cílů podnikání se však neustále diskutují a procházejí určitým vývojem. Zisk jako výsledek snažení podnikání byl i je často kritizován jako cíl podnikání. Pokud ztotožníme kategorii zisku s jeho účetním vyjádřením, definujeme zisk jako rozdíl mezi

podnikovými výnosy a náklady. Při tomto pojetí zisku se naskýtá otázka: Můžeme takto vymezený zisk považovat za vhodné kritérium měření efektivnosti činnosti podniku? Na tuto otázku se pokusíme odpovědět pomocí několika příkladů:

- Výnosy a v důsledku jejich růstu i zisk může podnik dosahovat i z prodeje vlastněného majetku (zařízení, budov, pozemků), přičemž nemusí docházet k uspokojování potřeb zákazníků. Obdobně může podnik dosahovat zisk úsporou materiálových a personálních nákladů, nákladů na výzkum a vývoj. U obou variant z dlouhodobého hlediska uvedené chování může vést ke stagnaci podniku, ztrátě zákazníků či k odchodu klíčových zaměstnanců.
- Zisk je z krátkodobého hlediska možné dosahovat i v důsledku inflace. Např. pokud podnik spotřebovává materiál, kterým se předzásobil z důvodu očekávaného růstu cen, a prodává své produkty za ceny zvýšené z důvodu inflace, může krátkodobě dosáhnout zvýšení zisku i při poklesu objemu prodeje.
- Zisk je možné dosahovat i z důvodu spekulací na trhu např. s finančními instrumenty. Pak bychom se měli zajímat podle principů finančního rozhodování, jestli odpovídá dosažený zisk míře rizika prováděných spekulativních investic.
- Kromě toho je zisk firmy vykazovaný v účetnictví silně ovlivněn použitými účetními metodami při oceňování zásob, odepisování dlouhodobého majetku, tvorbě a čerpání rezerv.

Z uvedených příkladů vyplývá:

- dosahování zisku není zárukou pokračování činnosti podnikatele ani zárukou dosahování zisku v budoucnu – chybí mu časová dimenze;
- zisk je ovlivnitelný účetními postupy, které omezují jeho srovnatelnost;
- účetní zisk nezohledňuje míru rizika, s níž je zisk dosahován.

Uvedené důvody vedou k tomu, že zisk není v dnešní době přijímán jako základní cíl podnikání.

Tržní hodnota podniku jako ekonomický cíl podnikání

Časová dimenze dosahovaných výsledků podnikání i riziko podnikání se promítají do kategorie „tržní hodnota podniku“, která se z dlouhodobého hlediska stává cílem podnikání. Představuje cenu, za kterou by bylo možné podnik prodat. Snahou podnikatele bude tedy maximalizovat hodnotu podniku. Jak můžeme určit hodnotu podniku?

Nejjednodušší je určení hodnoty podniku, jehož akcie jsou veřejně obchodované na kapitálových trzích. Hodnotu takovéto akciové společnosti určíme jako součin aktuálního tržního kurzu akcie a počtu akcií. Musíme si však uvědomit, že tímto způsobem určená cena nemusí odpovídat skutečné hodnotě podniku, protože kurzy akcií jsou ovlivňovány ještě dalšími faktory.

Maximalizace hodnoty podniku a respektování zájmů stakeholderů jako cíl podnikání

Tržní hodnota podniku není tvořena prostým součtem hodnoty majetku vlastněného podnikem. Podnik představuje funkční celek, tvořený činnostmi a dovednostmi zaměstnanců podniku, který je schopný dlouhodobě přinášet užitek vlastníkům podniku. Právě z této

vlastnosti – přinášet užitek – vycházíme při určování hodnoty podniku. Podnik přináší užitek všem subjektům podílejícím se na reprodukčním procesu firmy (stakeholderům). Každý z uvedených subjektů má od podniku jiná očekávání:

- **Zaměstnanci** očekávají stabilní zaměstnání a vysoké odměny, platbu zdravotního pojištění a příspěvku na sociální zabezpečení.
- **Zákazníci** požadují kvalitní produkty prodávané na úvěr s co nejdelší dobou splatnosti a za co nejnižší cenu.
- **Dodavatelé** mají zájem prodávat za co nejvyšší cenu a požadují její zaplacení v co nejkratší lhůtě.
- **Věřitelé** požadují co nejvyšší cenu za poskytnuté finanční zdroje a současně chtějí mít jistotu, že jim budou poskytnuté peníze vráceny, proto požadují po firmě omezování rizika investic.
- **Stát** má zájem na co nejvyšších odvodech formou daní.
- **Vlastníci** požadují co nejvyšší růst hodnoty podniku, aby dosáhli vysoký výnos z případného prodeje podniku nebo podílu na něm. Vysoký výnos odpovídá vysoké míře rizika, čemuž odpovídají i jejich aktivity.

Vzniká tím určitý konflikt zájmů subjektů účastnících se podnikání (stakeholderů), který se projevuje i ve formulaci strategického cíle podnikání. Proto se v současné době setkáváme s názorem, že cílem podnikání je **maximalizace hodnoty podniku pro vlastníky při respektování zájmů všech subjektů účastnících se podnikání (stakeholderů)**. Hodnotu podniku představuje současná hodnota budoucích výnosů, které bude podnik vytvářet po dobu své existence. Hodnota výnosů je daná peněžním příjmem, který podniku zůstane po uhrazení explicitních i implicitních nákladů spojených s podnikáním.

Explicitní náklady musí podnik reálně vynaložit v peněžní podobě na nákup nebo nájem výrobních faktorů. Můžeme je tedy zjistit v účetních výkazech. **Implicitní náklady** podnik reálně neplatí. Jedná se o „ušlý příjem“ z výrobních faktorů, které jsou ve vlastnictví podniku. Takovéto náklady nazýváme alternativní náklady, resp. náklady obětované příležitosti (*Opportunity costs*).

1.1.5 Společensky odpovědné podnikání

Vývoj konceptu společenské odpovědnosti firem

Za kolébku koncepce společenské odpovědnosti firem (*Corporate social responsibility* – CSR) jsou všeobecně považovány Spojené státy americké, kde se již před více než sto lety začínají objevovat první myšlenky v duchu společenské odpovědnosti firem. Za jednoho z prvních průkopníků podnikatelského myšlení v duchu společenské odpovědnosti firem se řadí např. J. D. Rockefeller jr. svým památným výrokem: „*Úlohou byznysu není pouze tvorba bohatství*.“ [Čaník; Řezbová; Zavrel, 2005].

Významné základy tomuto konceptu byly položeny i ve Velké Británii, kde Oliver Shledon považoval za primární odpovědnost službu veřejnosti.

Na počátku 20. století se ve světě začínají objevovat další významné podnikatelské a často i filantropické osobnosti, které se koncentrovaly nejen na ekonomickou oblast svého podnikání, ale svoji pozornost věnovaly i zlepšování podmínek pro vlastní zaměstnance a někteří z nich se snažili dokonce i pomoci zlepšit život v okolním prostředí jejich fungování. Mezi

tyto charizmatické a filantropické osobnosti patřil zcela nepochybně americký průmyslník Andrew Carnegie, který se domníval, že majetní lidé mají přímo morální povinnost podělit se s druhými o své bohatství. Sam dokonce velmi významně přispíval ze svého majetku např. na podporu charitativních či vzdělávacích organizací.

Celá řada dalších významných podnikatelských osobností se i v dalších letech snažila rozšířit a přenést tyto myšlenky do každodenní podnikatelské praxe. Za všechny jmenujme např. Henryho Forda, který rozpracoval program na podporu rekreace a zdravotních potřeb svých zaměstnanců.

Z českých podnikatelů můžeme uvést například Tomáše Baťu, který se soustředil nejen na výchovu, vzdělávání a osobnostní rozvoj svých zaměstnanců (v roce 1925 byla založena Baťova škola práce), ale snažil se také přispět ke zlepšení kvality jejich života. Proto se významně podílel i na rozvoji a zlepšování okolního prostředí, ať již se jednalo o výstavbu nemocnice, kina či koupaliště.

Přestože je myšlenka společensky odpovědného chování v podnikatelském prostředí stará již více než jedno století, tak všeobecně se považuje za zlomový okamžik, ve kterém se začíná psát moderní historie společensky odpovědného podnikání, rok 1953. [Caroll, 1999], [Bussard, 2005], [Blažek; Doležalová; Klapalová, 2005] Právě v tomto roce **Howard R. Bowen**, který je všeobecně považován za jednoho z prvních významných teoretiků v oblasti společensky odpovědného chování firem, vydává svou knihu „*Social Responsibilities of the Businessman*“ (Sociální odpovědnosti obchodníka). V této knize se objevuje také první oficiální definice společenské odpovědnosti, i když, jak již samotný název knihy napovídá, dotýká se spíše obchodníka (podnikatele) než podniku. To, že je v souvislosti se společenskou odpovědností zdůrazňován v této době zejména aktivní a angažovaný příkladný **přístup podnikatele** více než podniku, je typické i pro další rané definice společenské odpovědnosti. Podle Bowena „*Společenská odpovědnost představuje závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.*“ [Bussard, 2005, str. 5]

Na začátku šedesátých let minulého století, kdy se ve Spojených státech amerických začíná rozvíjet tzv. hnutí pro společenskou odpovědnost, se objevuje pro další rozvoj tohoto konceptu velmi zásadní myšlenka, kterou zformuloval **Keith Davis**. Podle Davise má podnik vedle závazků ekonomických a zákonných také **závazky ke společnosti** (které jdou nad rámec jeho závazků ekonomických a zákonných), a pokud je podnik dlouhodobě neplní, může mu společnost právo na podnikání odebrat (tzv. Železný zákon). Podle něj společnost propůjčuje podniku určitou pravomoc, a ta mu zase může být odebrána, pokud nebude dlouhodobě naplňovat očekávání společnosti. [Blažek; Doležalová; Klapalová, 2005]

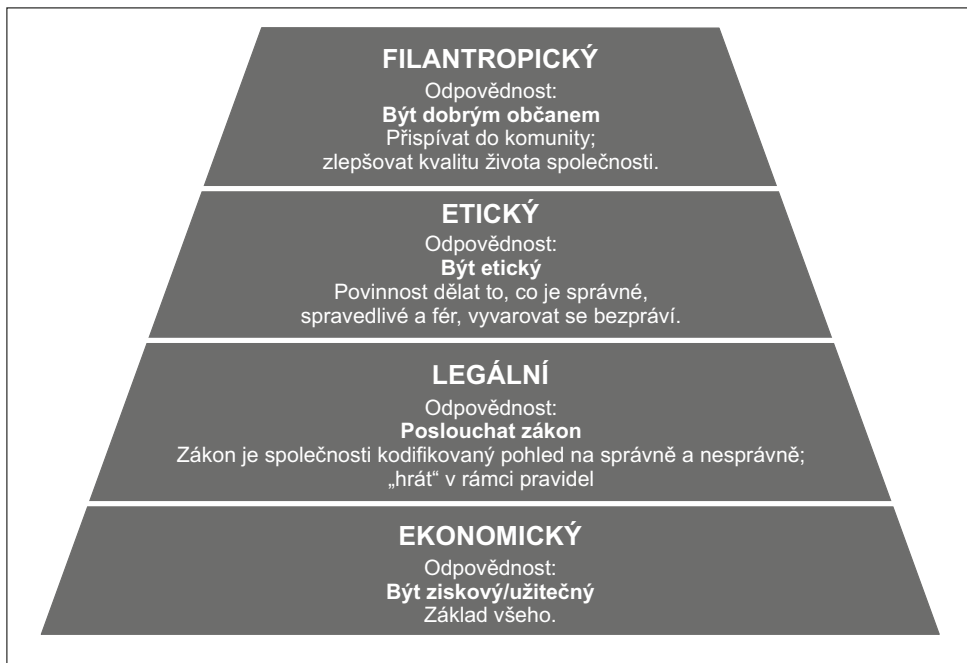
Definice společenské odpovědnosti firem vznikající na počátku sedmdesátých let 20. století se snaží o to postihnout zejména interakci mezi firmou a socioekonomickým systémem. Příkladem může být definice z roku 1973, která je postavena na myšlence dobrého partnerství: „*Asi nejlepší cestou, jak pochopit společenskou odpovědnost, je uvažovat o ní jako o dobrém partnerství.*“ [Bussard, 2005, str. 5]

Za stěžejní z hlediska geneze konceptu společenské odpovědnosti firem lze zcela nepochybně považovat i rok 1979, ve kterém **Archie B. Carroll** navrhl definici společenské odpovědnosti firem, jež se soustředila na **čtyři základní oblasti**, které byly do té doby většinou považovány za vzájemně se vylučitelné oblasti [Pinkston; Carroll, 1996]:

- ekonomickou odpovědnost;
- zákonnou (legální) odpovědnost;

- etickou odpovědnost;
- odpovědnost dobrovolnou, kterou později přejmenoval na filantropickou odpovědnost.

Toto Carrolovo vymezení společenské odpovědnosti firem do čtyř základních složek ještě blíže konkretizuje obrázek 1.1.



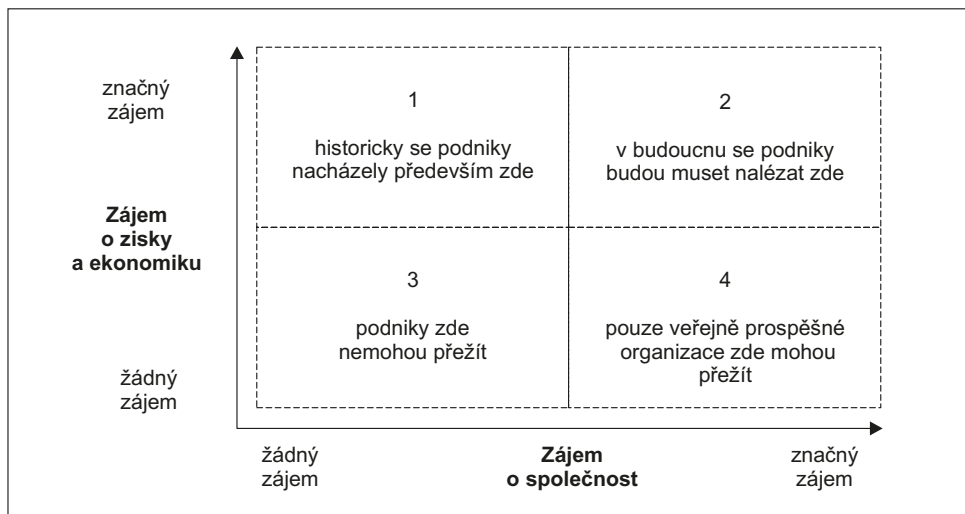
Obr. 1.1 Carrollova pyramida sociální odpovědnosti

Zpracováno podle: [Čaník; Řezbová; Zavrel, 2005, s. 37]

Carroll [1999] se zároveň zabývá tím, zda je možné sladit ekonomické a společenské zájmy podniků. Za tímto účelem vytvořil matici skládající se ze čtyř kvadrantů, ve kterých se mohou nacházet možné alternativní typy chování podniků. Z obrázku 1.2 je zřejmé, že podle Carrollova se budou podniky v budoucnu muset vedle svého zájmu o zisky a ekonomickou oblast svého podnikání soustředit v daleko větší míře na zájmy široké společnosti.

V osmdesátých letech 20. století je další formování konceptu společenské odpovědnosti firem ovlivněno zejména vznikem tzv. **teorie stakeholderů** (zainteresovaných skupin). Ostatně i sám Carroll, který je všeobecně považován za jednoho z nejvýznamnějších teoretiků, kteří ovlivnili zásadním způsobem rozvoj tohoto konceptu, uvádí, že „*Teorie stakeholderů přispěje k ještě výraznější konkretizaci zaměření společenské odpovědnosti firem.*“ [Pinkston; Carroll, 1996]

Ze současných teoretiků, kteří se problematikou společenské odpovědnosti firem zabývají v České republice, jmenujme alespoň Annu Putnovou [2004, 2005] nebo Viléma Kunze [2008].



Obr. 1.2 Vzrůstající důležitost ekonomických a společenských hodnot

Zpracováno podle: [Carrol, 1999]

Principy společenské odpovědnosti firem

Jak vyplývá z předcházejícího textu, koncept společenské odpovědnosti firem se vyvíjí již několik desetiletí. V posledních letech se však problematika společenské odpovědnosti firem rozvíjí velmi dynamicky a bouřlivě a bez nadsázky se dá říci, že zažívá skutečnou konjunkturu. Živelný vývoj, stejně jako poměrně značná šíře tohoto konceptu, který souvisí průřezově s celou řadou různých disciplín, zatím způsobují velmi vysokou terminologickou nejednotnost. I když vzhledem ke značné šíři a komplexnosti konceptu společenské odpovědnosti firem existuje celá řada přístupů a vymezení společenské odpovědnosti firem, je přesto možné vymezit určité základní charakteristické znaky konceptu společenské odpovědnosti firem. Zdůrazňovány jsou především tyto principy [Kunz, 2008]:

- **Princip dobrovolnosti** – společensky odpovědné firmy dobrovolně vyvíjejí aktivity a přijímají závazky, které jdou nad rámec jejich povinností vymezených legislativním ustanovením.
- **Aktivní spolupráce a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami** – tento závazek překračuje tradiční povinnost firem chovat se odpovědně vůči svým akcionářům, ale vztahuje se i na ostatní zájmové skupiny (stakeholdery).
- **Angažovanost firem** – společensky odpovědné firmy, které vytvářejí nové pozitivní trendy ve společnosti, zařadily již společenskou odpovědnost firem do firemních strategií a zohledňují ji při tvorbě firemních hodnot či cílů.
- **Systematičnost a dlouhodobý časový horizont** – společensky odpovědné firmy se ne-soustřeďují pouze na krátkodobé ekonomické cíle a zisky, ale jejich pozornost je upřena i na cíle dlouhodobé a dlouhodobou udržitelnost.
- **Fungování firmy s ohledem na tzv. „triple-bottom-line business“** – společenská odpovědnost firem je moderním konceptem podnikání, který stojí na třech pilířích: ekonomickém, sociálním a environmentálním.

- **Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života** – společenská odpovědnost firem představuje etický imperativ pracovat ve prospěch společnosti.

V současné době je jednou z nejrozšířenějších definic společenské odpovědnosti ta, kterou je možné najít v tzv. „*Zelené knize*“ Evropské unie. Podle ní společenská odpovědnost firem představuje: „*Dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery.*“

Oblasti společenské odpovědnosti firem

Firma, která přijímá koncept společenské odpovědnosti, bere ohled na tzv. „3P“ (*profit, people, planet*) a uplatňuje dobrovolně nad rámec svých legislativních povinností některé principy ve třech základních oblastech:

- **ekonomická oblast, oblast správy a řízení** – uplatňování principů dobrého řízení, transparentnosti, odmítnutí korupce;
- **sociální oblast** – souvisí především s péčí firmy o její zaměstnance či s pracovními podmínkami (*work – life balance*, dodržování pracovních standardů, rovné příležitosti);
- **environmentální oblast** – odpovědnost firmy v této oblasti je třeba uplatňovat jak uvnitř firmy samotné, tak i vzhledem k vnějšímu prostředí (ekologická firemní politika, zmenšování dopadů na životní prostředí či ochrana zdrojů).

Stakeholderi

Jednou ze základních myšlenek konceptu společenské odpovědnosti firem je tvrzení, že firmy (a jejich management) jsou odpovědné za své aktivity nejen vůči svým vlastníkům, ale vůči všem svým stakeholderům. Stakeholdery jsou míněni všichni, ať již jednotlivci, skupiny nebo subjekty, kteří přímo či nepřímo ovlivňují (pozitivně či negativně) chod firmy nebo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni jejím působením a fungováním [Zich; Kunz; Rytina; Roubal, 2006]. Nejčastěji uváděná klasifikace rozděluje stakeholdery do dvou základních skupin, a to na:

- **interní stakeholdery** – interní zainteresované subjekty se specifickými nároky a požadavky, např.: management, zaměstnanci a jejich rodiny, odbory, vlastníci;
- **externí stakeholdery** – neboli externí subjekty, kam patří např. zákazníci, dodavatelé, místní společenství, konkurence, orgány samosprávy a instituce státní správy či média.

Každý z těchto stakeholderů sleduje své vlastní zájmy, které se tak dostávají do vzájemného vztahu, případně do rozporu se zájmy jiných subjektů. Firma by se měla snažit o vyvážení těchto často i protichůdných požadavků jednotlivých stakeholderů, což jí umožňuje následně vytvářet a těžit ze situace „win–win“, tj. z výhody z daného vztahu pro obě strany.

1.2 Podnikatel

1.2.1 Kdo to je podnikatel

Podnikatel je jinak viděn ekonomy, psychology, byznysmeny i politiky. [Hisrich, 1985, s. 19] Vyslovíme-li slovo podnikatel, musíme si říci, kterým jazykem hovoříme. Zda se vyjadřujeme například právním jazykem, nebo jazykem ekonomů a teorie podnikání.

Definice pojmu podnikatel v obchodního zákoníku

Dle obchodního zákoníku (§ 2, odstavec 2) podnikatelem je:

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

Tedy dle platného obchodního zákoníku je **podnikatelem** jak **fyzická**, tak **právnícká osoba**, a tudíž kupř. též veřejná obchodní společnost, družstvo, společnost s ručením omezeným, akciová společnost atd. A v tomto okamžiku ztrácíme společného jmenovatele pro definování podnikatele z právního a ekonomického, resp. podnikatelského hlediska.

Definice podnikatele v nauce o podnikání

V **nauce o podnikání** rozlišujeme primárního a sekundárního podnikatele. **Primárním podnikatelem** je vždy fyzická osoba, vlastník podniku, přičemž pro vlastníka je podnik nástrojem podnikání. V případě, že vlastník pouze podnik spravuje, což bývá u velkých podniků, deleguje své podnikatelské role a funkce na **podnik, který podniká jako sekundární podnikatel** v zájmu vlastníka – primárního podnikatele. Reálné funkce a role sekundárního podnikatele – podniku naplňují však rovněž fyzické osoby tvořící správní rady, řídicí orgány, top management podniku apod.

Nutno však upozornit, že ne všichni vlastníci plní role a funkce podnikatele, neboť někteří podnik vlastní jen kvůli finanční rentě nebo jiným požitkům. Těmto vlastníkům se říká **rentiéři**.

Historický vývoj pojmu podnikatel

Vraťme se k charakteristice primárního podnikatele, tedy podnikající fyzické osoby nebo vlastníka podniku plnícího podnikatelské role a funkce. Nutno podotknout, že i zde se historicky názory měnily a definice podnikatele – fyzické osoby doznala specifický vývoj.

Populárně, ale velmi trefně podnikatele na jednom setkání s občany (v roce 1940) charakterizoval W. Churchill: „*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.*“

Podíváme-li se na status podnikatele z **historického hlediska**, dostáváme velmi zajímavé souvislosti. Robert D. Hisrich [1985, s. 19] se pokusil o popis vývoje teorie podnikání i pojmu podnikatel a dospěl k následujícím závěrům. Pojem podnikatel se objevuje zejména ve francouzském jazyce již ve středověku ve smyslu „**zprostředkovatel, prostředník, osoba zodpovídající za velké projekty**“. Z vojenské terminologie se v 17. století pojem podnikatel přesouvá do širšího společenského kontextu a váže se již rovněž na pojem **rizika (zisků nebo ztráty) z kontraktu** (zejména vládního). V roce 1725 Richard Cantillon zřetelně **odděluje pojem podnikatel**, tedy osobu nesoucí riziko projektu – podnikání, **od pojmu rentiér**, tedy osoby poskytující kapitál za určitou cenu – rentu. Jde o zásadní bod v myšlení teoretiků věnujících se podnikání. Byla to bezprostřední reflexe tehdejší podnikatelské praxe.

Další posun v myšlení byl (Beaudeau, 1797), když podnikatel byl chápán jako **osoba nesoucí riziko projektu, osoba plánující, dohlížející, organizující a vlastníci určitý projekt** (podnik). Tuto etapu formování podnikatelství jako teorie dovršil Jean Baptiste Say (1803) tím, že jednoznačně **oddělil zisk podnikatele od zisku z kapitálu**. Obdobně uvažoval i Francis Walker (1876), který rozlišoval mezi osobami, jež poskytují zdroje a dostávají úroky, a osobami, jejichž zisky pocházejí z manažerských schopností.

Joseph Schumpeter (1934) podnikateli přidává vlastnost **inovátora**, který rozvíjí nevyzkoušené techniky. Podobné vlastnosti přiřazovali podnikateli David McClelland (1961) či Peter Drucker (1964). Albert Shapero (1975) konstatuje, že podnikatel se chopí **iniciativy**, vytváří sociálně ekonomické mechanismy a počítá s rizikem nezdaru. Gifford Pinchot (1983) přichází s pojmem **intrapodnikatel**, což je podnikatel v rámci již existující organizace. Uvedený názor posouvá pohled na podnikání do další roviny, kterou prakticky však do značné míry naznačil několik desítek let před tím Tomáš Baťa.

Shrneme-li výše uvedené poznatky, můžeme konstatovat, že **podnikatel je hlavním hybatelem v podnikání a nositelem podnikavosti**.

1.2.2 Podnikatel versus zaměstnanecký poměr

Jádrem podnikání je podnikavost. Podnikavost je spojením umu a příslušné aktivity směřující k naplnění smyslu podnikání. Podnikavost je tedy dispozice, potenciál, schopnost, dovednost apod. podnikat. Podnikavost se tedy stává podstatným atributem většiny dalších pojmů z oboru podnikatelství. Podnikavost nese v sobě podstatu konání a energii, která vede ke zlomu v životním stylu, tzn. k rozhodnutí, že chci (musím) podnikat. Rozhodnout se pro podnikání znamená rozhodnout se pro radikální změnu pracovního prostředí. **Z osoby v závislé činnosti** se člověk proměňuje v **osobu samostatně výdělečnou**, tedy **podnikající**, relativně nezávislou a mající jako své podřízené osoby závislé na jeho vůli, úspěchu či neúspěchu v podnikání.

K pochopení rozdílů mezi podnikáním podnikatele a prací v zaměstnaneckém poměru je třeba pochopit **důvody podnikání**. Důvody zahájení podnikání bývají různorodé, počínaje romantickými představami či náhodami a konče konkrétními životními osudy mnohých lidí. Rozhodování, zda se nechat zaměstnat nebo podnikat, často souvisí s otázkami **jakou formu podnikání si zvolit**. Nebudeme uvažovat skoky z běžného života do velkého podnikání, tedy nehovoříme o bohatých dědictvích, sňatcích z rozumu, osudech mediálních hvězd či tunelářích apod. Svou pozornost v dalším textu soustředíme na malé a střední podnikatele.

Faktory ovlivňující rozhodnutí začít podnikat

Na rozhodnutí má vliv mnoho faktorů jak lokálního, tak globálního charakteru. Nutno si proto zvolit vhodná kritéria, aby volba minimalizovala rizika omylu. Obvykle tam, **kde malý či střední podnikatel podniká, tam většinou i žije**. A to je fenomén, který předurčuje další rozhodnutí.

Musíme si dále uvědomit, že úspěšné malé a střední podnikání výrazně ovlivňují **zdraví, zázemí (např. rodina) a uspokojení z práce (profese, podnikání)**. Je to tím, že malé a střední podnikání je výrazně spjato s osobním životem podnikatele (vlastníka podniku).

Člověk, který se rozhoduje, zda podnikat, či nikoli, by měl zvažovat **mnoho dalších faktorů**, které budou ovlivňovat jeho podnikání. Jde především o počet zakladatelů podniku, nároky na počáteční kapitál, ručení za závazky podniku, daňové zatížení, náročnost na vedení účetnictví a povinnosti ve vztahu k auditu a zveřejňování informací o podniku, finanční a administrativní náročnost správy podniku, delegace pravomocí řízení podniku, podíl vlastníka na zisku (ztrátě) podniku, dostupnost vlastních a cizích zdrojů nutných pro rozvoj podniku, lokalizace podniku a jeho provozů, exportní možnosti atd.

Nenachází-li zájemce o podnikání energii zjistit alespoň co jej „čeká a nemine“, když začne podnikat, neměl by se do podnikání vůbec pouštět.

Podnikatel, kterého podnikání neuspokojuje, by měl hledat příležitost, jak je co nejdříve ukončit. Tito lidé by měli zůstat zaměstnanci. Podnikání nese pro ně značná rizika.

Velmi vážnou otázkou pro seriózní rozhodnutí, zda podnikat, je **profesní přístup** člověka:

- Ten, kdo příliš dbá na logiku a je spíše **teoretikem** nemá příliš mnoho předpokladů pro úspěchy v podnikání, protože život v malém a středním podniku je postaven spíše na umění než na logickém řádu.
- **Pragmatici**, kteří mají rádi racionální práci a její konkrétní výsledky, budou jistě dobrými řemeslníky, rolníky, lékaři apod., ale život je neobdaří překotným růstem podniku či horntními příjmy.
- Jsou lidé, které je možné nazvat slovem **aktivista**. Jde o lidi, kteří vše rychle pochopí, správně se rozhodnou, rychle nastartují. Pak ale často nastává údobí nedůsledností, podceňování ohrožení atd. Tito podnikatele musí tedy mít dostatek štěstí a dobře vybudovaný management podniku, aby se v podnikání vyhnuli nepříjemnostem. Pokud překonají své slabiny, jejich podniky patří ke špičkovým a často se jim zdaří vstoupit alespoň do lokálních dějin.
- Je tu ještě jeden profesní přístup charakteristický pro inteligentní a pracovitě lidi. Jsou to podnikatelé, na něž se dá spolehnout. Jsou znalí věci, spolehliví, snaživí, ale neradi riskují, neradi mění zaběhaný pořádek. Jako bychom viděli onoho pana daňového poradce nebo onu účetní firmu a tam toho advokáta. Zkrátka jde o **reflektora**, reflektujícího podstatné a uvědomujícího si rizikovost svých rozhodnutí.

Ideálním spojením profesních přístupů vlastníků malého a středního podniku je harmonické spojení aktivisty s reflektorem, což připomíná moderní vůz formule jedna, tedy „silný motor s výborným zrychlením doplněný o špičkový bezpečnostní systém“.

Nelze však opomenout ani **ekonomický propočet**, zda podnikat nebo se nechat zaměstnat, nebo dokonce nechat všeho a jít raději pro podporu na úřad práce. Jde o **propočet čistého příjmu z podnikání**. Musíme si položit otázku, kolik bychom museli vydělat, abychom přijali osobní rizika a začali podnikat. Nutno zdůraznit, že jde o propočet čistého příjmu (tzn., jde o příjem, který není již zdaňován, zatěžován platbami sociálního a zdravotního pojištění

atd.). Jiné ukazatele jako hrubá mzda, zisk, výnosy apod. nemají onu vypovídací a motivační schopnost.

Samozřejmě existují ještě další psychologické, sociální, právní a jiné faktory, které ovlivňují naše rozhodnutí, zda začít podnikat.

Podnikatel versus manažer

Musíme zvážit ještě jeden závažný vztah: podnikatel malé a střední firmy a manažer ve velké firmě. Specifickým projevem rozhodnutí, zda podnikat či se nechat zaměstnat, je poloha vztahu podnikatel – manažer. Velmi důležitou otázkou v této problematice je pohled podnikatele a manažerské (administrativní) sféry podniku na klíčové okamžiky podnikání. Dále prezentované poznatky, získané analýzou ve střední Evropě, jsou shodné s názory publikovanými v literatuře [Hisrich, 1985].

Můžeme si povšimnout, že **podnikatel (vlastník)** je většinou poháněn představou nových příležitostí, vnímá změny zejména technologií, je činorodý, často až revolučně, ale nemá výdrž (nadšení mívá krátký dech). Má tendenci zdroje spíše pronajímat, aby byl pružnější ve změnách svých záměrů a v reakcích na změny v okolí. Zkušený podnikatel si buduje jednoduché manažerské struktury s řadou neformálních vazeb, libuje si v sítích zainteresovaných subjektů (dodavatelů, odběratelů, zaměstnanců atd.) nejen ekonomického charakteru. Vyhledává „okna“, „výklenky“, neurčitosti, aby mohl klást otázku **proč?**, aby mohl vyhledávat příležitosti a odhalovat ohrožení.

Manažer, resp. administrativní podniku má jiné pohledy na stejné situace v podniku. Manažer si libuje, má-li jasně vyčíslitelné a kontrolovatelné zdroje. Je evolucionář a má výdrž zůstat u jedné věci, jednoho úkolu. Jeho snaha směřuje k posilování formální moci, proto jej uspokojuje oficiálně deklarovaná hierarchie a jasné vymezení kompetencí. Pokud by to bylo na něm, preferoval by, aby nezbytné zdroje pro podnik byly vlastní zdroje podniku. Tudíž je pro „stabilizovaný“ podnik, optimalizuje účinnost a nákladnost změny. Proto rád odstraňuje neurčitost a hledá odpovědi **proto**.

Podnikatel naopak zvažuje, zda ona změna je smysluplná, účelná, protože i maximální účinnost něčeho (např. změny), co je neúčelné, nemá pro podnikatele opodstatnění. Musíme si tedy uvědomit faktory odlišující manažerskou a podnikatelskou strategii. **Podnikatelská (vlastnická) strategie** se vztahuje k optimalizaci vlastnického portfolia a konkrétní podnik má v tomto portfoliu jen dílčí účel. **Manažerská strategie** reprezentuje strategii manažera podniku, který rozvíjí zadání vlastníka, tzn., jeho podnikatelské strategie v konkrétním podniku. Proto podnikatel (vlastník nebo jím definovaná reprezentace, správa) je v podniku vůdcem, který firmu vede v těch chvílích, které mohou ohrozit nebo omezit jeho vlastnictví. Manažer je pouze zbožím, které bylo do firmy pořízeno jen proto, aby jako specializovaná složka podniku posilovala potenciál vlastnictví podnikatele, naplňovala jeho zájmy a podnikatelskou strategii.

Srovnání pozic a postojů „skutečného podnikatele“ a manažera zvýrazňuje legislativa ve specifické rovině ve vymezení statutu podnikatele a zaměstnance (v tomto případě na pozici manažera). Zaměstnanec pracuje v tzv. závislé práci. Z právního, ekonomického a sociálního pohledu podnikatel je osobou samostatně výdělečně činnou.

Pokud jedna osoba vykonává funkce a role vlastníka, manažera a výkonného (profesního) pracovníka, pak jde o velké dilema. Jde o podnik, kde pracovník – podnikatel v naprosté většině nedosahuje společenského postavení „střední vrstvy bílých límečků a top manažerů velkých podniků“. Odhadem můžeme říci, že jde o 95–98 % majitelů malých a středních podniků v Evropské unii a České republice. Pouze u zhruba dvou procent podniků v Evropské unii

vlastník je manažerem, ale již není výkonným pracovníkem. Pouze několik desetin procenta ze všech vlastníků (pokud neuvažujeme o tzv. rentiérech) vlastní velké podniky, které pouze vede, tedy pečuje o vlastnické portfolio, správu a vrcholovou personální práci. Tudiž došlo k oddělení vlastnické a manažerské aktivity, a tyto vlastníky můžeme označit za „podnikatele s velkým P“.

Proto si nesmíme brát ani černé, ani růžové brýle při pohledu na podnikání. Jen velmi málo je vyvolených a mnoho je snaživých. Nezužujeme pohled na volbu podnikatel versus zaměstnanec jen na daně a ekonomiku, je to celý komplex subjektivních i objektivních faktorů, které přivádějí člověka na rozcestí životního stylu a pohledu na sebe a okolní svět.

1.2.3 Předpoklady úspěšného podnikatele

Podnikatel nezbytně potřebuje ke své existenci dva elementární předpoklady – podnikavost a úspěch.

Podnikavost

K rozhodujícím subjektivním faktorům patří podnikavost. Je to vlastnost, která vyjadřuje předpoklady člověka k podnikání. O člověku, který má vyvinutou tuto vlastnost, říkáme, že je podnikavý. Podnikavost je člověku dána, ale lze si ji i osvojit. Tuto vlastnost může využít ve všech sférách lidské aktivity. Podnikavost je celostní charakteristikou, která se může dále analyzovat. Nejčastěji se dělí na:

- **Dispozice** označují výkonový potenciál, nazývaný také jako znalosti, kompetence, nebo know-how. Člení se na:
 - **schopnosti** – jsou trvalejšího rázu, převážně vrozené, např. rozumová inteligence, sociální inteligence apod.;
 - **vědomosti** – jsou to pasivní znalosti o podnikání;
 - **dovednosti** – jsou to naučené vzorce chování, získané tréninkem, jinými slovy je to aplikace vědomostí při řešení konkrétních problémů.
- **Osobní vlastnosti** charakterizují osobnost podnikatele. Zde můžeme zařadit dva druhy vlastností:
 - **nespecifické** – tzn. všeobecné, např. temperament, charakter;
 - **specifické** – tedy typické osobní vlastnosti, které ovlivňují úspěch podnikatele.

Úspěch

Katalyzátorem rozhodnutí začít podnikat nebo pokračovat v podnikání je úspěch. Úspěch můžeme definovat jako očekávání dosažení předem naplánovaného cíle. Je to současně také pozitivní prožitek, který vyvolává další potřebu úspěchu. Je to jeden z hlavních impulzů popohánějící podnikatele vpřed k dalšímu podnikání. [Jünger, 2001] Dílčím faktorem úspěšnosti podnikání je vnímání žádoucnosti a proveditelnosti podnikání v daných sociálních podmínkách. Podstatně se od sebe liší vnímání žádoucnosti a proveditelnosti podnikání např. v roce 1990 a v roce 2010.

Výrazným faktorem v podnikání je motivace. **Motivy** jsou důvody lidského chování, jsou dílem vědomí a dílem nevědomí. Příčinou lidského chování jsou potřeby, právě ony vyvolávají motivy. Základem úspěchu je vůle zvítězit, dosáhnout předem stanoveného cíle. Není-li

vůle zvítězit, nepomohou vám ani sebevětší znalosti a zdroje podnikání. Lidé jsou motivováni k úspěchu v podnikání různými důvody, všeobecně se dělí do dvou skupin:

- **tlak (*push*)**, člověk musí řešit svoji situaci a podnikání v tomto smyslu může hrát významnou roli;
- **tah (*pull*)**, příležitosti, resp. jejich využití je významným prostředkem k uspokojování potřeb.

V případě motivace „*push*“ důvody jsou sice silnější, ale brzy vyhasínají. Zpravidla nevedou k mimořádným výsledkům. „*Pull*“ důvody jsou trvalejší a málokdy vyhasínají. Vynikající podnikatelé stavějí své úspěchy právě na těchto důvodech.

1.3 Podnik

1.3.1 Co je to podnik

Od podnikání a podnikatele je jen malý krůček k pojmu **podnik**. I v tomto případě existuje řada výkladů, které závisí na hledisku, podle něhož je tento pojem interpretován:

- **Nejobecněji** je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy.
- **Obsáhleji** je podnik vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností rozumíme možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti.
- **Právně** je podnik definován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit [obchodní zákoník].

Znaky podniku

Ve světové odborné literatuře se setkáváme s různými definicemi podniku. E. Gutenberg [Wöhe, 1995] charakterizoval podstatu podniku třemi všeobecnými znaky, nezávislými (indiferentními) na uplatňovaném hospodářském systému, a třemi specifickými znaky.

Tab. 1.1 Znaky podniku podle E. Gutenberga

Všeobecné znaky podniku	Specifické znaky podniku
kombinace výrobních faktorů	princip soukromého vlastnictví
princip hospodárnosti	princip autonomie
princip finanční rovnováhy	princip ziskovosti

Zpracováno podle: [Wöhe, 1995]

Ke všeobecným znakům podniku patří:

- **Kombinace výrobních faktorů** – jen taková jednotka je podnikem, v níž se účelně kombinují faktory (práce, stroje, zařízení, zásoby apod.) vzhledem k požadovanému výstupu podniku.
- **Princip hospodárnosti** vyjadřuje snahu podniku pracovat co nejhospodárněji:
 - ☐ maximalizací výstupu;
 - ☐ minimalizací vstupu;
 - ☐ optimalizací vztahu mezi vstupy a výstupy.
- **Princip finanční rovnováhy** se projevuje ve schopnosti podniku plnit své platební povinnosti (v dané výši a v daných termínech).

Mezi specifické znaky podniku řadíme:

- **Princip soukromého vlastnictví** vyjadřuje převažující vlastnickou formu. Jejím důsledkem je, že majitel – vlastník podniku si vyhrazuje právo přímo nebo nepřímo se zúčastňovat na řízení podniku.
- **Princip autonomie** vyjadřuje svobodu a nezávislost podnikatelské činnosti, která je řízena tržními vztahy bez direktivních zásahů státu.
- **Princip ziskovosti** hovoří o bezpodmínečnosti (nutnosti) zisku jako výsledku podnikatelské činnosti a zároveň o tendenci k maximalizaci zisku ve vztahu k vloženému kapitálu.

1.3.2 Malé, střední a velké podniky

Definice pojmu malý, střední a velký podnik

Pro studium dalšího textu je důležité vymezení pojmu malý, střední a velký podnik. Uvedeme si tři různá pojetí:

- podle doporučení Evropské komise;
- podle statistického úřadu Evropské unie;
- podle České správy sociálního zabezpečení.

Každé toto pojetí má svůj význam a zařazení podniku do kategorie malý, střední nebo velký má pro podnik praktické důsledky spojené s větším nebo menším rozsahem administrativních povinností, příp. příležitostí (např. čerpání podpor v podnikání).

Členění podniků podle doporučení Evropské komise

Podle doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6. 5. 2003 se podniky člení na:

- mikropodniky – do 10 zaměstnanců, roční obrát do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR,
- malé podniky – do 50 zaměstnanců, roční obrát do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR,
- střední podniky – do 250 zaměstnanců, roční obrát do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR.

Podniky, které mají více než 250 zaměstnanců, roční obrát vyšší než 50 mil. EUR, případně aktiva vyšší než 43 mil. EUR, jsou řazeny do kategorie velké podniky.

Toto členění je důležité z hlediska poskytování podpory malým a středním podnikům. Zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání v aktuálním znění vychází z doporučení Evropské komise. Malé a střední podniky, které se ucházejí o podporu podnikání, musí splňovat čtyři kritéria:

- počet zaměstnanců;
- roční obrát;
- výše aktiv;
- nezávislost.

Nezávislost znamená, že podnik nemůže být považován za malý nebo střední, jestliže je 25 % nebo více procent kapitálu nebo hlasovacích práv přímo nebo nepřímo ovládáno subjektem, který nesplňuje definici malého či středního podniku.

Členění podniků podle statistického úřadu Evropské unie

Od roku 1997 se česká statistika harmonizovala s kvantitativní typologií podnikání Eurostatu (statistický úřad Evropské unie) a podniky dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců:

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

Podniky a podnikatelé s méně než 20 zaměstnanci nemají všeobecnou statistickou povinnost a šetření v této skupině podnikatelských subjektů se realizuje výběrovým způsobem.

Členění podniků podle České správy sociálního zabezpečení

Česká správa sociálního zabezpečení rozděluje podniky do dvou skupin:

- malé organizace – do 25 zaměstnanců;
- organizace – s 25 a více zaměstnanci.

Toto členění je ryze pragmatické, protože malé organizace mají minimální administrativní zatížení v oblasti sociálního zabezpečení ve srovnání s organizacemi, které mají více než 25 zaměstnanců.

Členění podniků pro potřeby této knihy

V dalším textu budeme pro klasifikaci podniků na malé, střední a velké používat kritérium počtu zaměstnanců. Podniky budeme členit na:

- malé – do 50 zaměstnanců;
- střední – do 250 zaměstnanců;
- velké – 250 zaměstnanců a více.

Význam malých a středních podniků

„Potřebujeme více malých a středních firem, protože právě ty jsou skutečným zdrojem růstu a vytváření nových pracovních míst.“ [Günter Verheugen – evropský Komisař pro podnikání a průmysl, 2009]

Malé a střední podniky zaměstnávají 80 milionů občanů Evropské unie, tvoří každé druhé nově vzniklé pracovní místo. Mezi malé a střední podniky se řadí 99 % evropských firem, které vytvářejí zhruba 70 % všech pracovních míst a 60 % HDP Evropské unie. Malé a střední podniky patří k nejdynamičtěji se rozvíjejícím společnostem. Mají zásadní význam pro růst konkurenceschopnosti Evropské unie. Malé a střední firmy tvoří páteř evropské ekonomiky a navíc jsou nositelem hodnot, jako je podnikavost, inovativnost, ale také odpovědnost. Nikoli náhodou je podpora malých a středních podniků prioritou Evropské unie.

Malé a střední podniky jsou největším evropským zaměstnavatelem. Jejich prosperita má pro budoucnost evropského hospodářství zásadní význam. Proto Evropská komise přijala v červnu 2008 *Evropský akt pro malé podniky („Small Business Act“ for Europe – SBA)*.

Cílem Evropského aktu pro malé a střední podniky je zlepšit celkový přístup k podnikání, zakotvit princip „mysli nejprve na malé“ do tvorby politik na všech úrovních Evropské unie a systematicky podporovat konkurenceschopnost a růst malých a středních podniků. Evropský akt pro malé a střední podniky se zaměřuje na zlepšování přístupu podniků k financím, uplatňování lepší regulace a snižování administrativní zátěže podnikání, prohlubování vnitřního trhu, lepší přístup na trhy třetích zemí a podporu podnikání, inovací a podnikatelského vzdělávání.

„V České republice je největší počet drobných podnikatelských subjektů na počet obyvatel v celé Evropské unii.“ [prezident hospodářské komory České republiky, 2009] Na každých 1000 obyvatel připadá 86 malých či středních podniků.

Malé a střední podniky v České republice představují 99,8 % z celkového počtu podniků. Sektor malých a středních podniků v ČR zabezpečuje z 60 % zaměstnanost, podílí se na výkonech a přidané hodnotě více než z 50 %, na tvorbě hrubého domácího produktu více než z 37 %.

Sektor malých a středních podniků často **absorbuje pracovní síly** uvolněné velkými podniky, které přesouvají svá pracovní místa do zemí s nižšími pracovními náklady.

Malé a střední podniky působí **proti posilování monopolních tendencí**. Na jedné straně jsou neustále monopoly vytlačovány z trhu, na druhé straně si stále nacházejí nové výklenky, ve kterých se rozvíjejí. Snaží se o hledání co nejvýhodnějšího uplatnění na lokálním trhu např. tím, že vyhoví individuálním přáním. Malé a střední firmy jsou nositeli nesčetných drobných inovací, adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele. Navíc se mohou angažovat v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé.

Řada malých a středních podniků ovšem velice úzce spolupracuje s velkými podniky jako jejich **subdodavatelé**. Není tajemstvím, že automobilky běžně nakupují od svých dodavatelů cca 60 % komponentů a že mezi těmito dodavateli, stejně jako mezi dodavateli služeb, jsou malé a střední podniky. Právě tak řada stavebních finalistů nedisponuje všemi profesemi a ve stále větším rozsahu jsou využíváni jako subdodavatelé specializovaných stavebních činností malí a střední dodavatelé.

Malé a střední podniky reprezentují **místní kapitál**, místní vlastnické poměry. Mnohé malé provozovny (drobné krámky, kavárny, provozovny služeb) dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, oživují prostor, udržují či obnovují historickou architekturu. Zvláště v historických centrech měst se doslova prezentuje drobný podnikatelský stav. Podle výstavby a upravenosti venkova můžeme bez větších omylů usuzovat na úroveň rozvoje malého a středního podnikání.

Efekty z podnikání zůstávají v daném regionu, popř. státě. Obvyklá cesta, jak rychle ekonomicky oživit region, vede přes podporu rozvoje malých a středních podniků v dané oblasti. Malé a střední podniky jsou obvykle mnohem těsněji svázány s daným regionem. Podnikatel v regionu zpravidla bydlí. Vedle toho, že poskytuje danému regionu zaměstnanost a ekono-

mické přínosy, není výjimečné, že se stává sponzorem různých sportovních či charitativních akcí.

Nelze pominout ani tu skutečnost, že ve vztahu k danému prostředí jsou tito podnikatelé mnohem **méně anonymní**. Jejich okolí je zná a jejich činy jsou tak pod veřejnou kontrolou. Lidé se v těchto firmách učí přežít a učí se zodpovědnosti, protože jakýkoli omyl pro ně znamená pád a vlastní ztrátu. Malý či střední podnikatel nemá kam uniknout, důsledky neúspěchu nese osobně.

Existence malých a středních firem **stabilizuje společnost**, neboť jakákoli výrazná politická nejistota a radikální proudy jsou pro ně zdrojem rizik. Malí a střední podnikatelé nemohou na sebe strhnout moc, jsou vlastně protipólem politické moci.

Málokdo si uvědomuje, že malé a střední podniky garantují **nejběžnější svobody**. Dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů – podnikatelů, dávají šanci k samostatné realizaci lidí v produktivním procesu.

Mezi **hlavní výhody malých a středních podniků** patří:

- flexibilita, tj. schopnost rychle se adaptovat na požadavky a výkyvy trhu;
- jednoduchá organizační strukturu, osobní vztah k zaměstnancům;
- schopnost generovat pracovní příležitosti při nízkých kapitálových nákladech;
- blízký vztah k zákazníkovi;
- méně rozsáhlá administrativa, případně zabezpečovaná pomocí outsourcingu;
- menší náročnost provozních činností na energie a suroviny.

Omezení malých a středních podniků

Přes nesporný význam malých a středních podniků nesmíme zapomínat ani na **omezení**, se kterými se tento segment potýká. Patří mezi ně zejména:

- **Negativní společenské vnímání podnikatelů.** Podnikatelé z této situace obviňují v první řadě média, která podle nich kladou malý důraz na příklady úspěšného podnikání.
- **Horší přístup ke kapitálu.** Pro malé a střední podniky je daleko obtížnější a daleko nákladnější dostat se k úvěrům, které potřebují k financování svých dlouhodobých strategických investičních záměrů, než pro podniky velké.
- **Vzdělávání v oblasti podnikání.** Malí a střední podnikatelé jsou přesvědčeni, že vzdělávací systém a zejména studijní programy nekladou dostatečný důraz na podnikání.
- **Omezené inovační kapacity a nízké výdaje do vědy a výzkumu.** Ačkoli jsou malé a střední podniky charakterizovány jako nositelé vysokého počtu inovací, obvykle se jedná o inovace nižších řádů.
- **Administrativní zátěž.** Malé a střední podniky uvádějí jako jednu z velkých překážek v podnikání nadměrnou byrokraci.

K výše uvedeným skutečnostem můžeme dále doplnit následující omezení malých a středních podniků:

- jsou nejcitlivější na změny v podnikatelském prostředí;
- mají omezený přístup k veřejným zakázkám; jsou vyloučeny z podnikání, kde je třeba velkých investic, protože mají omezené zdroje;
- nemohou si běžně dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery, obchodníky;
- nejsou schopny plně monitorovat a zejména využívat existující dostupné znalosti;

- mohou být ohroženy chováním velkých, často nadnárodních podniků a obchodních řetězců prosazujících dumpingové ceny;
- rostoucí počet a změny právních předpisů i dodržování příslušných správních aktů klade na podnikatele nemalé požadavky atd.

K hlavním důvodům zániku malých a středních podniků patří [Šebestová, 2005]:

- **Podkapitalizace.** Podceňování množství kapitálu, které je potřebné nejen pro chod podniku, ale i pro zajištění dobré pozice na trhu a vytvoření podmínek pro rozvoj podniku.
- **Špatný peněžní tok.** Přicházející peníze musí krýt výdaje; podnik často přivede ke krachu špatná platební morálka odběratelů.
- **Nedostatečné plánování.** Pro úspěch podniku je důležité sestavení realistického podnikatelského plánu.
- **Chybějící konkurenční výhoda.** Je nezbytné odlišit se od konkurence, příliš mnoho malých podniků nabízí totéž co ostatní.
- **Nedostatečný marketing.** Vypracovaná marketingová strategie musí určit, kdo bude naším zákazníkem a proč.
- **Snaha vědět o všem a dělat všechno sám.** Specializované práce nejlépe vykonají odborníci, vzdělání a zkušenosti v oboru. Povrchní znalosti jednotlivých problematik podnikatele nemohou nahradit specialisty (právník, účetní apod.).
- **Nekontrolovaný růst.** Předvídatelný růst by měl být zahrnut do podnikatelského plánu a konfrontován se skutečným vývojem. Roste-li podnik příliš rychle, může narazit na mnoho problémů, např. nestačí krýt poptávku, nedostatek hotových peněz a jiné.

Trochu jiný pohled prezentuje ve své práci Mika Pasanen [2003], který mluví o faktorech asociovaných se **selháním malých a středních podniků**. Těmito faktory jsou: nedostatek předchozích manažerských zkušeností, nedostatek předchozích zkušeností v roli podnikatele, nedostatek marketingových dovedností, zakladatelé jsou spíše rodiči než podnikateli, podnik je založen jednou osobou, podnik je řízen jednou osobou, nedostatek plánování, nevyužívání obchodních poradců, nedostatečné financování a závislost na jednom velkém zákazníkovi nebo na jejich nevelkém počtu.

Význam a omezení velkých podniků

Velké podniky mají ve srovnání s malými a středními podniky řadu výhod. Mohou využívat svou kapitálovou sílu, kapacitní možnosti, postavení na trhu, centralizovaný nákup, distribuci, propagaci. Mají zpravidla vlastní výzkumné a vývojové kapacity, mohou si dovolit zaměstnávat špičkové odborníky. Snáze získávají cizí zdroje a za lepších podmínek, mohou si dovolit prodávat na úvěr atd. Mají větší možnost diverzifikace produkce, realizují úspory nákladů z rozsahu produkce, orientují se na národní i mezinárodní trhy. V éře globalizace zejména velké nadnárodní korporace s sebou přinášejí know-how, přístup na zahraniční trhy, vytvářejí nová pracovní místa.

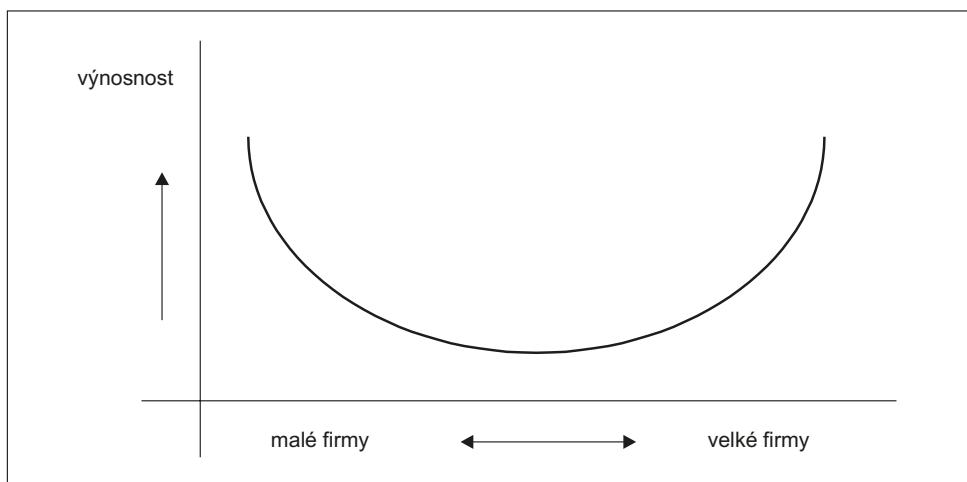
Rubem toho může být, že velké podniky po svém příchodu zničí domácí konkurenci, rozdrtí ambice malých podnikatelů. Po vyčerpání konkurenční výhody odcházejí a regionu zůstávají lidé bez práce. Velké podniky jsou méně pružné, vyznačují se vysokou mírou byrokracie a vysokými náklady na správu podniku. Hůře se přizpůsobují změnám trhu, mají větší přepravní vzdálenosti. Ve velkých podnicích dochází ke „vzdalování“ výkonných pracovníků od vrcholového vedení podniku.

V souvislosti s malými, středními a velkými podniky je zajímavá hypotéza **U-křivky výnosnosti** – viz obrázek 1.3. Tato hypotéza předpokládá, že existuje vztah mezi velikostí a výnosností podniku, kdy malé a velké podniky dosahují vyšší výnosnosti než podniky střední [Kučerová, 2005].

Vycházíme z předpokladu, že charakteristickým rysem **malých podniku** je jejich flexibilita, pohotovost přizpůsobování měnícím se podmínkám. Malé podniky jsou nositeli nesčetných drobných inovací či adaptací reagujících na proměnlivé potřeby spotřebitele. Angažují se ve vybraných segmentech trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé. Malé podniky mají jednoduchou a přehlednou organizační strukturu s krátkými informačními toky, s nižší mírou byrokracie a s nižšími náklady na správu firmy.

Střední podniky jsou vystaveny značnému tlaku a ohrožení a „sedí mezi dvěma židlemi“. Jsou příliš velké na to, aby se mohly opřít pouze o omezený segment trhu, a příliš malé na to, aby měly ve hře globálních aktérů trhu větší šanci.

Velké podniky mohou využívat své postavení na trhu, centralizovaný nákup, distribuci i reklamu. Mohou využívat efekt nízkých nákladů vyplývajících z velkého rozsahu vyráběné produkce. Jsou kapitálově silné a mají snadnější přístup k cizím zdrojům. Jsou však méně pružné, vyznačují se vysokou mírou byrokracie a vysokými náklady na správu firmy. Vyšší výnosnost velkých podniků je realizována především tam, kde jsou využívány pružné systémy řízení založené na týmové spolupráci a decentralizaci pravomocí, které umožňují využívat výhody malých podniků při současném zachování předností podniků velkých.



Obr. 1.3 U-křivka výnosnosti

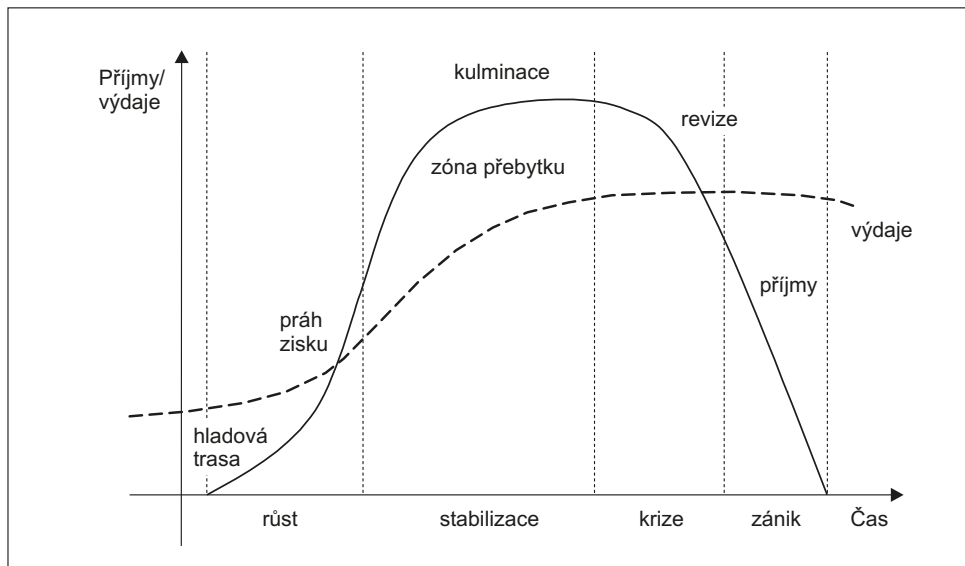
Zpracováno podle: [Kučerová, 2005]

1.3.3 Životní cyklus podniku a modely růstu podniku

Životní cyklus podniku

Každá firma, ať větší či menší, prochází za dobu své existence určitými stádii vývoje. Mluvíme o tzv. životním cyklu podniku. Snaha o zmapování životního cyklu podniku není novou záležitostí. Širší úvahy o růstu podniku zaměřené na vytvoření modelu životního cyklu pod-

niku nalézáme v ekonomické literatuře už několik desetiletí. Jedním z prvních modelů byl model sestavený Lippitem a Schmidtem v roce 1967. Známý je model **Millera a Friesena** – viz obrázek 1.4, publikovaný v roce 1984, založený na základních stádiích: **založení, růst, stabilizace, krize a zánik**. Většina podniků neprochází všemi fázemi, neboť jejich cílem je dlouhodobé fungování.



Obr. 1.4 Životní cyklus podniku – model D. Millera a P. Friesena

Zpracováno podle: [Synek, 2002]

V průběhu svého života procházejí podniky jednotlivými stádii, která vyžadují různé přístupy k řízení. Nerespektování zásad řízení doporučených pro jednotlivá stádia vede ke krizovému vývoji, podnik předčasně zaniká a neprochází celým životním cyklem.

Pro začínající podniky je důležité, aby úspěšně zvládly stádium růstu a nedostávaly se do krizových situací už v průběhu růstu. V dalším textu se proto nebudeme zabývat celým životním cyklem podniku, ale pouze stádii, kterými prochází podnik při svém růstu.

Modely růstu podniku

Mezi často zmiňované a v literatuře citované modely růstu patří model Greinera a model Churchilla a Lewisové.

Model Greinera

Základem tohoto modelu z roku 1972 [Greiner, 1998] je přesvědčení, že problémy podniků více vycházejí z minulých rozhodnutí než ze současných událostí nebo z tržní dynamiky. Každé stádium začíná **obdobím vývoje (evolution)** s trvalým růstem a stabilitou a končí **revolučním obdobím (revolution)** se značným organizačním rozruchem a změnami. Výsledek každého revolučního období determinuje, zda se podnik posune, či neposune do dalšího vývojového stádia.

Růst podniku je ovlivněn pěti klíčovými dimenzemi: **věk podniku** (stejná podniková praxe není udržitelná během vývoje podniku, manažerské principy a problémy se v čase mění); **velikost podniku** (problémy podniku a možná řešení se značně mění, jak roste počet zaměstnanců a objem prodeje); **stádium evoluce** (pokračující růst podniku lze pojmenovat evolučním obdobím, kdy dochází jen k malým úpravám nezbytným pro udržení růstu); **stádium revoluce** (hladký vývoj podniku nemůže trvat navždy, turbulentní období, které ho nahradí, je plně revolučních změn); **tempo růstu odvětví** (rychlost, kterou podnik prochází evolučními a revolučními stádii, je závislá na tempu růstu odvětví).

Greinerův model stanovuje pět stádií růstu podniku:

1. **Tvořivost.** Podnik je mladý a jeho růst zajišťuje kreativita zakladatele. Ten zaměstnává málo zaměstnanců, kteří se mezi sebou znají, sdílejí své zkušenosti, znalosti a informace, komunikace mezi nimi je častá a neformální. Ale jak podnik roste, je stále obtížnější sladit společnou práci, konkrétní úkoly nejsou směřovány na konkrétní zaměstnance. Dochází ke **krizi vedení**. Podnik potřebuje silné vedení, které ustanoví vhodnou organizační strukturu. Potřebuje manažery se znalostmi a zkušenostmi – jejich nalezení a výběr je první kritickou volbou.
2. **Řízení.** Podniky, které přežijí první stádium a získají schopné manažery, obvykle vstoupí do úspěšného období růstu. Podnik má v tomto stádiu vysoce centralizovanou funkční organizační strukturu, vznikají specializované funkce, komunikace se stává více formální. Jak podnik dále roste, vlastník-manažer má na svých bedrech stále větší množství práce, od určité velikosti se musí vzdát své autonomie a začít úkoly sdílet – nastává **krize autonomie**. Řešením je delegování pravomocí. Je obtížné pro vlastníka i pro manažery vzdát se svých pravomocí a odpovědnosti a delegovat ji na nižší úroveň. Výsledkem může být, že podniky ztroskotají proto, že se nechťejí vzdát centralizace, zatímco nižší manažeri jsou rozčarováni a opouštějí podnik.
3. **Delegování.** Další stádium růstu se vyvinulo z úspěšné aplikace decentralizované organizační struktury. Odpovědnost je delegovaná na jednotlivá oddělení a velká pozornost je věnována motivování zaměstnanců. Komunikace top managementu s podřízenými je formální, ne příliš častá. Toto stádium umožňuje podniku expandovat. Zároveň přináší problém – top management cítí, že ztrácí kontrolu nad vysoce diverzifikovanými operacemi. Svoboda daná autonomním jednotkám vede k tomu, že začínají sledovat své vlastní cíle, nikoli cíle firmy. Nastává **krize kontroly**. Top management musí hledat cesty, jak znovu získat kontrolu nad podnikem jako celkem. Špatnou cestou je vracet se k centralizaci. Je třeba jít vpřed pomocí nových řešení, pomocí využití speciálních koordinačních technik.
4. **Koordinace.** Toto stádium je charakteristické využitím formálních systémů pro dosažení větší koordinace a převzetím odpovědnosti top managementu za zavedení a správu těchto nových systémů. Decentralizované jednotky jsou sloučeny do produktových skupin, s těmi je zacházeno jako s investičním centrem, kde návratnost investovaného kapitálu je důležitým kritériem pro alokaci fondů. Akciové opce a podíly na zisku jsou využity pro podporu identifikace zaměstnanců s podnikem. Cílem je zajistit růst prostřednictvím efektivnějšího rozdělování omezených zdrojů podniku. Je však možné, že množství zavedených systémů a programů půjde proti užitečnosti. Mezi zaměstnanci, středními manažery a top managementem vzniká informační a komunikační propast, všechny strany kritizují vzniklý byrokratický systém. Nastává **krize byrokracie**. Podnik se stal příliš velký a komplexní, než aby bylo možné řídit ho za pomoci formálních procedur a nepružných systémů.
5. **Spolupráce.** Poslední sledované stádium zdůrazňuje potřebu silné spolupráce pro překonání krize byrokracie. Podnik se musí zaměřit na rychlé řešení problémů prostřednictvím