



# **ZÁKLADY PODNIKÁNÍ**

Miroslav Pavlák, Jiří Novotný, Jiří Vacek

Tento studijní materiál byl vytvořen s podporou projektu vnitřní soutěže ZČU a je určen pro podporu studia předmětu KPM/ZAP – Základy podnikání na FEK ZČU.

Autoři přivítají zpětnou vazbu od studentů, která může přispět ke zlepšení studijních podkladů.

Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Plzeň 2017

ISBN 978-80-261-0669-2

# Obsah

<b>1 Úvod do právního prostředí podnikatelů</b>	<b>1</b>
1.1 Systém a druhy práva, základní právní principy	1
1.2 Formy podnikání	6
1.3 Registrační povinnosti podnikatelů	9
1.4 Shrnutí kapitoly	15
1.5 Kontrolní otázky a úkoly	15
1.6 Doporučená literatura	15
<b>2 Závazkové vztahy</b>	<b>17</b>
2.1 Vznik, změna a zánik závazků	17
2.2 Zajištění závazků	25
2.3 Podnikatel a společné jmění manželů	28
2.4 Shrnutí kapitoly	30
2.5 Kontrolní otázky a úkoly	30
2.6 Doporučená literatura	31
<b>3 Podnikatel a správní řízení</b>	<b>32</b>
3.1 Vztahy veřejné správy a podnikatelských subjektů	32
3.2 Pojem a předmět správního řízení	33
3.3 Pojem a předmět správního dozoru	40
3.4 Přestupky a správní delikty podnikatelů	42
3.5 Shrnutí kapitoly	45
3.6 Kontrolní otázky a úkoly	46
<b>4 Obchodní korporace</b>	<b>47</b>
4.1 Obchodní korporace	47
4.2 Založení a vznik, zrušení a zánik obchodní korporace	51
4.3 Obchodní rejstřík	53
4.4 Insolvenční řízení	59
4.5 Shrnutí kapitoly	60
4.6 Kontrolní otázky a úkoly	60
4.7 Doporučená literatura	61
<b>5 Pracovněprávní problematika</b>	<b>62</b>
5.1 Zákoník práce	62
5.2 Pracovní poměr	64
5.3 Zákon o zaměstnanosti	74
5.4 Zaměstnávání osob se zdravotním postižením	75
5.5 Shrnutí kapitoly	77
5.6 Kontrolní otázky a úkoly	77
5.7 Doporučená literatura	78

<b>6 MSP a osobnost podnikatele</b>	<b>79</b>
6.1 Uplatňování moderních metod v řízení MSP v ČR	80
6.2 Kvantitativní charakteristiky MSP	82
6.3 Kvalitativní charakteristiky MSP	83
6.4 Spolupráce malých a středních podnikatelů	85
6.5 Příčiny zániku podniků	87
6.6 Charakteristika rodinného podnikání	89
6.7 Shrnutí kapitoly	95
6.8 Kontrolní otázky a úkoly	96
6.9 Doporučená literatura	96
<b>7 Podnikání a inovace</b>	<b>97</b>
7.1 Vztah podnikání a inovací	98
7.2 Šíření inovací	107
7.3 Zdroje podnikatelských nápadů. Vyhledávání a hodnocení příležitostí	108
7.4 Základy tvorby nápadů	112
7.5 Brainstorming	117
7.6 Metoda 635	123
7.7 Shrnutí kapitoly	127
7.8 Kontrolní otázky a úkoly	127
7.9 Doporučená literatura	128
<b>8 Podnikatelský model, plánování v podnikatelské činnosti</b>	<b>129</b>
8.1 Proč je plánování důležité	130
8.2 Podnikatelský model	131
8.3 Strategie podnikatelské činnosti a principy strategického myšlení	134
8.4 Proces tvorby podnikové strategie	136
8.5 Důvody pro taktické plánování v malých a středních podnicích	145
8.6 Podnikatelský plán	147
8.7 Shrnutí kapitoly	155
8.8 Kontrolní otázky a úkoly	155
8.9 Doporučená literatura	156
<b>9 Marketingová orientace na zákazníka</b>	<b>158</b>
9.1 Definice marketingu	159
9.2 Cenová politika jako významný nástroj marketingového mixu	162
9.3 Marketingový koncept	165
9.4 Obchodní jednání s obchodním partnerem / zákazníkem	169
9.5 Etika v podnikání a obchodních vztazích	171
9.6 Shrnutí kapitoly	173
9.7 Kontrolní otázky a úkoly	174
9.8 Doporučená literatura	174

<b>10 Personální řízení</b>	<b>175</b>
10.1 Integrovaný personální management	176
10.2 Strategické personální řízení	178
10.3 Personální plánování	180
10.4 Získávání, výběr a rozmísťování zaměstnanců	183
10.5 Motivování zaměstnanců	184
10.6 Obecné zásady pracovně právních vztahů	189
10.7 Týmová práce	191
10.8 Řešení konfliktů	193
10.9 Shrnutí kapitoly	196
10.10 Kontrolní otázky a úkoly	197
10.11 Doporučená literatura	197
<b>11 Životní cyklus podniku a produktu, financování</b>	<b>198</b>
11.1 Životní cyklus podniku	199
11.2 Zdroje financování v různých fázích životního cyklu podniku	203
11.3 Životní cyklus produktu	205
11.4 Finanční výkazy (rpozvaha, výkaz zisku a ztrát, tok hotovosti)	207
11.5 Příklady	208
11.6 Shrnutí kapitoly	212
11.7 Kontrolní otázky a úkoly	212
11.8 Doporučená literatura	212
<b>12 Projektový management, management rizik a změn, manažerské rozhodování</b>	<b>214</b>
12.1 Projektový management	215
12.2 Řízení rizik	220
12.3 Řízení změn	221
12.4 Manažerské rozhodování	223
12.5 Shrnutí kapitoly	224
12.6 Kontrolní otázky a úkoly	225
12.7 Doporučená literatura	225
<b>13 Internacionalizace podnikání</b>	<b>227</b>
13.1 Internacionalizační strategie podniků	228
13.2 Cíle podpory internacionalizace českých MSP a výběr strategického partnera	233
13.3 Exportní strategie ČR do roku 2020	237
13.4 Shrnutí kapitoly	239
13.5 Kontrolní otázky a úkoly	240
13.6 Doporučená literatura	241

# 1 Úvod do právního prostředí podnikatelů

(Jiří Novotný)

## Obsah

1 Úvod do právního prostředí podnikatelů	1
1.1 Systém a druhy práva, základní právní principy	1
1.2 Formy podnikání	6
1.3 Registrační povinnosti podnikatelů	9
1.4 Shrnutí kapitoly	15
1.5 Kontrolní otázky a úkoly	15
1.6 Doporučená literatura	15



### Cíle:

- Systém a druhy práva, právo Evropské unie
- Formy podnikání, živnostenský rejstřík
- Registrační povinnosti podnikatelů
- Sociální a zdravotní pojištění podnikatelů
- Daň z příjmů podnikatele



**Klíčová slova:** právo, systém práva, právní norma, zákon, právní řád, právo Unie, druhy práva, podnikatel, podnikání, způsob podnikání, živnostenský rejstřík, zdravotní pojištění, důchodové (sociální) pojištění, daň z příjmů.

## 1.1 Systém a druhy práva, základní právní principy

### 1.1.1 Systém a druhy práva

#### 1.1.1.1 Systém práva v ČR

Právo lze charakterizovat jako soubor pravidel, předpisů, norem, které upravují lidské chování a jednání ve společnosti. Lze jej označit za soubor pravidel, předpisů, či instrukcí, podle kterých se řídí a organizuje život lidské společnosti a regulují určité mezilidské vztahy. Právní předpisy vztahy ve společnosti nejen upravují, tedy a určují, jak se členové společnosti mají chovat, ale současně stanoví k některým povinnostem i sankce v případě jejich nedodržení.

Soubor všech právních předpisů ve společnosti se označuje jako právní řád. Český právní řád, je založen na psaném právu a patří do něj zákony a další právní předpisy, ratifikované a vyhlášené mezinárodní smlouvy, k nimž dal souhlas Parlament ČR a nálezy Ústavního soudu. Součástí právního řádu jsou také vyhlášené mezinárodní smlouvy, k jejichž ratifikaci dal

Parlament souhlas a jimiž je Česká republika vázána. Mezinárodní smlouvy mají vůči ostatním právním předpisům do jisté míry nadřazené postavení, protože pokud stanoví mezinárodní smlouva něco jiného než zákon, použije se mezinárodní smlouva.

Vydané právní předpisy nemají shodnou právní sílu, a tato se odvíjí od jejich vzájemného postavení v hierarchii právních norem. Na nejvyšším stupni je vždy ústava a ústavní zákony, které následují běžné zákony. Ústavní zákony jsou na rozdíl odběžných zákonů přijímány za použití přísnějších pravidel při jejich schvalování (obvykle je pro jejich přijetí požadován větší počet hlasů poslanců, než v případě běžných zákonů). Zákony, které komplexně upravují určitá odvětví práva, se nazývají zákoníky (např. občanský zákoník, zákoník práce, trestní zákoník aj.). Zákony, které pro určité právní odvětví upravují souhrnně procesní normy, se označují jako řády (občanský soudní řád, trestní řád, aj.).

Na zákony navazují podzákonné, nebo prováděcí předpisy, mezi které patří nařízení vlády, vyhlášky ministerstev a ústředních orgánů státní správy a vyhlášky územních samosprávných celků. Tyto právní předpisy jsou odvozené od zákonů, nebo vydané na základě zákona např. nařízení vlády, či vyhlášky vydané ministerstvem nebo nařízením krajských a obecních rad v přenesené působnosti musí být vždy vydány na základě zákona a v jeho mezích, v rozsahu zákonného zmocnění. Obyčej, jakožto právo zvykové, respektující to co je v dané společnosti obvyklé a dlouho zavedené není v našem právním řádu pramenem práva, avšak v určitých případech je však zákonem dovoleno používat zvyklosti pro určitou oblast nebo právní zásady, zákon na ně v takových případech odkazuje (například zavedená mezinárodní obchodní pravidla).

### *1.1.1.2 Druhy práva v ČR*

V právním řádu můžeme rozlišovat systém a druhy práva. Systém práva je obsahové uspořádání právního řádu. Právní řád tak dělíme na jednotlivá odvětví dle obsahu právní úpravy. V takovém dělení rozlišujeme např. právo ústavní, rodinné, trestní, pracovní, občanské, obchodní, správní, finanční právo. Kontinentální právo zachovává koncepci rozdělení práva na právo soukromé a veřejné. Soukromé právo je právo, které upravuje společenské vztahy na základě rovnosti účastníků, jehož primární snahou je ochrana zájmu jednotlivce. Právo soukromé tvoří především normy dispozitivní, které doprovázejí smluvní charakter soukromého práva, ve kterém soukromoprávní vztah je založen smlouvou mezi soukromoprávními účastníky, jež je vždy výsledkem konsenzu smluvních stran. Výsadou soukromého práva je princip, že žádný z účastníků nemůže autoritativně ukládat jinému povinnosti. Ochranu právům a oprávněným zájmu poskytují obecné soudy v rámci civilního řízení.

Naproti tomu je právo veřejné založeno na nerovném postavení subjektů, a zahrnuje předpisy vydané v zájmu dobrého fungování veřejné správy. V rámci práva veřejného vystupuje vždy jeden subjekt v pozici nadřazeného subjektu (obvykle orgán veřejné moci), který má právními předpisy svěřenou pravomoc autoritativně rozhodovat o právech a povinnostech jiných subjektů, tj. fyzických a právnických osob (nepodřízených ve smyslu hierarchie orgánů veřejné moci). Právo veřejné je upraveno výlučně kogentními normami, od kterých se není možné jakkoli odchylovat. Ochrana před případným nezákonným postupem orgánů veřejné moci poskytuje možnost domáhat se svých práv v řízeních před správními soudy, nebo před soudem ústavním. Do práva veřejného můžeme řadit právo ústavní, trestní, správní, finanční právo a právo sociálního zabezpečení.

## 1.1.2 Právo Evropské unie

### 1.1.2.1 Úvodem k právu EU

Právo EU představuje souhrn právních norem zajišťujících institucionální soustavu mezinárodní organizace Evropské unie a fungování společného trhu ležících na pomezí práva mezinárodního a práva vnitrostátního. Právo Evropské unie (právo Unie) je v odborných kruzích členěno dle původu právních norem na primární a sekundární právo, kdy za právo primární jsou považovány zakladatelské smlouvy Evropské unie, jehož obsahem jsou především právní normy obsažené v zakládajících smlouvách jednotlivých, dříve vzniklých mezinárodních organizací.

K nejdůležitějším patří Smlouva o založení Evropského společenství uhlí a oceli, Smlouva o založení Evropského hospodářského společenství, Smlouva o založení Evropského společenství atomové energie, Slučovací smlouva, Jednotný evropský akt, Maastrichtská smlouva o Evropské unii, Amsterdamská smlouva o revizi zřizovacích smluv a Maastrichtské smlouvy o Evropské unii, Smlouva z Nice, a Lisabonská smlouva. Postupná obměna a vývoj primárního práva dospěla do podoby, kdy je primární právo představováno konsolidovaným zněním Smlouvy o Evropské unii a Smlouvy o fungování Evropské unie. Sekundární právo představují právní akty přijaté orgány Evropské unie, resp. orgány vytvořeny právem primárním. V tomto ohledu je sekundární právo považováno za právo odvozené (odvozené od práva primárního). Orgány Evropské unie však mohou přijímat právo sekundární jen v těch oblastech, v nichž jsou k tomu zmocněny právem primárním, resp. v oblastech spolupráce, ve kterých jim byly svěřeny pravomoci. Pro výkon pravomocí Unie přijímají orgány nařízení, směrnice, rozhodnutí, doporučení a stanoviska.

### 1.1.2.2 Druhy sekundárního práva Unie

Pro výkon pravomocí Unie přijímají orgány nařízení, směrnice, rozhodnutí, doporučení a stanoviska. **Nařízení** má obecnou působnost. Je závazné v celém rozsahu a přímo použitelné ve všech členských státech. Nařízení je závazné a bezprostředně použitelné v každém z členských států bez toho, že by muselo být do právního řádu jakéhokoli členského státu přijato, tak jak je to běžné u práva mezinárodního.<sup>1</sup> Nařízení může přímo zavazovat nejen členské státy, ale i vnitrostátní subjekty. V případě, že vnitrostátní právo není v souladu s nařízením, má před ním nařízení aplikační přednost. Každé nařízení je publikováno v Úředním věstníku Evropské unie, což zaručuje jeho platnost a účinnost. Směrnice je na rozdíl od nařízení závazná jen pro určité členské státy Evropské unie a to co do cílů či jejího výsledku. Způsob a nástroje, které si pro realizaci cíle členský stát zvolí, jsou ponechány čistě na jeho úvaze a preferencích.

**Směrnice** je závazná pro každý stát, kterému je určena, pokud jde o výsledek, jehož má být dosaženo, přičemž volba formy a prostředků se ponechává vnitrostátním orgánům.

---

<sup>1</sup> V případě mezinárodní smlouvy je vždy nutné její text do vnitrostátního práva určitým způsobem přijmout (recepce mezinárodního práva). Recepce mezinárodního práva do práva vnitrostátního lze provést celkem čtyřmi způsoby: transformace, adaptace, inkorporace a adopce. To však u práva Unijního odpadá, neb jeho normy jsou v případě nařízení závazné, bez nutnosti provádět recepci.



**Rozhodnutí** je závazné v celém rozsahu. Pokud jsou v něm uvedeni ti, jimž je určeno, je závazné pouze pro ně. **Doporučení** a **stanoviska** závazná nejsou.

### 1.1.2.3 Právomoci Unie

Pokud zakladatelské smlouvy svěřují v určité oblasti Unii **výlučnou pravomoc**, může pouze Unie vytvářet a přijímat právně závazné akty a členské státy tak mohou činit pouze tehdy, jsou-li k tomu Uní zmocněny nebo pokud akty Unie provádějí. Unie má **výlučnou pravomoc** v těchto oblastech spolupráce: celní unie; stanovení pravidel hospodářské soutěže nezbytných pro fungování vnitřního trhu; měnová politika pro členské státy, jejichž měnou je euro; zachování biologických mořských zdrojů v rámci společné rybářské politiky; společná obchodní politika. V těchto oblastech může pouze Unie vytvářet a přijímat právně závazné akty a členské státy tak mohou činit pouze tehdy, jsou-li k tomu Uní zmocněny nebo provádějí-li akty Unie.

V případě, že zakladatelské smlouvy svěřují Unii v určitých oblastech **pravomoc sdílenou s členskými státy**, mohou v této oblasti vytvářet a přijímat právně závazné akty Unie i členské státy. Sdílená pravomoc Unie a členských států se uplatňuje v těchto hlavních oblastech: vnitřní trh; sociální politika, pokud jde o hlediska vymezená v této smlouvě; hospodářská, sociální a územní soudržnost; zemědělství a rybolov, vyjma zachování biologických mořských zdrojů; životní prostředí; ochrana spotřebitele; doprava; transevropské sítě; energetika; prostor svobody, bezpečnosti a práva; společné otázky bezpečnosti v oblasti veřejného zdraví, pokud jde o hlediska vymezená v této smlouvě. Unii je zakladatelskými smlouvami udělena dále pravomoc provádět činnosti, jimiž **podporuje, koordinuje** nebo **doplňuje** činnosti členských států. Oblasti těchto činností na evropské úrovni jsou ochrana a zlepšování lidského zdraví, průmysl, kultura, cestovní ruch, všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání, mládež a sport, civilní ochrana a správní spolupráce.

## 1.1.3 Základní právní principy

### 1.1.3.1 Pojem právní princip

Právní principy je možné označit za pravidla, která tvoří základ určitého právního odvětví nebo právního předpisu. Právní principy jsou důležité především při aplikaci právního předpisu, neboť každý právní předpis či jeho norma musí být v souladu s právními principy vykládán. V tomto ohledu tvoří první principy základ pro aplikaci práva. Zdrojem právních principů mohou být právní normy (legislativa), rozhodování soudů (judikatura), výsledky vědecké práce (jurisprudence), zdroje přirozeného práva, jako např. víra, rozum, morálka, přirozenost atd. Při vlastní interpretaci či aplikaci práva je tedy zohlednit vždy uplatnění právních principů s ohledem na stupeň obecnosti. Je tedy žádoucí rozlišovat principy vztahující se k celému právnímu řádu a principy, které jsou platné pouze pro určité právní odvětví.

### 1.1.3.2 Základní principy soukromého práva

Níže předkládáme základní právní principy soukromého práva, které je možné aplikovat na jednání a činnost podnikatele. Zásada **autonomie vůle** – je projevem svobody vůle účastníka v soukromoprávních vztazích. Projevuje se v podobě svobody činit právní jednání, v podobě svobodné volby výběru adresáta právního jednání či v podobě svobody volby obsahu a formy právního jednání. Autonomie vůle je postavena na ústavním principu, kdy dovoleno je činit

vše, co není zákonem zakázáno. Zásada **dispozitivních norem** – v rámci soukromoprávních vztahů si mohou účastníci právním jednáním vztahy upravit odchylně od zákona, za dodržení pravidla, že je dovoleno činit vše, co není zákonem zakázáno. Tento princip se projevuje v možnosti sjednat smlouvu tzv. nepojmenovanou, tedy sjednat smlouvu, která není výslovně zákonem upravena.

Zásada **bezformálnosti právního jednání** – v rámci soukromoprávních vztahů není nutné činit právní jednání písemnou formou, pokud takovou formu výslovně zákon nevyžaduje. V soukromém právu smlouva, jakožto kontrakt mezi soukromoprávními subjekty, vzniká zásadně v okamžiku, kdy je dojednán její obsah, nikoli kdy je podepsána listina. Zásada **zákazu zneužití práv** a **zásada ochrany dobré víry** – občanský zákoník výslovně stanoví, že každý má povinnost jednat v právním styku poctivě, a nikdo nesmí těžit ze svého nepoctivého nebo protiprávního činu. Nikdo nesmí těžit ani z protiprávního stavu, který vyvolal nebo nad kterým má kontrolu. Dobrou víru občanský zákoník presumuje, kdy se má za to, že ten, kdo jednal určitým způsobem, jednal poctivě a v dobré víře. Zásada **smlouvy se mají dodržovat** (pacta sunt servanda) je základní zásadou soukromého práva. Tato zásada navazuje na zásadu autonomie vůle a zásadu, že daný slib zavazuje.

Zásada **ochrany slabší strany** – soukromé právo poskytuje ochranu osobám, jejichž postavení je oproti druhé straně fakticky slabší, jako např. zaměstnanec, spotřebitel, nájemce, nezletilý, poručenec. Na základě této zásady nesmí nikdo pro nedostatek věku, rozumu nebo závislosti svého postavení utrpět bezdůvodnou újmu. Zásada **ochrany vlastnictví** – tato zásada zaručuje ochranu vlastnickému právu, které je chráněno zákonem a jen zákon může stanovit, jak vlastnické právo vzniká a zaniká. Tato zásada provádí ústavně zakotvené právo vlastnit majetek upravené v čl. 11 Listiny základních práv a svobod, podle kterého má každý má právo vlastnit majetek a vlastnické právo všech vlastníků má stejný zákonný obsah a ochranu.<sup>2</sup>

### ***1.1.4 Právní úprava podnikání***

Při výkladu právní úpravy podnikání je nezbytné připomenout, že doposud právní úprava podnikání byla koncipována především v obchodním zákoníku, který blíže specifikoval pojem podnikání, podnikatel, postavení podnikatelů, hospodářskou soutěž, či základní povinnost vést účetnictví. V tomto ohledu je nutné upozornit na vstup nového občanského zákoníku v platnost, který tuto koncepci zásadně přepracoval. V důsledku rekodifikace soukromého práva tak od 1. 1. 2014 vstoupil v platnost (nový) občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích a družstvech, jejichž ustanovení nahradily dosavadní právní úpravu koncipovanou v zákoníku občanském a zákoníku obchodním. Do nového občanského zákoníku byla současně přesunuta právní úprava vlastnictví bytů, úprava některých právních forem právnických osob. Zcela opuštěna byla koncepce závazkových vztahů upravených v občanském zákoníku a současně v zákoníku obchodním. Nově od 1. 1. 2014 najdeme právní úpravu závazkových vztahů jen v zákoníku občanském.

Dle občanského zákoníku (§ 420) je podnikatelem ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele. Smyslem definice podnikatele tedy je, aby výdělečná činnost byla:

<sup>2</sup> Listina základních práv a svobod současně zaručuje, že vyvlastnění nebo nucené omezení vlastnického práva je možné jen ve veřejném zájmu, a to na základě zákona a za náhradu.

- vykonávána samostatně
- na vlastní účet
- na vlastní odpovědnost
- živnostenským nebo obdobným způsobem
- a záměrem činit tak soustavně
- za účelem dosažení zisku

Pro účely ochrany spotřebitele občanský zákoník za podnikatele považuje také každou osobu, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele. Za podnikatele se dle občanského zákoníku současně považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví zákon o veřejných rejstřících.

Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít víc obchodních firem. Obchodní firma nesmí být zaměnitelná s jinou obchodní firmou ani nesmí působit klamavě. Podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem; připojí-li k němu dodatky charakterizující blíže jeho osobu nebo obchodní závod, nesmí být klamavé.

## 1.2 Formy podnikání

### 1.2.1 Úvodní výklad

Mezi základní právní formy podnikání patří fyzická a právnická osoba. Podnikání osoby samostatně výdělečně činné je úzce spojeno s konkrétní fyzickou osobou. Podnikatel jakožto osoba samostatně výdělečně činná právně jedná při své podnikání pod vlastním jménem. Pro zastupování jinou osobu musí být podnikatelem udělena jiné osobě plná moc. Osoba samostatně výdělečně činná ručí za závazky celým svým majetkem. V případě úmrtí osoby samostatně výdělečně činné mohou určité osoby (např. dědicové) po oznámení živnostenskému úřadu pokračovat v provozování živnosti na základě podmínek stanovených zákonem.

Naproti tomu je v podnikatelském prostředí osoba právnická na rozdíl od osoby fyzické vnímána jako důvěryhodnější a finančně stabilnější partner s větší vyjednávací silou v obchodních vztazích. V případě podnikání v rámci osob právnických je např. ve společnosti s ručením omezeným možná změna společníků, případně změna výše vkladů jednotlivých společníků. Do společnosti může snadno přistoupit nový společník, případně společník může ze společnosti snadno vystoupit převodem podílu na jinou osobu. V případě úmrtí některého společníka společnost nezanikne. Podíl společníka se dědí (pokud to umožňuje společenská smlouva). Naproti tomu je větší odpovědnost přenášena na statutární orgány obchodních společností, které odpovídají za obchodní vedení. Zde především statutární orgány odpovídají za povinnost jednat s péčí řádného hospodáře. Důležité je poznamenat, že statutární orgán ručí i svým vlastním majetkem za splnění povinností pokud nesplnil povinnost jemu stanovené insolvenčním zákonem.

### 1.2.2 Živnostenské podnikání

Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. Podnikat na základě živnostenského oprávnění může fyzická nebo právnická osoba, která splní podmínky pro podnikání vyplývající ze živnostenského zákona. Podmínky pro provozování živosti se rozdělují na podmínky všeobecné a zvláštní.

- Všeobecnými podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami jsou plná svéprávnost a bezúhonnost. Za bezúhonnou se nepovažuje osoba, která byla pravomocně odsouzena pro trestný čin spáchaný úmyslně, pokud byl tento trestný čin spáchan v souvislosti s podnikáním, anebo s předmětem podnikání, o který žádá nebo který ohlašuje, pokud se na ni nehledí, jako by nebyla odsouzena. Bezúhonnost se prokazuje u občanů České republiky výpisem z evidence Rejstříku trestů.
- Zvláštními podmínkami provozování živnosti jsou odborná nebo jiná způsobilost vyžadovaná živnostenským zákonem či jiným právním předpisem. Většinou jde o doložení dosaženého vzdělání či určité délky praxe v příslušném oboru. Zvláštní podmínky provozování živnosti jsou definovány pro řemeslné živnosti v § 21 a 22 živnostenského zákona. Zvláštní podmínky provozování živnosti pro živnosti vázané jsou obsaženy v příloze č. 2 Živnostenského zákona a pro živnosti koncesované v příloze č. 3 živnostenského zákona. K provozování živnosti volné zcela postačí jen splnění všeobecných podmínek provozování živnosti.

### ***1.2.3 Neživnostenské podnikání***

Dle živnostenského zákona živostí není:

- provozování činnosti vyhrazené zákonem státu nebo určené právnické osobě,
- využívání výsledků duševní tvůrčí činnosti, chráněných zvláštními zákony, jejich původci nebo autory,
- výkon kolektivní správy práva autorského a práv souvisejících s právem autorským restaurování kulturních památek nebo jejich částí, které jsou díly výtvarných umění nebo uměleckořemeslnými pracemi,
- provádění archeologických výzkumů.

Živností dále není v rozsahu zvláštních zákonů činnost fyzických osob:

- lékařů, zubních lékařů a farmaceutů, nelékařských zdravotnických pracovníků při poskytování zdravotních služeb a přírodních léčitelů,
- veterinárních lékařů, dalších veterinárních pracovníků včetně pracovníků veterinární asanace a osob vykonávajících odborné práce při šlechtitelské a plemenářské činnosti v chovu hospodářských zvířat,
- advokátů, notářů a patentových zástupců a soudních exekutorů,
- znalců a tlumočnicků,
- auditorů a daňových poradců,
- burzovních dohodců,
- zprostředkovatelů a rozhodců při řešení kolektivních sporů a rozhodců při rozhodování majetkových sporů,
- úředně oprávněných zeměměřických inženýrů,

- autorizovaných architektů a autorizovaných inženýrů činných ve výstavbě, kteří vykonávají svoji činnost jako svobodní architekti a svobodní inženýři,
- autorizovaných inspektorů, kteří vykonávají svoji činnost jako svobodné povolání,
- auditorů bezpečnosti pozemních komunikací,
- zapsaných mediátorů podle zákona o mediaci.

Živností dále není např. činnost bank, poskytování platebních služeb, vydávání elektronických peněz, provozování platebních systémů s neodvolatelností zúčtování, pořádání loterií a jiných podobných her, hornická činnost a činnost prováděná hornickým způsobem, výroba elektřiny, výroba plynu aj.

V případě neživnostenského podnikání fyzická nebo právnická osoba podniká zcela bez jakýchkoli právních předpisů (např. využívání výsledků duševní tvůrčí činnosti) či na základě zvláštních zákonů (např. advokátů, notářů a patentových zástupců a soudních exekutorů).

### 1.2.4 Živnostenský rejstřík

Živnostenský rejstřík je informačním systémem veřejné správy vedeným v elektronické podobě, ve kterém jsou evidovány údaje specifikované živnostenským zákonem a údaje statistického a evidenčního charakteru související s provozováním živnosti. Správcem živnostenského rejstříku je Živnostenský úřad České republiky a jeho provozovateli jsou krajské živnostenské úřady a obecní živnostenské úřady. Obecní živnostenské úřady do tohoto informačního systému ukládají dokumenty prokazující splnění podmínek stanovených živnostenským zákonem. Údaje vedené ve veřejné části živnostenského rejstříku Živnostenský úřad zpřístupňuje v elektronické podobě způsobem umožňujícím dálkový přístup k těmto údajům. Údaje z veřejné části živnostenského rejstříku se rovněž vydávají jako ověřené výstupy z informačního systému veřejné správy podle zákona upravujícího informační systémy veřejné správy.

Do živnostenského rejstříku se zapisují zejména tyto údaje včetně jejich změn:

- u fyzické osoby jméno, příjmení, titul nebo vědecká hodnost, státní občanství, bydliště, u zahraniční fyzické osoby též místo pobytu v České republice, datum narození, identifikační číslo osoby, popřípadě obchodní firma a sídlo,
- u odpovědného zástupce jméno, příjmení, titul, bydliště,
- u právnické osoby obchodní firma nebo název, sídlo, identifikační číslo osoby a u fyzických osob, které jsou statutárním orgánem nebo jeho členy nebo osobou oprávněnou zastupovat právnickou osobu, která je statutárním orgánem,
- předmět podnikání a druh živnosti,
- provozovna nebo provozovny, v nichž je živnost provozována,
- doba platnosti živnostenského oprávnění, a datum vzniku živnostenského oprávnění,
- doba pozastavení nebo přerušování provozování živnosti,
- datum zániku živnostenského oprávnění,
- rozhodnutí o úpadku, rozhodnutí o tom, že dlužník není v úpadku, rozhodnutí o způsobu řešení, úpadku a rozhodnutí o zrušení konkursu,
- vstup právnické osoby do likvidace, a překážky provozování živnosti,
- pokuty uložené živnostenskými úřady a sankční opatření uložená jinými správními orgány v souvislosti s podnikáním (s výjimkou blokových pokut),
- adresa místa, kde lze vypořádat případné závazky po ukončení činnosti v provozovně,

- osoba pokračující v provozování živnosti po zemřelém podnikateli,
- nesplnění podmínek provozování živnosti.

## 1.3 Registrační povinnosti podnikatelů

### 1.3.1 Povinnost provést registraci

Začínající podnikatel má vždy zákonnou povinnost registrovat se na příslušných úřadech to ve vztahu k jeho povinnosti platit daně, hradit veřejné zdravotní pojištění a pojištění důchodové včetně příspěvku a státní politiku zaměstnanosti. Pokud podniká podnikatel sám, např. jako osoby fyzická, náleží mu tyto povinnosti výhradně za jeho osobu. Pokud má však podnikatel zaměstnance, a to bez rozdílu zda je osobou právnickou či fyzickou, náleží mu tato povinnost i ve vztahu k těmto zaměstnancům. V následujícím výkladu pracujeme s variantou, že podnikatel je fyzickou osobou, podnikající na základě živnostenského zákona.

Podnikatel je tedy povinen (po vydání příslušných oprávnění k podnikatelské činnosti) provést registraci u obecného správce daně, registraci u příslušné zdravotní pojišťovny a registraci u příslušné Okresní správy sociálního zabezpečení. Obecným správcem daně je ve vztahu k podnikateli územní pracoviště příslušného krajského finančního úřadu dle místa bydliště podnikatele. Příslušnou zdravotní pojišťovnou je kterákoli pobočka zdravotní pojišťovny podnikatele. Příslušnou Okresní správnou sociálního zabezpečení je ta pobočka, v jejím okrese působnosti má podnikatel trvalé bydliště. V případě, že podnikatel bude podnikat výlučně na základě živnostenského zákona má při ohlášení živnosti, či při žádosti o vydání živnosti koncesované možnost, výše zmíněné registrace k správci daně, zdravotní pojišťovně či správě sociálního zabezpečení provést prostřednictvím CRM systému na předepsaném formuláři. V případě, že tak podnikatel neučiní je povinen každý jednotlivý úřad navštívit zvlášť a registraci provést osobně, či prostřednictvím formulářů přístupných na webových stránkách těchto institucí, písemně či prostřednictvím internetu.

### 1.3.2 Jakým způsobem budeme podnikat

V následujícím výkladu pracujeme s variantou, že podnikatel je fyzickou osobou, podnikající na základě živnostenského zákona. Fyzická osoba může podnikat způsobem, kdy je podnikatelská činnost jejím **hlavním** nebo **vedlejším** zdrojem příjmů.

V případě druhém může být podnikatel účastníkem některého z pracovněprávních vztahů (pracovní poměr, nebo některá z dohod konaných mimo pracovní poměr), který je hlavním zdrojem jeho příjmů. Podnikat při studiu však může i student prezenčního studia vysoké školy, nebo maminka na mateřské či rodičovské dovolené<sup>3</sup>, u nichž také bude podnikání vedlejším zdrojem jeho příjmů. Toto rozlišování má zásadní důsledky však jen pro plnění povinností ve vztahu ke správě sociálního zabezpečení a zdravotním pojišťovnám a to ve vztahu k úhradě měsíčních záloh sociálního a zdravotního pojištění<sup>4</sup>, které osoby, u nichž je podnikání vedlejším zdrojem příjmů nemají.

<sup>3</sup> Dle zákona o veřejném zdravotním pojištění patří tyto mezi osoby, za které platí (zdravotní) pojistné stát.

<sup>4</sup> Zálohy na veřejné zdravotní pojištění a zálohy na pojistné na důchodové pojištění.

### ***1.3.3 Povinnost podnikatele ve vztahu veřejnému zdravotnímu pojištění***

Podnikatel, který je osobou samostatně výdělečně činnou, je povinen oznámit příslušné zdravotní pojišťovně zahájení (a případné ukončení) samostatné výdělečné činnosti nejpozději do 8 dnů ode dne, kdy tuto činnost zahájil (ukončil). Za zahájení výdělečné činnosti se považuje okamžik, kdy se činnost začne provozovat, tedy okamžik, kdy podnikatel začne tvořit nejen výnosy (tržby) ale i příslušné náklady na jejich dosažení. Podnikatel tedy podniká i v případě, že tržbu např. v konkrétním měsíci nevytvořil, ale nakoupil v takové měsíci zboží, tj. učinil vydání za účelem dosažení budoucích výnosů.

Podnikatel, který je osobou samostatně výdělečně činnou, je jako osoba samostatně výdělečně činná povinen do jednoho měsíce ode dne, ve kterém měla podat daňové přiznání za předchozí zdaňovací období, předložit přehled o příjmech a výdajích ze samostatné výdělečné činnosti. V případě, že daňové přiznání zpracovává daňový poradce, je osoba samostatně výdělečně činná povinna doložit příslušné zdravotní pojišťovně tuto skutečnost do 30. dubna kalendářního roku, ve kterém má povinnost podat daňové přiznání za předchozí kalendářní rok. Osoba samostatně výdělečně činná je dále povinna ohlásit změny údajů uvedených na přehledu o příjmech a výdajích.

Za osobu samostatně výdělečně činnou se pro účely zdravotního pojištění považují:

- osoby podnikající v zemědělství, osoby provozující živnost,
- osoby provozující podnikání podle zvláštních předpisů, osoby vykonávající uměleckou nebo jinou tvůrčí činnost na základě autorskoprávních vztahů,
- společníci veřejných obchodních společností a komplementáři komanditních společností,
- osoby vykonávající nezávislé povolání, které není živností ani podnikáním podle zvláštních předpisů,
- osoby vykonávající činnost mandátáře na základě mandátní smlouvy uzavřené podle obchodního zákoníku,
- spolupracující osoby, pokud podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, lze na ně rozdělovat příjmy dosažené výkonem spolupráce a výdaje vynaložené na jejich dosažení, zajištění a udržení.

Osoba samostatně výdělečně činná je povinna platit pojistné na zdravotní pojištění ve výši 13,5 % z vyměřovacího základu. Minimální vyměřovací základ je stanoven jako dvanásťnásobek 50 % průměrné mzdy. Za průměrnou mzdu se považuje částka, která se vypočte jako součin všeobecného vyměřovacího základu pro účely důchodového pojištění za kalendářní rok, který o dva roky předchází kalendářnímu roku, pro který se průměrná mzda zjišťuje, a přepočítacího koeficientu pro úpravu tohoto všeobecného vyměřovacího základu. Vypočtená částka se zaokrouhluje na celé koruny směrem nahoru. Maximální vyměřovací základ není na základě novely zákona o pojistném na veřejné zdravotní pojištění a dalších souvisejících zákonů platných od 1. ledna 2015 uplatňován. Osoba samostatně výdělečně činná je povinna platit pojistné na zdravotní pojištění formou záloh na pojistné a doplatku pojistného.

Zálohy na pojistné jsou splatné od prvního dne kalendářního měsíce, za který se platí, do osmého dne následujícího kalendářního měsíce. Zálohy není povinna platit osoba samostatně výdělečně činná, která je má jako hlavní zdroj příjmů závislou činnost, pro kterou není samostatná výdělečná činnost hlavním zdrojem jejich příjmů. Pojistné osoba samostatně

výdělečně činní uhradí až po podání přehledu o příjmech a výdajích za uplynulý kalendářní rok.

Pokud je za osobu, která zahajuje samostatnou výdělečnou činnost, zároveň plátcem pojistného stát, není tato osoba povinna platit zálohy v prvním kalendářním roce této činnosti. Pojistné uhradí až po podání přehledu o příjmech a výdajích za uplynulý kalendářní rok. Zálohy pro každý další kalendářní rok budou příslušnou zdravotní pojišťovnou stanoveny na základě podaného Přehledu o příjmech a výdajích. Případný doplatek pojistného je splatný vždy nejpozději do 8 dnů po dni, ve kterém byl, popřípadě měl být podán přehled o příjmech a výdajích osoby samostatně výdělečně činné za kalendářní rok, za který se pojistné platí.

### ***1.3.4 Povinnost podnikatele ve vztahu k důchodovému pojištění***

Podle zákona o důchodovém pojištění je osobou samostatně výdělečně činnou osoba, která ukončila povinnou školní docházku, dosáhla věku alespoň 15 let a vykonává samostatnou výdělečnou činnost, nebo při výkonu samostatné výdělečné spolupracuje s jinou osobou v činnosti, při které jsou na tuto osobu rozdělovány příjmy dosažené výkonem této činnosti a výdaje vynaložené na jejich dosažení, zajištění a udržení. Současný koncept samostatně výdělečné činnosti je rozdělován na hlavní samostatnou výdělečnou činnost a na činnost samostatně výdělečnou, která je činností vedlejší. Osoba samostatně výdělečně činná nebo osoba spolupracující je povinna oznámit příslušné okresní správě sociálního zabezpečení den zahájení samostatné výdělečné činnosti nebo spolupráce při výkonu samostatné výdělečné činnosti s uvedením dne, od kterého je oprávněna tuto činnost vykonávat, spolupracující osoba je současně povinna oznámit současně jméno, příjmení, trvalý pobyt a rodné číslo osoby samostatně výdělečně činné, se kterou spolupracuje.

Osoba samostatně výdělečně činná je dle zákona o důchodovém pojištění účastna důchodového pojištění:

- v kalendářním roce po dobu, po kterou vykonávala hlavní samostatnou výdělečnou činnost,
- v kalendářním roce po dobu, po kterou vykonávala vedlejší samostatnou výdělečnou činnost a daňový základ, event. příjem po odpočtu vynaložených výdajů z této činnosti dosáhl tzv. rozhodné částky; pro rok 2015 činila výše rozhodné částky 63 865 Kč při výkonu samostatné výdělečné činnosti po celý kalendářní rok (pro rok 2016 je to částka 64 813 Kč),
- v kalendářním roce po dobu, po kterou vykonávala vedlejší samostatnou výdělečnou činnost a přihlásila se k účasti na důchodovém pojištění.

Vyměřovacím základem osoby samostatně výdělečně činné pro pojistné na důchodové pojištění za rok 2015 je částka, kterou si osoba samostatně výdělečná sama určí, ne však méně než 50 % základu daně dle § 7 zákona o daních z příjmů po úpravě téhož zákona. Pojistné na důchodové pojištění činí 29,2 % z vyměřovacího základu. Minimálně však činí vyměřovací základ osoby samostatně výdělečně činné vykonávající hlavní výdělečnou činnost částku, která je stanovena jako součin minimálního měsíčního vyměřovacího základu platného v roce 2015 pro výkon hlavní činnosti, tj. 6 653 Kč a počtu kalendářních měsíců výkonu hlavní samostatné výdělečné činnosti. V případě osoby vykonávající vedlejší výdělečnou činnost částku, která je stanovena jako součin minimálního měsíčního vyměřovacího základu platného v roce 2015 pro vedlejší činnost, tj. 2 662 Kč a počtu kalendářních měsíců výkonu vedlejší samostatné výdělečné činnosti.



Povinnost platit pojistné má vždy osoba samostatně výdělečně činná, pokud vykonává hlavní činnost. V případě vykonávání činnosti vedlejší je povinnost platit zálohy stanovena jen pro případ, že její daňový základ osoby samostatně výdělečně činné ze zaměstnání či jiného hlavního zdroje příjmů v roce 2015 dosáhl rozhodné částky (63 865 Kč), nebo se osoba samostatně výdělečně činná sama k pojištění přihlásí.

Každá osoba samostatně výdělečně činná má vůči příslušné správě sociálního zabezpečení povinnost podat Přehled o příjmech a výdajích osoby samostatně výdělečně činné, ve kterém uvede dosažené příjmy ze samostatně výdělečné činnosti a současně uvede náklady nutné na jejich dosažení a udržení, ve kterém současně vypočítá příslušnou výši pojistného, které je osoby samostatně výdělečně činná povinna na důchodovém pojištění uhradit. Povinnost podat Přehled o příjmech a výdajích osoby samostatně výdělečně činné za rok 2015 v roce 2016 byla stanovena následovně:

- do 2. 5. 2016, pokud daňové přiznání osoby samostatně výdělečně činné nezpracovává daňový poradce,
- do 1. 8. 2016, pokud daňové přiznání osoby samostatně výdělečně činné zpracovává daňový poradce a tuto skutečnost OSVČ doložila okresní správě sociálního zabezpečení nejpozději do 2. 5. 2016,
- do 1 měsíce po uplynutí lhůty, kterou byla finančním úřadem prodloužena lhůta pro podání daňového přiznání,
- do 1. 8. 2016, jestliže OSVČ není povinna podávat daňové přiznání.

Přehled může osoba samostatně výdělečně činná podat v papírové podobě na adresu příslušné okresní správy, nebo elektronicky prostřednictvím ePortálu ČSSZ, který poskytuje službu bezprostředního odeslání datové zprávy ve formátu (xml) do datové schránky e-Podání ČSSZ (ID 5ffu6xk), nebo přes veřejné rozhraní VREP-APEP. V jakémkoliv formátu je možné podat přehled do datové schránky příslušné správy sociálního zabezpečení. Měsíční vyměřovací základ záloh na důchodové pojištění v roce 2016 odpovídá 50 % z částky rovnající se průměru, který z daňového základu připadá na jeden kalendářní měsíc, v němž byla vykonávána činnost v roce 2015. V roce 2016 činí maximální měsíční vyměřovací základ částku 108 024 Kč. Maximální platba zálohy na pojistné činí pro osobu samostatně výdělečně činnou vykonávající činnost hlavní i vedlejší částku 31 544 Kč. Zálohy jsou splatné od 1. do 20. dne následujícího měsíce. Účast na nemocenském pojištění je u osoby samostatně výdělečně činné dobrovolná.

### ***1.3.5 Povinnost podnikatele ve vztahu ke správci daně***

#### *1.3.5.1 Daň z příjmů*

Registrace podnikatele k daním patří mezi povinné registrace většiny osob samostatně výdělečně činných. V tomto ohledu na povinnost registrovat se k příslušné dani u místně příslušného správce daně nemá vliv, zda osobě samostatně výdělečně činné na konci zdaňovacího období vznikne daňová povinnost či nikoliv. Pokud podnikatel splňuje zákonné podmínky při zahájení podnikání, stihá ho vždy povinnost k příslušné dani se registrovat. Nejčastěji odváděnou daní, jejíž povinnost stihá bez výhrady za splnění příslušných podmínek

všechny osoby právnické i fyzické je **daň z příjmů**. Daň z příjmů je zákonem o daních z příjmů<sup>5</sup> rozlišována na daň z příjmů právnických osob a daň z příjmů osoby fyzických.

V části páté zákona o daních z příjmů je upravena registrace osob k dani, ze které vyplývá, že poplatník daně z příjmů fyzických osob je povinen podat přihlášku k registraci k dani z příjmů fyzických osob u příslušného správce daně do 15 dnů ode dne, ve kterém započal vykonávat činnost, která je zdrojem příjmů ze samostatné činnosti, nebo přijal příjem ze samostatné činnosti. Registraci je tedy potřeba provést poté, co byla splněna zákonem stanovená podmínka. Podnikatel ji však může provést předem na živnostenském úřadě, při registraci živnosti, podniká-li na základě živnostenského zákona. V případě, že podnikatel na základě živnostenského zákona nepodniká, či hodlá registraci k dani u příslušného správce daně učinit sám, může tak učinit na předepsaném formuláři daňové správy jak písemně, elektronicky či osobě u místně příslušného správce daně.

Přihláška je dostupná na webovém portálu daňové správy, kdy po vyplnění lze přihlášku uložit k odeslání přes datovou schránku, odeslat za pomoci elektronického podpisu či jen uložit a vytisknout a podat u příslušného správce daně. Formulář k registraci daně z příjmů je klíčový tiskopis, na základě kterého se provádí registrace i k dalším daním, a to jak ke zmíněné **dani z příjmů** fyzických osob, ale také k **dani silniční**, a k **dani z příjmů ze závislé činnosti** (včetně daně srážkové), tj. k daním, které odvádí osoba samostatně výdělečně činná v postavení zaměstnavatele za své zaměstnance.

Příjem ze samostatné činnosti zákon o dani z příjmu uvádí pod ust. § 7 a tento definuje jako příjem, který nepatří do příjmů uvedených v § 6 zákona<sup>6</sup>, a kterým je příjem ze zemědělské výroby, lesního a vodního hospodářství, příjem ze živnostenského podnikání, příjem z jiného podnikání, ke kterému je potřeba podnikatelské oprávnění, podíl společníka veřejné obchodní společnosti a komplementáře komanditní společnosti na zisku.

Příjmem ze samostatné činnosti, pokud nepatří do příjmů uvedených v § 6, je dále příjem z užití nebo poskytnutí práv z průmyslového vlastnictví, autorských práv včetně práv příbuzných práv autorskému, a to včetně příjmů z vydávání, rozmnožování a rozšiřování literárních a jiných děl vlastním nákladem; příjem z nájmu majetku zařazeného v obchodním majetku; příjem z výkonu nezávislého povolání.

**Základem daně** jsou vždy příjmy, které se snižují o výdaje vynaložené na jejich dosažení, zajištění. U poplatníka, který je společníkem veřejné obchodní společnosti, je součástí základu daně (dílního základu daně) poměrná část základu daně nebo daňové ztráty veřejné obchodní společnosti. Tento poměr odpovídá poměru, kterým se společník podílí na zisku veřejné obchodní společnosti. U poplatníka, který je komplementářem komanditní společnosti, je součástí základu daně (dílního základu daně) poměrná část základu daně nebo daňové ztráty komanditní společnosti. Tento poměr odpovídá poměru, kterým se komplementář podílí na zisku komanditní společnosti.

<sup>5</sup> Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>6</sup> Příjmy dle § 6 zákona o daních z příjmů jsou příjmy ze závislé činnosti (např. plnění v podobě příjmu ze současného nebo dřívějšího pracovněprávního, služebního nebo členského poměru a obdobného poměru, v nichž poplatník při výkonu práce pro plátce příjmu je povinen dbát příkazů plátce, nebo příjmy funkčního požitku, příjmy za práci člena družstva, společníka společnosti s ručením omezeným, komanditisty komanditní společnosti, aj.).

V případě, že poplatník neuplatní výdaje prokazatelně vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmu (ty uplatní vždy na základě účetnictví nebo daňové evidence), může uplatnit výdaje, takzvaným **paušálem**, a to ve výši:

- 80 % z příjmů ze zemědělské výroby, lesního a vodního hospodářství a z příjmů z živnostenského podnikání řemeslného; nejvýše lze však uplatnit výdaje do částky 1 600 000 Kč,
- 60 % z příjmů ze živnostenského podnikání; nejvýše lze však uplatnit výdaje do částky 1 200 000 Kč,
- 30 % z příjmů z nájmu majetku zařazeného v obchodním majetku; nejvýše lze však uplatnit výdaje do částky 600 000 Kč,
- 40 % z jiných příjmů ze samostatné činnosti, nejvýše lze však uplatnit výdaje do částky 800 000 Kč.

Poplatník, který však uplatňuje výdaje paušálně, je povinen vždy vést **záznamy o příjmech a evidenci pohledávek** vzniklých v souvislosti s činností, ze které plyne příjem ze samostatné činnosti.

Osoba samostatně výdělečně činná ve vztahu k dani z příjmů je do 31. 3. každého následujícího roku pokud tak činí sama, či do 30. 6. každého následující roku v případě, že tak činí prostřednictvím daňového poradce **podat přiznání k dani z příjmů**, ve kterém z dosažených příjmů, po odečtení nákladů na jejich dosažení a udržení, a po odečtení případných slev na dani daň ve výši 15 % (v případě osob fyzických) vypočte a odvede na bankovní účet příslušného správce daně (nebo 19 % v případě osob právnických).

#### 1.3.5.2 Daň z přidané hodnoty

Kromě daně z příjmů se podnikatelé nejčastěji setkávají s daní z přidané hodnoty. Předmětem daně z přidané hodnoty je:

- dodání zboží za úplatu osobou povinnou k dani v rámci uskutečňování ekonomické činnosti s místem plnění v tuzemsku,
- poskytnutí služby za úplatu osobou povinnou k dani v rámci uskutečňování ekonomické činnosti s místem plnění v tuzemsku, nebo pořízení **a)** zboží z jiného členského státu za úplatu uskutečněné v tuzemsku osobou povinnou k dani v rámci uskutečňování ekonomické činnosti nebo právnickou osobou nepovinnou k dani; **b)** nového dopravního prostředku z jiného členského státu za úplatu osobou nepovinnou k dani,
- dovoz zboží s místem plnění v tuzemsku.

Plátcem daně z přidané hodnoty se stane podnikatel sám, dobrovolně, nebo na základě zákona pokud jeho obrat za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesáhne 1 000 000 Kč (v takovém případě je osoba plátcem od prvního dne druhého měsíce následujícího po měsíci, ve kterém překročila stanovený obrat). Základem daně je vše, co jako úplatu obdržel nebo má obdržet plátce za uskutečněné zdanitelné plnění, včetně částky na úhradu spotřební daně od osoby, pro kterou je zdanitelné plnění uskutečněno, nebo od třetí osoby, bez daně za toto zdanitelné plnění. Základem daně v případě přijetí úplaty před uskutečněním zdanitelného plnění je částka přijaté úplaty snižená o daň. Plátce je oprávněn k odpočtu daně na vstupu u přijatého zdanitelného plnění, které v rámci svých ekonomických činností použije pro účely uskutečňování zejména zdanitelných plnění dodání zboží nebo

poskytnutí služby s místem plnění v tuzemsku, nebo plnění osvobozených od daně s nárokem na odpočet daně s místem plnění v tuzemsku. U zdanitelného plnění nebo přijaté úplaty se dle zákona o dani z přidané hodnoty uplatňuje:

- základní sazba daně ve výši 21 %,
- první snížená sazba daně ve výši 15 %, nebo
- druhá snížená sazba daně ve výši 10 %.

Σ

#### 1.4 Shrnutí kapitoly:

- Právo a právní normy představují normativní pravidla chování, které mj. upravují i podnikání a podnikatelskou činnost.
- Podnikat je možné jako osoba samostatně výdělečně činná nebo prostřednictvím účasti v některé z právnických osob založených za účelem podnikání.
- Živnostenský způsob provozování podnikatelské činnosti je jeden z několika způsobů, kterými je možné živnostenskou činnost provozovat.
- Živnostenský rejstřík eviduje údaje specifikované živnostenským zákonem a údaje statistického a evidenčního charakteru související s provozováním živnosti.
- Podnikatel má povinnost registrovat se na příslušných úřadech to ve vztahu k jeho povinnosti platit daně, hradit veřejné zdravotní pojištění a pojištění důchodové včetně příspěvku a státní politiku zaměstnanosti.

?

#### 1.5 Kontrolní otázky a úkoly:

1. Definujte druhy a systémy práva, uveďte základní odlišnosti práva soukromého a práva veřejného.
2. Uveďte základní zásady soukromého práva, které se vztahují k podnikání.
3. Uveďte a vysvětlete definici podnikání.
4. Uveďte rozdíl mezi živnostenským a neživnostenským podnikáním.
5. Definujte živnost.
6. Vysvětlete povinnosti podnikatele vztahující se k veřejnému zdravotnímu pojištění a důchodovému pojištění.



#### 1.6 Doporučená literatura:

Raban, P. a kol. (2013). Občanské právo hmotné: relativní majetková práva. Brno: Václav Klemm

Rozehnal, A. a kol. (2014). Obchodní právo. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk  
Tröster, P. a kol. (2013) Právo sociálního zabezpečení. 6., podstatně přeprac. a aktualiz. vyd.  
Praha: C. H. Beck

### **Právní předpisy:**

1. Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů
2. Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
3. Zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů
4. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
5. Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů
6. Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů
7. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
8. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech, ve znění pozdějších předpisů
9. Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů
10. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů

## 2 Závazkové vztahy

(Jiří Novotný)

### Obsah

2 Závazkové vztahy	17
2.1 Vznik, změna a zánik závazků	17
2.2 Zajištění závazků	25
2.3 Podnikatel a společné jmění manželů	28
2.4 Shrnutí kapitoly	30
2.5 Kontrolní otázky a úkoly	30
2.6 Doporučená literatura	31



#### Cíle:

- Vznik, změna a zánik závazků
- Zajištění závazků
- Podnikatel a společné jmění manželů



**Klíčová slova:** závazek, vznik závazků, změna závazků, zánik závazků, zajištění závazků

### 2.1 Vznik, změna a zánik závazků

#### 2.1.1 Závazky

Pojem **závazek** (obligace) označuje určitý vztah mezi věřitelem a dlužníkem, jehož obsahem jsou práva a povinnosti těchto dvou (či více) osob v rámci soukromoprávního vztahu. Z uzavřeného závazku vyplývá povinnost závazek dodržet. Smluvní strany jsou závazkem vázány a nemohou od něho jednostranně odstoupit, pokud jim to zákon výslovně neumožňuje, nebo si takovou možnost strany neupraví smlouvou, kterou tento závazek založily. Závaznost závazku z uzavřených smluv (s odkazem na ustanovení § 1723 odst. 2, jež stanoví, že ustanovení týkající se závazků ze smluv se přiměřeně použijí i na ostatní závazky) pramení zásady občanského práva, na základě které daný slib zavazuje a smlouvy mají být plněny (§ 3 odst. 2 písm. d). Definice závazku dle občanského zákoníku: „ze závazku má věřitel vůči dlužníku právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost toto právo splněním dluhu uspokojit“ (§ 1721).

**Pohledávka** představuje subjektivní právo věřitele po dlužníku požadovat určité plnění. Plnění vždy může být povinnost něco dát, něco konat, něčeho se zdržet nebo něco strpět (dare, facere, omitere, pati). Pohledávku však nelze ztotožňovat s nárokem, který odpovídá oprávnění věřitele dosáhnout realizace svojí pohledávky prostřednictvím státního donucení a ve specifických případech i svépomocí. **Dluh** představuje povinnost dlužníka věřiteli

poskytnout ujednané plnění (předchozí právní úprava občanského zákoníku platná do 1. 1. 2014 tuto povinnost označovala jako závazek). Dluh dlužníka nemůže existovat bez pohledávky. Obdobně pohledávka věřitele nemůže existovat bez dluhu. **Věřitel** je ten, kdo má dluh pohledávku vůči dlužníku, tj. věřitel má oprávnění po dlužníku požadovat určité plnění. **Dlužník** je ten, kdo má dluh vůči věřiteli, tj. dlužník má povinnost věřiteli poskytnout určité plnění.

Závazky upravuje závazkové právo, které je součástí občanského (soukromého práva). Závazkové právo tvoří právní normy upravující závazky. V současnosti najdeme závazkové právo především v občanském zákoníku. Dosavadní teorie soukromého práva používala termín závazek jak pro pojmenování vztahu mezi věřitelem a dlužníkem, ale zároveň i pro označení povinnosti dlužníka, tj. dluh (do 1. 1. 2014). Nový občanský zákoník se snaží o jasné rozlišení pojmů a jako závazek označuje vztah mezi věřitelem a dlužníkem, jehož obsahem jsou práva a povinnosti těchto dvou (nebo více) osob v rámci soukromoprávního vztahu. Věřitel je vždy tím, kdo má právo – pohledávku – od dlužníka požadovat, aby pro něj (či pro jiného) např. něco vykonal. Naopak dlužník je k tomuto povinen pouze vůči věřiteli – k němuž jej tíží dluh. Cílem závazkového práva je zabezpečit uspokojování lidských potřeb ve vzájemné součinnosti (kooperaci), které je závazné a vynutitelné sankcemi.

Dle občanského zákoníku závazky vznikají:

- z právního jednání, nejčastěji ze smluv,
- z protiprávních činů (deliktů),
- z jiných právních skutečností (důvodů).

Obdobně jako jiné instituty soukromého práva doprovází i závazky obecné zásady, které navazují na ústavní principy. Zásadní zásadou je zde autonomie vůle, jakožto zásada smluvní svobody stran. Tu občanský zákoník vyjadřuje tak, že pokud to zákon nezakazuje, mohou si osoby ujednat práva a povinnosti odchylně od zákona; zakázaná jsou ujednání porušující dobré mravy, veřejný pořádek nebo právo týkající se postavení osob, včetně práva na ochranu osobnosti.

### 2.1.2 Obsah závazku

Obsahem závazku jsou vždy **subjektivní práva** a **subjektivní povinnosti**. Vždy jde o povinnost jedné strany něco **dát, konat**, něčeho se **zdržet** a něco **strpět** (plnění) a právo strany druhé takové plnění **požadovat**. Pohledávka a dluh jsou základním obsahem závazkového právního vztahu. Vedle nich však existují i další práva a povinnosti, které s obsahem závazku úzce souvisí. Jde například o povinnost poskytnout druhé straně závazku součinnost k jeho řádnému splnění. V tomto ohledu je věřitel tak nejen oprávněn požadovat od dlužníka svou pohledávku, ale i povinen dlužníkem řádně nabídnuté plnění přijmout či mu k splnění závazku potřebnou patřičnou povinnost. Dlužník má nejen povinnost vůči věřiteli plnit svůj dluh, ale i právo od něj požadovat patřičnou součinnost k převzetí plnění. Platnosti závazku nebrání, není-li vyjádřen důvod, na základě kterého je dlužník povinen plnit. Tudíž ve smlouvě nemusí být vysvětleno, proč jedna strana poskytne druhé věc či v její prospěch něco vykonal.

**Úplata za plnění** – pokud z uzavřené smlouvy plyne povinnost stran poskytnout a přijmout plnění za úplatu, aniž je ujednána její výše, či způsob, jakým bude tato výše určena, platí, že úplata byla ujednána ve výši obvyklé v době a v místě uzavření smlouvy. V případě, že se

nepodaří výši úplaty takto určit, určí ji na návrh některé smluvní strany soud s přihlédnutím k obsahu smlouvy, povaze plnění a zvyklostem. **Neúměrné zkrácení** – v případě, že se strany závazku zaváží k vzájemnému plnění a je-li plnění jedné ze stran v hrubém nepoměru k tomu, co poskytla druhá strana, může zkrácená strana požadovat zrušení smlouvy a navrácení všeho do původního stavu, pokud zkrácené straně druhá strana nedoplní, o čemž byla zkrácena, se zřetelem k ceně obvyklé v době a místě uzavření smlouvy. Postup při neúměrném zkrácení se neuplatní v případě, kdy se nepoměr vzájemných plnění zakládá na skutečnosti, o které druhá strana nevěděla ani vědět nemusela.

### 2.1.3 Společné dluhy a společné pohledávky

V případě **společných dluhů** a **společných pohledávek** se analogicky uplatní úprava spoluvlastnictví.<sup>1</sup> Občanský zákoník v této souvislosti výslovně stanoví, že pokud se zaváže několik dlužníků k témuž plnění, nebo pokud se zaváže dlužník několika věřitelům k témuž plnění, spravují se společný dluh i společná pohledávka podle zásad o spoluvlastnictví. V případě nedělitelného plnění může věřitel požadovat na kterémkoli z několika dlužníků, ledaže z povahy závazku plyne, že dluh může být splněn jen společnou činností dlužníků. V případě, že je dlužník zavázán několika věřitelům k nedělitelnému plnění, není povinen plnit některému z věřitelů, ledaže ten mu dá přiměřenou jistotu, nebo dohodnou-li se na tom všichni věřitelé.

V případě **dělitelného plnění** je každý z několika spoludlužníků dělitelného plnění dlužen jen svůj díl a každý z několika věřitelů dělitelného plnění je věřitelem jen svého dílu, pokud smlouva, zákon nebo rozhodnutí soudu nestanoví pro takový případ jinak. Bylo-li však ujednáno, že kterýkoli z věřitelů může žádat celé plnění, splní dlužník celý dluh tomu, kdo o splnění požádal první. Splnil-li dlužník celý dluh jednomu ze spoluvěřitelů, nemohou již ostatní po něm nic požadovat.

Naopak, pokud je několik dlužníků zavázáno plnit **společně a nerozdílně**, jsou povinni plnit jeden za všechny a všichni za jednoho. Věřitel v takovém případě může požadovat celé plnění nebo jeho libovolnou část na všech spoludlužnících, jen na některých, nebo na kterémkoli ze spoludlužníků. Prodlením věřitele vůči jednomu ze spoludlužníků nastává jeho prodlení i vůči ostatním spoludlužníkům. Uplatní-li věřitel proti některému ze spoludlužníků více, než odpovídá jeho podílu, vyrozumí o tom tento spoludlužník ostatní a dá jim příležitost, aby uplatnili proti pohledávce své námitky. Má právo požadovat, aby splnili dluh podle podílů, které na ně připadají, nebo aby ho v tomto rozsahu dluhu jinak zbavili. Pokud spoludlužník vyrovnal více, než činí jeho podíl, náleží mu od ostatních spoludlužníků náhrada.

I věřitelé jsou oprávněni společně a nerozdílně. Pokud je dlužník zavázán plnit několika věřitelům oprávněným vůči němu společně a nerozdílně, může kterýkoli z věřitelů žádat celé plnění. Dlužník splní v celém rozsahu tomu, kdo o plnění požádal první. Případným prodlením jednoho ze spoluvěřitelů se ocitají v prodlení také ostatní spoluvěřitelé. Pokud se však spojí pohledávka a dluh v osobě jednoho ze spoluvěřitelů, zaniknou tím i pohledávky ostatních spoluvěřitelů vůči dlužníku.

### 2.1.4 Vznik závazku

<sup>1</sup> Spoluvlastníci jsou osoby, jimž náleží vlastnické právo k věci společně. Vzhledem k věci jako celku, se spoluvlastníci považují za jedinou osobu a nakládají s věcí jako jediná osoba.



Závazky nejčastěji vznikají z **právních jednání** (ze smluv). Smlouvu lze charakterizovat jako dvoustranné či vícestranné jednání smluvních stran. Smlouvy jsou základním titulem vzniku závazku; ustanovení o závazcích, které vznikají ze smluv, se použijí přiměřeně i na závazky ostatní. Závazky mohou vzniknout i na základě jednání jednostranného (jednání jedné strany), na základě kterého vznikají závazky podobné závazkům vzniklým ze smluv, jde o tzv. kvazikontrakty. Kvazikontrakty nejsou závazky vzniklými ze smluv, protože jim chybí konsensus smluvních stran.

Závazky ale mohou vznikat i z **protiprávních činů** (z deliktů). Takové závazky představují závazkové právo postavené na odpovědnosti za určité porušení povinnosti, která může být dána:

- smlouvou nebo zákonem (mimosmluvní povinnost).

Závazky také ale mohou vznikat i z jiných **právních skutečností**, kterými mohou být např. úřední rozhodnutí konstitutivní povahy, protiprávní stav, nebo jiné právní důvody.



**Příklad:** Např. rozhodnutí soudu při zrušení a vypořádání podílového spoluvlastnictví, jímž se věc dosud všem spoluvlastníkům společná přikazuje do vlastnictví jednomu nebo více spoluvlastníkům za přiměřenou náhradu – soud jím založí závazek, jehož obsahem bude povinnost dosavadního podílového spoluvlastníka, resp. spoluvlastníků, jímž byla věc přikázána do vlastnictví, poskytnout přiměřenou náhradu bývalým spoluvlastníkům, jímž věc do vlastnictví přikázána nebyla.

## 2.1.5 Změna závazků

### 2.1.5.1 Obecný výklad ke změně závazků

Právní předpisy umožňují, aby závazkový právní vztah, ve kterém má jeden subjekt má postavení věřitele (kreditora, který má oprávnění od druhého něco vyžadovat pohledávku), a druhý subjekt má postavení dlužníka (debitora, který povinen požadovanou pohledávku – dluh splnit), byl změněn, resp. aby k závazku jakožto právní skutečnosti přistoupila další právní skutečnost, která prvky původního dosavadního (původního) závazkového vztahu změní. V takovém případě hovoříme o změně závazkového právního vztahu. V rámci změn závazkových právních vztahů rozlišujeme:

- změny v **subjektech** závazků a změny v **obsahu** závazků

ke změně závazkového právního vztahu vždy dochází na základě:

- právního jednání; rozhodnutím soudů či jiných státních orgánů; na základě zákona

### 2.1.5.2 Změna závazků v subjektu

Změna závazku v osobě věřitele se realizuje **postoupením pohledávky**. Věřitel (postupitel) může postoupit pohledávku celou nebo jen její část postoupit smlouvou jako postupitel i bez souhlasu dlužníka jiné osobě (postupníkovi). Na základě postoupení pohledávky nabývá postupník také její příslušenství a práva s pohledávkou spojená, včetně sjednaného zajištění pohledávky. Při postoupení je postupitel povinen vydat postupníkovi potřebné doklady o

pohledávce a sdělit mu vše, co je k uplatnění pohledávky zapotřebí. Věřitel však může postoupit jen takovou pohledávku, kterou lze zcizit a to jen v případě, že to ujednání dlužníka a věřitele nevyklučuje. Věřitel však nemůže postoupit pohledávku, která zaniká smrtí nebo jejíž obsah by se změnou věřitele k tíži dlužníka změnil. Věřitel (postupitel) je povinen informovat dlužníka o postoupení pohledávky. Dokud postupitel dlužníka nevyrozumí, nebo dokud postupník postoupení pohledávky dlužníku neprokáže, může se dlužník své povinnosti zprostit tím, že splní postupiteli, nebo se s ním jinak vyrovná. Postoupení pohledávky nemá účinky vůči osobě, která dluh zajistila zástavním právem, ručením nebo jiným způsobem, dokud jí postupitel o postoupení pohledávky nevyrozumí nebo dokud jí postupník postoupení pohledávky neprokáže.

V případě, že pohledávky byla postoupena za úplatu, postupitel odpovídá postupníkovi (novému věřiteli) až do výše přijaté úplaty s úroky za to, že pohledávka v době postoupení trvala, a ručí za její dobytost. To neplatí, pokud postupník věděl, že pohledávka je budoucí, nejistá nebo nedobytná. Postupitel neodpovídá za dobytost postoupené pohledávky, pokud se tato stala nedobytnou až po postoupení buď náhodou, anebo nedopatřením postupníka. Nedopatření lze postupníku přičíst zejména tehdy, pokud nevymáhá pohledávku bez zbytečného odkladu poté, co se stala splatnou nebo odložil-li splatnost pohledávky.

Na žádost postupníka může postupitel vymáhat postoupenou pohledávku svým jménem na účet postupníka. Pokud již však bylo postoupení pohledávky dlužníkovi již oznámeno nebo prokázáno, může postupitel pohledávku vymáhat, pokud sám prokáže souhlas postupníka a pokud postupník pohledávku sám nevymáhá. V případě, že vymáhá pohledávku postupitel, může dlužník namítat proti ní své vzájemné pohledávky, jež má vůči postupiteli, nikoliv však pohledávky, jež má vůči postupníkovi.

Změna závazku v osobě dlužníka se může realizovat **převzetím dluhu, přistoupením k dluhu, převzetím majetku a postoupením smlouvy.**

Pokud někdo ujedná s dlužníkem, že přejímá jeho dluh, nastoupí jako dlužník na jeho místo, jen v případě, že k tomu věřitel souhlasí původnímu dlužníku nebo přejímateli dluhu (**převzetí dluhu**). Pokud však věřitel s takovým převzetím dluhu nesouhlasí, nebo k němu odmítne dát souhlas, nevzniká věřiteli vůči přejímateli dluhu přímé právo. V takovém případě má přejímatel dluhu však vůči dlužníku povinnost zařídit, aby dlužník nemusel věřiteli plnit. Shodnou povinnost má vůči dlužníku i ten, kdo se mu zaváže, že opatří plnění jeho věřiteli. Obsah závazku se převzetím dluhu nemění. Přejímateli dluhu náleží všechny námítky, které mohl uplatnit původní dlužník. Převzetí dluhu se nedotýká ani vedlejších práv spojených s pohledávkou. Případné zajištění dluhu poskytnuté třetí osobou trvá jen tehdy, pokud osoba, která zajištění poskytla, se změnou v osobě dlužníka souhlasí. Kdo však bez dlužníkovy souhlasu ujedná s věřitelem, že za dlužníka splní jeho dluh, stává se novým dlužníkem vedle původního dlužníka a je spolu s ním zavázán společně a nerozdílně (**přistoupení k dluhu**).

V případě, že od zcizitele převezme někdo veškerý majetek nebo jeho poměrně určenou část, stává se společně a nerozdílně se zcizitelem dlužníkem z dluhů, které s převzatým majetkem souvisí a o nichž nabyvatel při uzavření smlouvy věděl nebo musel vědět (**převzetí majetku**). Nabyvatel však není povinen plnit více, než kolik činí hodnota majetku, jehož takto nabyl. Pokud však takový majetek převezme osoba zciziteli blízká, stává se společně a nerozdílně se zcizitelem dlužníkem z dluhů, které s převzatým majetkem souvisí, bez omezení na hodnotu majetku, jehož takto nabyla. To neplatí, pokud prokáže, že o určitém dluhu nevěděla, ani vědět nemusela. Postoupit však lze i smlouvu, pokud to její povaha nevyklučuje (**postoupení**

**smlouvy**). V takovém případě může kterákoli strana převést jako postupitel svá práva a povinnosti ze smlouvy nebo z její části třetí osobě, pokud s tím postoupená strana souhlasí a pokud nebylo dosud splněno.

### 2.1.5.3 Změna závazků v obsahu

Sjednaný závazek nelze měnit bez ujednání věřitele a dlužníka. Strany mohou dohodou ujednat změnu svých práv a povinností (**dohoda**). V případě, že se strany dohodnou na změně obsahu závazku, dosavadní závazek se na základě takové dohody ruší a nahrazuje se novým závazkem (**novace**).

V takovém případě se jedná o **privativní novaci**, kdy se dohodou obsah původního závazku nemění, ale zrušuje se tak, že dosavadní závazek nahrazuje závazek nový (právní důvod původního závazku zaniká a nelze k němu přihlížet). Pokud však na základě uzavřené dohody může dosavadní závazek vedle nového závazku obstát, má se za to, že původní závazek nebyl zrušen (**novace kumulativní**). Kumulativní novace mění původní závazek v dohodnutém rozsahu (právní důvod původního závazku trvá a k němu kumulativně přistupuje další důvod opřený o smlouvu o novaci).

Dosavadní závazek lze nahradit novým závazkem i tak, že si strany ujednáním upraví práva a povinnosti mezi nimi dosud sporné nebo pochybné (**narovnání**). Platnost narovnání není dotčena omylem v tom, co bylo mezi stranami sporné nebo pochybné, ledaže omyl vyvolala některá strana lstí. Narovnání dohodnuté v dobré víře nepozbývá platnosti ani tehdy, zjistí-li se na základě skutečností vyšších najevo dodatečně, že některá ze stran pohledávku neměla. Narovnání tak chrání dobrou víru účastníka v právo nabyté narovnáním, kdy obecně platí, že narovnání se považuje za platné, i kdyby dodatečně vyšlo najevo, že některá ze stran dohodnuté právo v době sjednání narovnání neměla.

V případě, že dlužník nesplní svůj dluh řádně a včas, dostává se do prodlení (**prodlení dlužníka**). Za případné prodlení však není dlužník odpovědný, pokud nemůže plnit v důsledku prodlení věřitele. Po dlužníkovi, který je v prodlení, může věřitel vymáhat splnění dluhu, anebo může od smlouvy odstoupit za podmínek ujednaných ve smlouvě nebo stanovených zákonem. V případě, že je dlužník v prodlení se splácením peněžitého dluhu, může věřitel, který řádně splnil své smluvní a zákonné povinnosti, požadovat zaplacení úroku z prodlení, ledaže dlužník není za prodlení odpovědný. Pokud si smluvní strany neujednají výši úroku, použije se výše úroku stanovená nařízením vlády. Na případnou náhradu škody vzniklé nesplněním peněžitého dluhu má věřitel právo, pokud tato není kryta úroky z prodlení. Smluvní strany si však mohou ujednat, že na případnou náhradu škody má věřitel právo vždy. Po dobu prodlení nese dlužník nebezpečí škody na věci, ať již škoda vznikla z jakékoli příčiny, pokud neprokáže, že by škoda vznikla i při řádném plnění jeho povinnosti nebo že škodu způsobil věřitel nebo vlastník věci. Kromě oprávnění požadovat úroky z prodlení, má věřitel také právo odstoupit od smlouvy za podmínek sjednaných ve smlouvě nebo stanovených zákonem. Pokud dlužník smluvní povinnost poruší podstatným způsobem, může věřitel od smlouvy odstoupit, pokud to oznámí bez zbytečného odkladu poté, co se o prodlení dozvěděl. Je-li však porušení nepodstatné, odstoupit lze poté, co prodlévající strana svoji povinnost nesplní ani v dodatečně přiměřené lhůtě, kterou jí druhá strana poskytla výslovně nebo mlčky. V případě, že věřitel oznámí dlužníkovi, že mu určuje dodatečnou lhůtu k plnění a že mu ji již neprodlouží, platí, že marným uplynutím této lhůty od smlouvy odstoupil.

Do prodlení se však může dostat i věřitel v případě, že nepřijme řádně nabídnuté plnění nebo neposkytne dlužníku součinnost potřebnou ke splnění dluhu (**prodlení věřitele**). Je-li předmětem plnění věc, nese věřitel po dobu svého prodlení nebezpečí škody na věci, ať již škoda vznikne z jakékoli příčiny. To neplatí, způsobí-li škodu dlužník. I v případě prodlení věřitele vzniká právo odstoupit od smlouvy. Pokud je porušení smlouvy nepodstatné, odstoupit lze poté, co prodlévající strana svoji povinnost nesplní ani v dodatečně přiměřené lhůtě, kterou jí druhá strana poskytla výslovně nebo mlčky. V případě, že však strana poruší prodlením svou smluvní povinnost podstatným způsobem, může druhá strana od smlouvy odstoupit, pokud to prodlévajícímu oznámí bez zbytečného odkladu poté, co se o prodlení dozvěděla.

## 2.1.6 Zánik závazků

### 2.1.6.1 Obecně k zániku závazků

V případě, kdy nastane skutečnost předvídaná normami občanského práva, se kterou je spojen zánik závazkového vztahu, ujednaný závazek **zanikne**. Skutečností, se kterými může závazek zaniknout, mohou být smluvními stranami ujednaný přímo v kontraktu (smlouvě), nebo je smluvní strany mohou vázat na některou ze zákonem předvídaných skutečností upravených v občanském zákoníku. Předkládané rozlišování zániku závazků je postaveno na dělení dle druhů právních skutečností. Závazek může zaniknout na základě jednostranného či dvoustranného právního jednání, na základě právní události či na základě složené právní události. Jiným rozlišením zániků závazků je rozlišení, zda při zániku závazku dojde k uspokojení pohledávky věřitele či k uspokojení jeho pohledávky nedojde.

### 2.1.6.2 Zánik závazků s uspokojením pohledávky věřitele

K zániku závazku s uspokojením pohledávky věřitele může dojít splněním dluhu, náhradním splněním, započtením dluhu, odstupným, splynutím, dohodou

**Splněním dluhu** (solutio) k zániku závazku dojde, pokud dlužník svůj dluh splní. Dlužník musí dluh splnit na svůj náklad a nebezpečí řádně a včas. Splnění dluhu je právní jednání dlužníka, který poskytne věřiteli ujednané plnění. Proti své vůli nemůže být věřitel nucen, aby přijal něco jiného, než co přísluší k jeho pohledávce, a dlužník nemůže být nucen, aby poskytl něco jiného, než co je dlužen. Totéž platí o místě, čase a způsobu splnění. Mají-li si strany navzájem plnit zároveň, může splnění požadovat jen ta strana, která sama dluh již splnila, nebo je ochotna a schopna splnit dluh současně s druhou stranou. Lze-li dluh splnit několika způsoby, pak se má za to, že volba způsobu plnění náleží dlužníku. Má-li právo volby věřitel, musí způsob plnění zvolit v ujednané době, jinak bez zbytečného odkladu tak, aby dlužník mohl podle jeho volby splnit. Věřitel, který přijímá plnění je povinen vydat dlužníkovi na jeho žádost potvrzení o splnění dluhu (**kvitanci**). V kvitanci vyznačí jméno dlužníka i věřitele, předmět plnění a místo a čas, kde a kdy byl dluh splněn. Je-li kvitance vydána na jistinu, má se za to, že bylo vyrovnáno také příslušenství pohledávky.

Dluží-li si strany vzájemně plnění stejného druhu, může každá z nich prohlásit vůči druhé straně, že svoji pohledávku započítává proti pohledávce druhé strany (**započtení**). K započtení lze přistoupit, jakmile straně vznikne právo požadovat uspokojení vlastní pohledávky a plnit svůj vlastní dluh. Započtením se obě pohledávky ruší v rozsahu, v jakém se vzájemně kryjí. V případě, že se nekryjí zcela, započte se pohledávka obdobně jako při splnění. Tyto účinky nastávají k okamžiku, kdy se obě pohledávky staly způsobilými k

započtení. Občanský zákoník rozlišuje započtení jednostranným právním jednáním (tzv. **prohlášením o započtení**), a započtení dvoustranným právním jednáním (tzv. **započtení dohodou**). K započtení jsou způsobilé pohledávky, které lze uplatnit před soudem. Pohledávka nejistá nebo neurčitá k započtení způsobilá není. Je zakázáno započtení proti pohledávce výživného pro nezletilého, který není plně svéprávný.

Ujednají-li si strany, že jedna z nich může závazek zrušit zaplacením odstupného, ruší se závazek zaplacením odstupného obdobně jako při odstoupení od smlouvy (**odstupné**). Právo zrušit závazek zaplacením odstupného však nemá strana, která již, byť i jen zčásti, plnění druhé strany přijala nebo druhé straně sama plnila. Právo zrušit závazek odstoupením však nemá ta strana, která již, byť i jen částečně přijala plnění druhé strany, nebo druhé straně sama plnila. **Splynutí** je případ, kdy jakýmkoli způsobem splyne právo s povinností v jedné osobě. V takovém případě zaniknou právo i povinnost. Splyne-li právo věřitele s povinností toho, kdo závazek zajišťuje, hlavní dluh tím nezaniká. V případě **dohody** občanský zákoník výslovně stanoví, že stranám je na vůli ujednat si zánik závazku, aniž bude zřízen závazek nový.

### 2.1.6.3 Zánik závazků bez uspokojení pohledávky věřitele

K zániku závazku bez uspokojení pohledávky věřitele může dojít:

- prominutí dluhu,
- následnou nemožností plnění,
- odstoupením od smlouvy,
- výpovědí,
- uplynutím doby,
- smrtí dlužníka nebo věřitele,
- dalším případem stanoveným zákonem.

Promine-li věřitel dlužníku dluh, má se za to, že dlužník s **prominutím dluhu** souhlasí, pokud neprojevil bez zbytečného odkladu nesouhlas výslovně nebo plněním dluhu. Prominutí dluhu je případ, kdy dochází k zániku dluhu, na základě jednostranného právního jednání. K prominutí dluhu dojde i v případě, že věřitel vydá dlužníku kvitanci nebo mu vrátí dlužní úpis, aniž dluh splnil. Pokud však věřitel promine povinnost tomu, kdo dluh zajišťuje, nemá prominutí účinky vůči hlavnímu dluhu. Propustí-li však věřitel ze závazku jednoho ze spoluručitelů, zůstávají ostatním spoluručitelům zachovány námitky, které mohl uplatnit spoluručitel, jehož povinnost byla prominuta.

V případě, že se dluh stane po vzniku závazku nesplnitelným, zaniká závazek pro **nemožnost plnění**. Plnění není nemožné, lze-li dluh splnit za ztížených podmínek, s většími náklady, s pomocí jiné osoby nebo až po určené době. Nemožnost plnění prokazuje dlužník. Dlužník je vždy povinen věřiteli bez zbytečného odkladu oznámit, že se splnění dluhu stalo nemožným. Neučiní-li tak bez zbytečného odkladu poté, co se o tom dozvěděl nebo dozvědět musel, nahradí věřiteli škodu vzniklou tím, že věřitel nebyl o nemožnosti plnění včas vyrozuměn.

Od smlouvy lze odstoupit, ujednají-li si to strany, nebo stanoví-li tak zákon (**odstoupení od smlouvy**). Pokud poruší strana smlouvu podstatným způsobem, může druhá strana bez zbytečného odkladu od smlouvy odstoupit. Podstatné je takové porušení povinnosti, o němž strana porušující smlouvu již při uzavření smlouvy věděla nebo musela vědět, že by druhá strana smlouvu neuzavřela, pokud by toto porušení předvíдалa. Strana může od smlouvy

odstoupit bez zbytečného odkladu poté, co z chování druhé strany nepochybně vyplývá, že poruší smlouvu podstatným způsobem, a nedá-li na výzvu oprávněné strany přiměřenou jistotu. Po provedení odstoupení nelze již rozhodnutí změnit. Odstoupením od smlouvy se závazek zrušuje od počátku. Odstoupením od smlouvy zanikají v rozsahu jeho účinků práva a povinnosti stran. Odstoupení od smlouvy se však nedotýká práva na zaplacení smluvní pokuty nebo úroku z prodlení, pokud již dospěl, práva na náhradu škody vzniklé z porušení smluvní povinnosti ani ujednání, které má vzhledem ke své povaze zavazovat strany i po odstoupení od smlouvy, zejména ujednání o způsobu řešení sporů. Byl-li dluh zajištěn, nedotýká se odstoupení od smlouvy ani zajištění.

Závazek lze vypovědět, ujednejí-li si to strany nebo stanoví-li tak zákon. **Výpověď** představuje ukončení závazku, ujednaného na dobu neurčitou (v případě doby určité musí být tato možnost výslovně ujednána), a to jednostranným právním jednáním, které nevyžaduje souhlas druhé strany. Je-li závazek vypovězen, zaniká uplynutím výpovědní doby. Lze-li však závazek vypovědět bez výpovědní doby, zaniká závazek účinností výpovědi. Zavazuje-li smlouva ujednaná na dobu neurčitou alespoň jednu stranu k nepřetržité nebo opakované činnosti, anebo zavazuje-li alespoň jednu stranu takovou činností strpět, lze závazek zrušit ke konci kalendářního čtvrtletí výpovědí podanou alespoň tři měsíce předem.

**Uplynutí doby** zanikne závazek, pokud byl omezen na dobu určitou.

V případě smrti dlužníka dluh zanikne, jen pokud bylo obsahem dluhu plnění, které mělo být provedeno osobně dlužníkem. Smrtí věřitele právo zanikne, bylo-li plnění omezeno jen na jeho osobu (**smrt dlužníka nebo věřitele**).

## 2.2 Zajištění závazků

### 2.2.1 Zajištění závazků obecný výklad

Zajištění závazku představuje možnost věřitele, který se nedočkal plnění od dlužníka, **uspokojit svou pohledávku náhradním způsobem**. Věřitel, který se nechce výhradně spoléhat na to, že v případně neuhrazeného dluhu bude muset očekávat výsledků exekučního řízení, má na výběr zákonem definované prostředky, kterými lze dluh dlužníka proti neuhrazení zajistit. Současné zajišťovací prostředky občanský zákoník rozděluje na prostředky, který se dluh zajišťuje, a kterými se dluh utvrzuje. K zajišťovacím prostředkům patří právo zástavní (§ 1309), právo zadržovací (§ 1395), ručení (§ 2018), finanční záruka (§ 2029), zajišťovací převod práva (§ 2040) a srážky ze mzdy (§ 2045). Smluvní pokuta (§ 2048) a uznání dluhu (§ 2053) jsou prostředky sloužící k utvrzení dluhu. Zajišťovací prostředky umožňují věřiteli v případě, že dluh není za smluvených podmínek splněn, uspokojit svou pohledávku ze zajištění (např. z ručení, nebo ze zástavního či zadržovacího práva). Naproti tomu prostředky, které slouží k utvrzení dluhu, pouze postavení věřitele posilují. Uznání dluhu pouze staví na jisto, že dluh v době uznání existoval, a prodlužuje lhůtu pro jeho vymáhání. Smluvní pokuta sice pro věřitele znamená další finanční nárok, o který se zvyšuje celková výše pohledávky, ale pokud dlužník nemá dostatek prostředků pro splnění dluhu, nebude schopen uhradit ani smluvní pokutu.

### 2.2.2 Prostředky zajišťovací

**Zástavní právo** je často užívaným zajišťovacím prostředkem a to pro výhody jeho věcné povahy. Věcná povaha zástavního práva spočívá v tom, že tato zásadně následuje právní osud

zajištěné věci (zástavy). Výhodou zástavního práva je i skutečnost, že při konkurenci více zajišťovacích prostředků svědčí zástavnímu věřiteli výhodnější pořadí. Úlohu zástavního práva je pak ještě posílena v případě, že je toto zapsáno ve veřejném seznamu (např. v katastru nemovitostí).

Při zajištění dluhu zástavním právem vznikne věřiteli oprávnění, nesplní-li dlužník dluh řádně a včas, uspokojit se z výtěžku zpeněžení zástavy do ujednané výše, a není-li tato ujednána, do výše pohledávky s příslušenstvím ke dni zpeněžení zástavy. Zástavou může být každá věc, s níž lze obchodovat. Zástavním právem lze zajistit dluh o určité výši nebo dluh, jehož výši lze určit kdykoli v době trvání zástavního práva. Zástavním právem lze zajistit dluh peněžitý i nepeněžitý, podmíněný nebo i takový, který má vzniknout teprve v budoucnu. Zástavní právo se zřizuje zástavní smlouvou, ve které strany ujednávají, co je zástavou a pro jaký dluh je zástavní právo zřízeno. Zástavní právo zajišťuje dluh a jeho příslušenství. Pokud to je zvlášť ujednáno, zajišťuje zástavní právo i smluvní pokutu.

Zástavní právo k věci zapsané ve veřejném seznamu vzniká zápisem v tomto seznamu. Zástavní právo k movité věci vznikne odevzdáním zástavnímu věřiteli. Požádá-li o to zástavce, vydá mu věřitel zástavní list, v němž zástavu popíše tak, aby byla od jiných věcí dostatečně odlišena. Zastavit lze i podíl v obchodní korporaci pokud jej lze volně převést, jinak se zastavení řídí pravidly k jeho prodeji. Zastavit je možné i pohledávku, kterou lze postoupit jinému. Je-li zástavou pohledávka zástavního dlužníka za zástavním věřitelem, pohledávka a dluh nezanikají splnutím osoby věřitele a dlužníka. Zřídit zástavní právo může však i orgán veřejné moci svým rozhodnutím. Zástavce může dát jako zástavu cizí věc jen se souhlasem vlastníka. Dá-li zástavce jako zástavu cizí movitou věc bez souhlasu vlastníka, vznikne zástavní právo, je-li věc odevzdána zástavnímu věřiteli a ten ji přijme v dobré víře, že zástavce je oprávněn věc zastavit. Zástavní dlužník se zdrží všeho, čím se zástava zhoršuje na úkor zástavního věřitele. Jakmile je zajištěný dluh splatný, může se zástavní věřitel uspokojit způsobem, o němž se dohodl se zástavcem, popřípadě zástavním dlužníkem, v písemné formě, jinak z výtěžku zpeněžení zástavy ve veřejné dražbě nebo z prodeje zástavy podle jiného zákona. Pokud je zástavou cenný papír přijatý k obchodování na evropském regulovaném trhu, prodá se na tomto trhu nebo i mimo tento trh nejméně za cenu určenou evropským regulovaným trhem. Zástavní věřitel má vůči zástavci právo na náhradu nutných nákladů vynaložených při výkonu zástavního práva.

Pro vznik zajištění ručením je nezbytné prohlášení ručitele, že věřitele uspokojí, jestliže dlužník věřiteli svůj dluh nesplní (**ručení**). Nepřijme-li věřitel ručitele, nemůže po něm nic žádat. Ručitelské prohlášení vyžaduje písemnou formu. Předpokladem ručení je platný dluh dlužníka. Věřitel má právo požadovat splnění na ručiteli, pokud dlužník v přiměřené lhůtě dluh nesplnil, ačkoli byl k tomu věřitelem v písemné formě vyzván. Ručitel může plnění odepřít jen v případě, kdy věřitel zavinil, že pohledávka nemůže být uspokojena dlužníkem. Ručitel však může vůči věřiteli uplatnit všechny námitky, které má proti věřiteli dlužník. Ručení zaniká zánikem dluhu, který zajišťuje, nezaniká však, pokud dluh zanikl pro nemožnost plnění dlužníka, a ručitel jej splnit může, nebo pro zánik právnické osoby, která je dlužníkem.

**Finanční záruka** vzniká prohlášením výstavce v záruční listině, že uspokojí věřitele podle záruční listiny do výše určité peněžní částky, pokud dlužník nesplní věřiteli určitý dluh, anebo splní-li se jiné podmínky určené v záruční listině. Záruční listina vyžaduje písemnou formu. Potvrdí-li finanční záruku jiný výstavce, může věřitel uplatnit právo z finanční záruky vůči kterémukoli z těchto výstavců. Výstavce, který potvrdil finanční záruku a na tomto základě

plnil, má právo na náhradu vůči výstavci, který jej o potvrzení finanční záruky požádal. Je-li výstavcem banka, zahraniční banka nebo spořitelni a úvěrní družstvo, jedná se o bankovní záruku. Výstavce ručí za splnění zajištěného dluhu do výše a za podmínek uvedených v záruční listině. Výstavce může vůči věřiteli uplatnit pouze námitky, jejichž uplatnění záruční listina připouští. Pokud jsou podmínky uvedené v záruční listině splněny, splní výstavce povinnost z finanční záruky, pokud jej k tomu věřitel vyzve v písemné formě. Podmiňuje-li záruční listina plnění výstavce předložením určitého dokumentu, musí být předložen při výzvě nebo bez zbytečného odkladu po ní, avšak vždy za trvání finanční záruky.

Dluh může zajistit dlužník nebo třetí osoba dluh tím, smlouvou o **zajišťovacím převodu práva** věřiteli dočasně převede své právo. Zákon předpokládá, že zajišťovací převod práva je převodem s rozvazovací podmínkou, že dluh bude splněn. Pokud se zajišťovací převod práva týká věci zapsané ve veřejném seznamu, vzniká zajištění zápisem do tohoto seznamu. Pokud je k zajištění dluhu převedeno vlastnické právo a pokud byla věc věřiteli předána, je věřitel oprávněn mít ji u sebe po celou dobu trvání zajišťovacího převodu práva a je povinen vykonávat prostou správu věci. Má-li věc ve své moci ten, kdo věřiteli převodem práva jistotu zřídil, vykonává on prostou správu věci. Po splnění dluhu je věřitel povinen umožnit osobě, která zajištění poskytla, výkon práva v předešlém rozsahu. Zároveň jí vydá vše, co z převedeného práva získal nebo co k němu přibýlo, proti náhradě nákladů, které v souvislosti s výkonem zajišťovacího převodu práva účelně vynaložil. Pokud však není zajištěný dluh splněn, stane se převod práva nepodmíněným a dlužník předá věřiteli vše, co je nutné k plnému výkonu převedeného práva.

V případě, že obvyklá cena jistoty převyšuje výši zajištěného dluhu, vyplatí věřitel osobě, která jistotu poskytla, částku odpovídající rozdílu; přitom si započte náklady, které v souvislosti s výkonem zajišťovacího převodu práva účelně vynaložil. Neobsahuje-li smlouva o zajišťovacím převodu práva údaj o výši dluhu a hodnověrné ocenění práva převedeného k zajištění, je na věřiteli, aby dokázal, že obvyklá cena jistoty výši zajištěného dluhu zřejmě nepřevyšuje.

Dluh lze také zajistit **dohodou věřitele a dlužníka o srážkách ze mzdy nebo platu**, z odměny ze smlouvy o výkonu závislé práce zakládající mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem obdobný závazek nebo z náhrady mzdy nebo platu ve výši nepřesahující jejich polovinu. Pokud však nejde o srážky k uspokojení práva zaměstnavatele, je třeba k uzavření takové dohody vždy předchozího souhlasu zaměstnavatele. Proti plátcí mzdy nebo platu nabývá věřitel práva na výplatu srážek okamžikem, kdy byla plátcí dohoda předložena. Náklady spojené s placením srážek nese plátce mzdy nebo platu. V případě, že však plátce má plnit současně podle několika dohod o srážkách ze mzdy nebo platu, jdou náklady s placením srážek podle druhé a další dohody k tíži dlužníka.

### 2.2.3 Prostředky utvrzovací

**Smluvní pokuta** patří mezi způsoby utvrzení dluhu. V současné podobě právní úpravy je možné smluvní pokutu sjednat i ve formě jiného, než peněžitého plnění. Pokud strany pro případ porušení smluvené povinnosti smluvní pokutu v určité výši nebo způsob ujednejí, může věřitel požadovat smluvní pokutu v jakémkoli případě porušení ujednané povinnosti. Koncepce smluvní pokuty stojí na oprávnění věřitele požadovat smluvní pokutu bez zřetele k tomu, zda mu porušením utvrzené povinnosti vznikla škoda. Smluvní strany mohou dohodou vázat vznik nároku na zaplacení smluvní pokuty i výlučně jen na zaviněné porušení. Zaplacení smluvní pokuty nezbavuje dlužníka povinnosti splnit dluh smluvní pokutou



utvrzený. Pokud byla ujednána smluvní pokuta, nemá věřitel právo na náhradu škody vzniklé z porušení povinnosti, ke kterému se smluvní pokuta vztahuje. Toto ustanovení je dispozitivní a smluvní strany jej mohou vzájemným ujednáním vyloučit. Nepřiměřeně vysokou smluvní pokutu může soud na návrh dlužníka snížit s přihlédnutím k hodnotě a významu zajišťované povinnosti až do výše škody vzniklé do doby rozhodnutí porušením té povinnosti, na kterou se vztahuje smluvní pokuta.

V případě, že dlužní uzná svůj dluh co do důvodu i výše prohlášením učiněným v písemné formě, předpokládá se, že dluh v rozsahu uznání v době uznání trval (**uznání dluhu**). Důležité je však i nastavení domněnek pro případ částečného placení či placení úroků. Pokud plní dlužník dluh zčásti, má částečné plnění účinky uznání zbytku dluhu, lze-li z okolností usoudit, že tímto plněním dlužník uznal i zbytek dluhu. Placení úroků se považuje za uznání dluhu ohledně částky, z níž se úroky platí. Toto pravidlo se však nepoužije pro placení již promlčeného dluhu.

## 2.3 Podnikatel a společné jmění manželů

### 2.3.1 Úvodní výklad

Při založení podnikání je nutné vždy disponovat určitými peněžními prostředky, ať už pro nakup zboží a materiálu, nebo jen pro úhradu nezbytných poplatků a povinných měsíčních odvodů. U podnikatele, fyzické osoby, která je investice do začátků podnikání poměrně bezproblémová.<sup>2</sup> Určité zákonem nastavené postupy však musí dodržet osoby ve svazku manželském. Uzavřením manželství vzniká společné jmění manželů, které je koncipováno jako zvláštní forma spoluvlastnictví<sup>3</sup>, která může vzniknout jen mezi manžely. Občanský zákoník společné jmění manželů upravuje v samostatných ustanoveních odlišně od klasického spoluvlastnictví. Má-li pak být za trvání manželství použita část společného jmění manželů k podnikání jednoho z manželů, má takové použití majetku zákonem jasně definovaná pravidla. Dle občanského zákoníku může podléhat majetek manželů (společné jmění) zákonnému režimu, smluvenému režimu, nebo režimu založenému rozhodnutím soudu.

### 2.3.2 Zákonný režim společného jmění

Podle režimu nastaveného občanským zákoníkem (**zákonný režim společného jmění manželů**) je součástí společného jmění to, čeho nabyt jeden z manželů nebo čeho nabyli oba manželé společně za trvání manželství, s výjimkou toho, co slouží osobní potřebě jednoho z manželů, co nabyt darem, děděním nebo odkazem jen jeden z manželů, ledaže darce při darování nebo zůstavitel v pořízení pro případ smrti projevil jiný úmysl, nebo nabyt jeden z manželů jako náhradu nemajetkové újmy na svých přirozených právech, či nabyt jeden z manželů právním jednáním vztahujícím se k jeho výlučnému vlastnictví, a nabyt jeden z manželů náhradou za poškození, zničení nebo ztrátu svého výhradního majetku. Součástí společného jmění je dle občanského zákoníku i zisk z toho, co náleží výhradně jednomu z manželů. Součástí společného jmění je také podíl manžela v obchodní společnosti nebo družstvu, pokud se manžel v době trvání manželství stal společníkem obchodní společnosti nebo členem družstva.

<sup>2</sup> Některá omezení sebou nese např. probíhající oddlužení dle zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, ve znění pozdějších předpisů (insolvenční zákon).

<sup>3</sup> Spoluvlastníky jsou osoby, jimž náleží vlastnické právo k věci společně.

V zákonném režimu společné manželé jmění užívají, berou z nich plody a užitky, udržují je, nakládají s nimi, hospodaří s nimi a spravují je oba nebo jeden z nich podle dohody. Povinnosti a práva spojená se společným jměním nebo jeho součástmi náleží oběma manželům společně a nerozdílně. Z právních jednání týkajících se společného jmění nebo jeho součástí jsou manželé zavázáni a oprávněni společně a nerozdílně.

Pokud má však být v rámci zákonného režimu součástí společného jmění **použita k podnikání** jednoho z manželů a pokud majetková hodnota toho, co má být použito, přesahuje míru přiměřenou majetkovým poměrům manželů, vyžaduje se při prvním takovém použití souhlas druhého manžela. Souhlas druhého manžela se dle občanského zákoníku vyžaduje i v případě, kdy má být součástí společného jmění použita k nabytí podílu v obchodní společnosti nebo družstvu, nebo pokud je důsledkem nabytí podílu ručení za dluhy společnosti nebo družstva v rozsahu přesahujícím míru přiměřenou majetkovým poměrům manželů. Byl-li druhý manžel však opomenut, může se dovolat neplatnosti jednání manžela, který bez jeho souhlasu součástí společného jmění k podnikání použil, nebo za takovou součást nabytí podíl v obchodní společnosti nebo družstvu, nebo jím ručí za dluhy společnosti nebo družstva.

### 2.3.3 Režim smluvený

Majetkový režim odlišný od zákonného režimu mohou ujednat jak manželé, tak snoubenci před uzavřením manželství. Smluvený režim si mohou ujednat manželé, kdykoli v průběhu trvání jejich manželství. Tím upraví zpravidla své povinnosti a práva týkající se již existujícího společného jmění avšak vždy s účinkem do budoucna. K ujednanému zpětnému účinku pro smluvený režim se nepřihlíží. Smlouva o manželském majetkovém režimu vyžaduje vždy formu veřejné listiny (tzv. notářského zápisu). Pro zajištění funkčnosti režimu oddělených jmění či režimu smluvené správy společného jmění, ale i ochrany nedlužícího manžela je však nutné, aby byly zvoleny režim účinný vůči třetím osobám. Toho je dosaženo zanesením dohody do veřejného seznamu, který je veden Notářskou komorou České republiky. Smluvený majetkový režim může spočívat v režimu:

- oddělených jmění,
- vyhrazujícím vznik společného jmění ke dni zániku manželství,
- rozšíření nebo zúžení rozsahu společného jmění v zákonném režimu.

Smluvený režim lze následně změnit dohodou manželů nebo rozhodnutím soudu. Smlouva snoubenců o manželském majetkovém režimu nabývá účinnosti uzavřením manželství. Ve smlouvě o smluveném režimu si mohou snoubenci i manželé upravit odchylně správu společného jmění manželů. Smlouva však vždy musí obsahovat ujednání o tom, který manžel bude spravovat společné jmění nebo jeho součást a jakým způsobem. Zákon v tomto ohledu předpokládá, že při smluveném režimu manžel, který spravuje společné jmění, právně jedná v záležitostech týkajících se společného jmění samostatně, a to i v soudním nebo jiném řízení, ledaže je dále stanoveno jinak. Manžel, který spravuje všechno společné jmění, může právně jednat jen se souhlasem druhého manžela **a)** při nakládání se společným jměním jako celkem, **b)** při nakládání s obydlím, v němž je rodinná domácnost manželů.

Pokud je tedy manžely za výše uvedených podmínek ujednan smluvený režim, použití části společného jmění manželů, které nepřesahuje výši jmění, a se kterou může jeden z manželů bez souhlasu druhého v rámci smluveného režimu disponovat, není k použití takové části společného jmění manželů k podnikání souhlasu druhého z manželů potřeba. To by však

neplatilo pro případ, kdy by chtěl část společného jmění manželů použít k podnikání ten manžel, který společné jmění dle dohody o smluveném režimu nespravuje. V takovém případě by manžel, který není správcem společného jmění, potřeboval k použití části společného jmění manželů k podnikání souhlas druhého manžela, který je dle smluveného režimu správcem společného jmění.

### 2.3.4 Režim oddělených jmění

V případě režimu oddělených jmění smí manžel nakládat se svým majetkem bez souhlasu druhého manžela. Pokud v režimu oddělených jmění manželé společně podnikají, nebo jeden z manželů podniká s pomocí druhého manžela, mají povinnost rozdělit si příjmy z podnikání, jak si v písemné formě ujednali. Pokud postup při rozdělování příjmů z podnikání manželé neujednali, rozdělí se příjmy dle občanského zákoníku rovným dílem. V režimu oddělených jmění nabývá manžel majetek zcela samostatně, výlučně do svého vlastnictví. Každý z manželů v režimu oddělených jmění hospodaří a spravuje výlučně svůj majetek, a také odpovídá za dluhy, které svým jednáním způsobil. Výjimkou je v takovém případě vybavení rodinné domácnosti, které slouží k uspokojení potřeb rodiny jako celku, zejména nezletilých dětí.

Σ

## 2.4 Shrnutí kapitoly:

- Pojem závazek (obligace) označuje určitý vztah mezi věřitelem a dlužníkem, jehož obsahem jsou práva a povinnosti těchto dvou (či více) osob v rámci soukromoprávního vztahu.
- Z uzavřeného závazku vyplývá povinnost závazek dodržet. Smluvní strany jsou závazkem vázány a nemohou od něho jednostranně odstoupit, pokud jim to zákon výslovně neumožňuje, nebo si takovou možnost strany neupraví smlouvou, kterou tento závazek založily.
- Obsahem závazku jsou vždy subjektivní práva a subjektivní povinnosti.
- Zajištění závazku představuje možnost věřitele, který se nedočkal plnění od dlužníka, uspokojit svou pohledávku náhradním způsobem.
- Závazky nejčastěji vznikají z právních jednání (ze smluv). Závazky ale mohou vznikat i z protiprávních činů (z deliktů), nebo z jiných právních skutečností.
- Zajištění závazku představuje možnost věřitele, který se nedočkal plnění od dlužníka, uspokojit svou pohledávku náhradním způsobem.

?

## 2.5 Kontrolní otázky a úkoly:

1. Charakterizujte závazek a uveďte, jaké způsoby vzniku závazku rozlišuje soukromé právo.
2. Blíže specifikujte obsah závazku.

3. Jakými způsoby je možné závazek zajistit a k čemu zajištění slouží.
4. Blíže specifikujte jednotlivé druhy zániku závazků.
5. Specifikujte smlouvu kupní a smlouvu o dílo, uveďte jejich základní náležitosti. Uveďte, v čem jsou tyto dvě smlouvy rozdílné.
6. Charakterizujte jednotlivé bankovní smlouvy a uveďte, které právní předpisy je upravují.



## 2.6 Doporučená literatura:

Hurdík, J. a kol. (2013). Občanské právo hmotné: obecná část, absolutní majetková práva. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk,

Raban, P. a kol. (2013). Občanské právo hmotné: relativní majetková práva. Brno: Václav Klemm

Rozehnal, A. a kol. (2014). Obchodní právo. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk

## Právní předpisy:

1. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
2. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech, ve znění pozdějších předpisů

## 3 Podnikatel a správní řízení

(Jiří Novotný)

### Obsah

3 Podnikatel a správní řízení	32
3.1 Vztahy veřejné správy a podnikatelských subjektů	32
3.2 Pojem a předmět správního řízení	33
3.3 Pojem a předmět správního dozoru	40
3.4 Přestupky a správní delikty podnikatelů	42
3.5 Shrnutí kapitoly	45
3.6 Kontrolní otázky a úkoly	46
3.7 Doporučená literatura	46



#### Cíle:

- Vztahy veřejné správy a podnikatelských subjektů
- Pojem a předmět správního řízení
- Pojem a předmět správního dozoru
- Odnovědnost v podnikatelské činnosti



**Klíčová slova:** veřejná správa, správního řízení, účastníci správního řízení, průběh správního řízení, správní dozor, přestupek, správní delikt

### 3.1 Vztahy veřejné správy a podnikatelských subjektů

#### 3.1.1 Úvodní výklad

Podnikatel v postavení fyzické nebo právnické osoby musí, tak jako každá osoba plnit své povinnosti, které jsou stanoveny v právních předpisech. Vzhledem k tomu, že činnost podnikatele zasahuje do mnoha oblastí, je postavení podnikatele oproti jiným právnickým či fyzickým osobám mnohem složitější, neb činnosti, kterými se podnikatelé při podnikání zabývají, nejsou upraveny v jednom právním předpise (zákoně či podzákonném předpise), ale v několika, které svým obsahem zcela vůbec vzájemně nesouvisí. Podnikatel, který se zabývá vedením účetnictví tak bude muset ve vztahu ke svým zákazníkům a klientům dodržovat nejen příslušné právní předpisy, vyhlášky, případně normy EU, které upravují účtování a vedení účetnictví, ale bude muset současně dodržovat právní předpisy upravující jeho povinnosti vůči orgánům veřejné správy, jako jsou například zákony upravující veřejné zdravotní pojištění, důchodové pojištění, odvody a úhrady daní aj. V případě, že podnikatel neplní povinnosti stanovené jemu zákonem, vystavuje se vzniku odpovědnosti za takové porušení právních předpisů, které může být následně i sankcionováno.

Nejčastěji se podnikatel při styku s veřejnou správou setkává s pojmem správní orgán. Označení správní orgán souvisí s výkonem veřejné správy, které je vykonávána výhradně státem a která je v rámci správy veřejné označována za státní správu. Subjekty pověřené výkonem veřejné správy jsou označovány za vykonavatele veřejné správy. Jak bylo shora zmíněno, stát je jedním ze subjektů veřejné správy. V případě, že stát vykonává veřejnou správu sám, prostřednictvím správních orgánů a úřadů, považujeme takto vykonávanou veřejnou správu za správu státní (vykonávanou státem), která je vykonávána přímo. Pokud je ale výkon správy na základě zákona delegován na jiný subjekt (např. obec) jedná o přenesený výkon státní správy. Legální definice správního orgánu je pak představována např. ust. § 4 odst. 1 soudního řádu správního<sup>1</sup> v případě žalob podaných proti rozhodnutí správního orgánu. Správním orgánem je dle zmíněného ustanovení zákona orgán moci výkonné, orgán územního samosprávného celku, či fyzická nebo právnická osoba nebo jiným orgán, pokud mu bylo svěřeno rozhodování o právech a povinnostech fyzických a právnických osob v oblasti veřejné správy.



**Příklad:** Příkladem vykonavatele veřejné správy v případě právnické osoby soukromého práva to bude například obchodní společnost pověřená provozování stanic technické kontroly. V případě veřejnoprávní korporace osobní lze za vykonavatele veřejné správy považovat např. notáře sdružené v Notářské komoře ČR.

## 3.2 Pojem a předmět správního řízení

### 3.2.1 Úvodní výklad

Správní řízení je možné definovat jako postup správního orgánu při realizaci jeho pravomoci. Jiná definice správního řízení je předkládána správním řádem, který správní řízení označuje za postup správního orgánu, jehož účelem je vydání rozhodnutí, jímž se v určité věci zakládají, mění nebo ruší práva anebo povinnosti jmenovitě určené osoby nebo jímž se v určité věci prohlašuje, že taková osoba práva nebo povinnosti má anebo nemá. Správní řízení je upraveno správním řádem, který upravuje postup orgánů moci výkonné, orgánů územních samosprávných celků a jiných orgánů, právnických a fyzických osob, pokud vykonávají působnost v oblasti veřejné správy. Tyto orgány, pokud vykonávají působnost v oblasti veřejné správy, správní řád souhrnně označuje za správní orgány.

### 3.2.2 Základní zásady činnosti správních orgánů

Základní zásadou činnosti správních orgánů je zásada zákonnosti. Správní orgán je povinen postupovat v souladu se zákony a ostatními právními předpisy, ale i v souladu s mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu. Svou pravomoc může správní orgán uplatňovat pouze k těm účelům, k nimž mu byla zákonem nebo na základě zákona svěřena, a v rozsahu, v jakém mu byla svěřena. Práva nabytá v dobré víře, jakož i oprávněné zájmy osob, jichž se činnost správního orgánu v jednotlivém případě dotýká je správní orgán povinen šetřit a do těchto práv může správní orgán zasahovat jen za podmínek stanovených zákonem a v nezbytném rozsahu. Správní orgán je povinen dbát, aby jím přijaté řešení bylo v souladu s veřejným zájmem a aby odpovídalo okolnostem daného případu. Dbát je správní orgán povinen i na to, aby při rozhodování skutkově shodných nebo podobných případů nevznikaly nedůvodné rozdíly.

<sup>1</sup> Zákon č. 150/2002 Sb., soudní řád správní, ve znění pozdějších předpisů.

Při své činnosti je správní orgán povinen postupovat tak, aby byl zjištěn stav věci, o němž nejsou důvodné pochybnosti, a to v rozsahu, který je nezbytný pro soulad úkonu správního orgánu s požadavky zásady zákonnosti. Veřejná správa a činnost správních orgánů je službou veřejnosti. V tomto ohledu mají správní orgány povinnost, se k osobám, jichž se činnost správního orgánu v jednotlivých případech dotýká, chovat zdvořile a podle možností jim vycházet vstříc. Osobou, které se činnost správního orgánu dotýká, nazývá správní řád osobou dotčenou. Správní orgán je v případě, kdy je to vzhledem k povaze úkonu a osobním poměrům dotčené osoby potřebné, povinen poskytnout takové osobě přiměřené poučení o jejích právech a povinnostech. S dostatečným předstihem je správní orgán povinen uvědomit dotčené osoby o úkonu, který učiní, pokud je to potřebné k hájení jejich práv a neohrozí-li to účel úkonu.

Správní orgán je povinen vyřizovat věci bez zbytečných průtahů, je povinen umožnit dotčeným osobám uplatňovat jejich práva a oprávněné zájmy a v případě, kdy to povaha projednávané věci umožňuje, je povinen pokusit se o smírné odstranění rozporů, které brání řádnému projednání a rozhodnutí dané věci. Při činnosti je správní orgán povinen postupovat tak, aby nikomu nevznikaly zbytečné náklady. Podklady od dotčené osoby vyžaduje jen tehdy, pokud tak stanoví zákon. Dotčené osoby mají být ze strany správních orgánů zatěžovány co nejméně. Pokud může potřebné údaje ke své činnosti správní orgán získat z úřední evidence, kterou sám vede, je povinen správní orgán v případě, že o to dotčená osoba požádá, obstarání takových listin zajistit. Správní orgány vzájemně spolupracují v zájmu dobré správy a jsou povinny dbát vzájemného souladu všech postupů, které probíhají současně a souvisejí s týmiž právy nebo povinnostmi dotčené osoby.

### **3.2.3 Opatření proti nečinnosti**

Účastník řízení může po uplynutí lhůt pro vydání rozhodnutí podat žádost o uplatnění opatření proti nečinnosti dle § 80 správního řádu. I bez zmíněné žádosti je však vždy povinen učinit opatření proti nečinnosti nadřízený správní orgán z moci úřední, pokud zjistí, že příslušný správní orgán nevydá rozhodnutí ve věci v zákonné lhůtě. Opatření proti nečinnosti učiní nadřízený správní orgán také v případě, kdy příslušný správní orgán nezahájí řízení ve lhůtě 30 dnů ode dne, kdy se dozvěděl o skutečnostech odůvodňujících zahájení řízení z moci úřední, či v případě, kdy je z okolností zjevné, že věcně a místně příslušný správní orgán nedodrží lhůtu stanovenou pro vydání rozhodnutí o žádosti nebo zahájí řízení z moci úřední anebo v řízení řádně pokračovat.

### **3.2.4 Účastníci správního řízení**

Účastníky řízení správní řád rozlišuje dle toho, zda jde o řízení zahájené na základě žádosti účastníka (řízení zahájené na návrh), či zde jde o řízení, které zahájil správní orgán sám (řízení z moci úřední). Účastníky řízení jsou v řízení o žádosti žadatel a další dotčené osoby, na které se pro společenství práv nebo povinností s žadatelem musí vztahovat rozhodnutí správního orgánu.

V řízení z moci úřední jsou účastníky řízení dotčené osoby, jimž má rozhodnutí správního orgánu založit, změnit nebo zrušit právo anebo povinnost nebo prohlásit, že právo nebo povinnost mají anebo nemají. Účastníky jsou však též další dotčené osoby, pokud mohou být rozhodnutím přímo dotčeny ve svých právech nebo povinnostech. Účastníky jsou ale rovněž i osoby, o kterých to stanoví zvláštní zákon. Za účastníka řízení však bude dle správního řádu v

pochybnostech považován i ten, kdo tvrdí, že je účastníkem, dokud se neprokáže opak. O tom, zda osoba je či není účastníkem, vydá správní orgán usnesení, jež se oznamuje pouze tomu, o jehož účasti v řízení bylo rozhodováno, a ostatní účastníci se o něm vyrozumí.

Každý účastník v řízení před správním orgánem musí mít procesní způsobilost. Procesní způsobilost je právní způsobilost být v rámci správního řízení nositelem procesních práv a povinností. Tato způsobilost je odvozována od způsobilosti koncipované v občanském zákoníku. Každý, kdo má právní osobnost, musí současně disponovat možností být subjektem procesu, ve kterém se rozhoduje o jeho právech a povinnostech. V tomto ohledu správní řád stanoví, že každý je způsobilý činit v řízení úkony samostatně v tom rozsahu, v jakém mu zákon přiznává svéprávnost. Osoby omezené ve svéprávnosti nemají procesní způsobilost v rozsahu takového omezení. Zákony však procesní způsobilost osobám přiznávají, i když jí osoba sama nemá či jí byla omezena. Správní řád v tomto ohledu výslovně stanoví, že správní orgán však může dát příležitost fyzické osobě, která nemá procesní způsobilost, aby se v průběhu řízení k věci vyjádřila.

### **3.2.5 Zastoupení účastníka správního řízení**

Každý účastník si v řízení před správním orgánem může zvolit za sebe zástupce (zmocněnce). Zmocněncem účastníka může být osoba fyzická či osoba právnická. Zmocnění k zastoupení se prokazuje písemnou plnou mocí. Plnou moc lze udělit i ústně do protokolu. V téže věci může mít účastník současně pouze jednoho zmocněnce. Zmocnění může být účastníkem uděleno k určitému úkonu, skupině úkonů nebo pro určitou část řízení, pro celé řízení, nebo pro neurčitý počet řízení s určitým předmětem, která budou zahájena v určené době nebo bez omezení v budoucnu. V posledním jmenovaném případě však musí být podpis na plné moci vždy úředně ověřen a plná moc musí být do zahájení řízení uložena u věcně příslušného správního orgánu, popřípadě udělena do protokolu. V rozsahu, v jakém účastník nemá procesní způsobilost, musí být zastupován zákonným zástupcem. V případě, že účastník z nějakého důvodu nemá procesní způsobilost, musí být vždy zastupován zástupcem na základě zákona. Zástupcem na základě zákona je vždy zákonný zástupce účastníka (např. opatrovník, nebo rodič nezletilého dítěte), nebo zástupce ustanovený správním orgánem na základě konkrétního procesního předpisu.

### **3.2.6 Průběh správního řízení**

Správní řízení vždy probíhá podle předem stanovených pravidel. Základním procesním předpisem pro vedení správního řízení je správní řád. Zahájení správního řízení provede buď správní orgán sám, tzv. řízení zahájené **z moci úřední**, nebo bývá správní řízení zahájeno na základě **žádosti** účastníka řízení.

V průběhu řízení přiznává správní řád účastníkům práva, prostřednictvím kterých mohou účastníci řízení ovlivňovat jeho průběh. K právům účastníka řízení patří právo činit vůči správnímu orgánu podání, právo navrhopvat důkazy a činit jiné návrhy po celou dobu řízení až do vydání rozhodnutí. Účastník řízení má právo vyjádřit v řízení své stanovisko, má právo na to, aby mu byla správním orgánem před vydáním rozhodnutí ve věci dána možnost vyjádřit se k podkladům rozhodnutí. Účastník řízení má při jednání se správním orgánem právo na konzultace s osobou, která mu podle občanského zákoníku může jako podpůrce napomáhat při rozhodování. K oprávnění účastníků a jejich zástupců patří právo nahlížet do spisu, a to i v případě, že je rozhodnutí ve věci již v právní moci.



**Podání** je úkonem směřujícím vůči správnímu orgánu. Podání se posuzuje podle svého skutečného obsahu a bez ohledu na to, jak je účastníkem řízení označeno. Z podání účastníka vůči správnímu orgánu musí být patrné, kdo je činí, které věci se týká a co se navrhuje. Pokud nemá podání předepsané náležitosti nebo v případě, že toto trpí jinými vadami, je správní orgán povinen pomoci podateli nedostatky odstranit, nebo ho vyzvat k jejich odstranění. Správní orgán je vždy povinen poskytnout účastníkovi řízení k odstranění nedostatků přiměřenou lhůtu. Podání vůči správnímu orgánu může účastník učinit písemně nebo ústně do protokolu anebo v elektronické podobě podepsané uznávaným elektronickým podpisem. Podání se vždy činí u správního orgánu, který je věcně a místně příslušný. Podání je učiněno dnem, kdy tomuto orgánu došlo.

**Řízení o žádosti** je zahájeno dnem, kdy žádost nebo jiný návrh, kterým se zahajuje řízení, došel věcně a místně příslušnému správnímu orgánu. Řízení z moci úřední je zahájeno dnem, kdy správní orgán oznámil zahájení řízení účastníkovi řízení doručením oznámení nebo ústním prohlášením, a není-li správnímu orgánu tento účastník znám, pak kterémukoliv jinému účastníkovi. Oznámení musí obsahovat označení správního orgánu, předmět řízení, jméno, příjmení, funkci nebo služební číslo a podpis oprávněné úřední osoby. Oznámení o zahájení řízení může správní orgán spojit s jiným úkonem v řízení.

Správní řízení je většinou řízení písemné. Ústní jednání správní orgán nařídí v případech, kdy to stanoví zákon, a dále tehdy, jestliže je to ke splnění účelu řízení a uplatnění práv účastníků nezbytné. Ústní jednání je neveřejné, pokud zákon nestanoví nebo správní orgán neurčí, že jednání nebo jeho část jsou veřejné.

### 3.2.7 Dokazování

Podklady pro vydání rozhodnutí mohou být zejména návrhy účastníků, důkazy, skutečnosti známé správnímu orgánu z úřední činnosti, podklady od jiných správních orgánů nebo orgánů veřejné moci, ale také skutečnosti obecně známé. Podklady pro vydání rozhodnutí opatřuje především správní orgán. Ten však může na požádání účastníka správní orgán připustit, aby za něj podklady pro vydání rozhodnutí opatřil tento účastník. **Dokazování** lze označit za zákonem upravený postup, kterým správní orgány získávají rozhodné skutečnosti pro vydání rozhodnutí. K provedení důkazů lze užít všech důkazních prostředků, které jsou vhodné ke zjištění stavu věci a které nejsou získány nebo provedeny v rozporu s právními předpisy. Jde zejména o listiny, ohledání, svědeckou výpověď a znalecký posudek. Teorie obvykle rozlišuje mezi pojmem důkaz a důkazní prostředek. Důkazní prostředkem je jakýkoliv prostředek, kterým lze zjistit stav věci. Důkazem je následně výsledek zjištěný v procesu dokazování prostřednictvím některého důkazního prostředku. K provedení důkazů lze užít všech důkazních prostředků, které jsou vhodné ke zjištění stavu věci a které nejsou získány nebo provedeny v rozporu s právními předpisy. Správní řád demonstrativně zmiňuje listiny, ohledání, svědeckou výpověď a znalecký posudek.

Průběh a účel správního řízení může správní orgán zajistit prostřednictvím **zajišťovacích prostředků**. Správní orgán může předvolat osobu, jejíž osobní účast při úkonu v řízení je k provedení úkonu nutná. **Předvolání** musí být správním orgánem učiněno písemně a doručeno předvolávané osobě do vlastních rukou s dostatečným, zpravidla nejméně pětidenním předstihem. V případě, kdy se účastník nebo svědek bez náležité omluvy nebo bez dostatečných důvodů na předvolání nedostaví, může správní orgán vydat usnesení, na jehož základě bude účastník nebo svědek **předveden**. Předvedení na požádání správního orgánu

zajišťuje Policie České republiky nebo jiný ozbrojený sbor, o němž to stanoví zvláštní zákon. V řízení před orgány obcí zajišťuje předvedení též obecní policie.

Správní orgán dále může z moci úřední nebo na požádání účastníka před skončením řízení nařídit **předběžné opatření**, pokud je potřeba, aby byly zatímně upraveny poměry účastníků, nebo pokud hrozí, že by bylo ohroženo provedení exekuce. Předběžným opatřením může účastníkovi nebo jiné osobě správní orgán přikázat, aby něco vykonal, něčeho se zdržel nebo něco strpěl. Správní orgán současně může předběžným opatřením zajistit věc, která může sloužit jako důkazní prostředek, nebo věc, která může být předmětem exekuce. **Pořádkovou pokutu** až do výše 50 000 Kč může správní orgán uložit tomu, kdo v řízení závažně ztěžuje postup správnímu orgánu tím, že se bez omluvy nedostaví na předvolání ke správnímu orgánu, i po předchozím napomenutí ruší pořádek, nebo neuposlechne pokynu úřední osoby. Proti uložení pořádkové pokuty je možné podat odvolání, které má vždy odkladný účinek. Správní orgán také může po předchozím upozornění **vykázat z místa**, kde se úkon koná, osobu, která nepřístojným chováním ruší pořádek při ústním jednání nebo ohledání na místě, popřípadě při jiném úkonu.

### 3.2.8 Přerušení a zastavení řízení

Správní orgán může řízení usnesením **přerušit**, pokud učiní výzvu k odstranění nedostatků žádosti nebo výzvu k zaplacení správního poplatku či v případě, kdy probíhá řízení o předběžné otázce. Řízení správní orgán přeruší také do doby ustanovení opatrovníka procesně nezpůsobilému účastníkovi, nebo v případech stanovených zákonem. V řízení o žádosti může správní orgán přerušit řízení na požádání žadatele. Řízení může správní orgán přerušit na dobu nezbytně nutnou. Jakmile odpadne překážka, pro niž bylo řízení přerušeno, nebo uplyne lhůta určená správním orgánem, po kterou bylo na žádost účastníka řízení přerušeno, správní orgán dále pokračuje v řízení.

**Zastavit** může správní orgán řízení o žádosti, pokud žadatel vzal svou žádost zpět, pokud byla podána žádost zjevně právně nepřipustná, či žadatel v určené lhůtě neodstranil podstatné vady žádosti, které brání pokračování v řízení. Dále správní orgán řízení zastaví, pokud žadatel ve stanovené lhůtě nezaplatil správní poplatek, žadatel zemřel nebo zanikl a v řízení nepokračují právní nástupci anebo zanikla-li věc nebo právo, kterého se řízení týká, či v případě, kdy se žádost stala zjevně bezpředmětnou nebo v dalších zákonem stanovených případech.

Řízení, které vede správní orgán z moci úřední, usnesením zastaví, pokud zjistí, že u některého jiného správního orgánu již před zahájením tohoto řízení bylo zahájeno řízení v téže věci. Řízení dále správní orgán zastaví, pokud v řízení, ve kterém nemohou pokračovat právní nástupci, odpadl jeho důvod, zejména jestliže účastník zemřel nebo zanikl, anebo zanikla věc nebo právo, jehož se řízení týká.

### 3.2.9 Rozhodnutí ve správním řízení

**Rozhodnutí** správního orgánu završuje správní řízení. Rozhodnutím správní orgán v určité věci zakládá, mění nebo ruší práva anebo povinnosti jmenovitě určené osoby nebo v určité věci prohlašuje, že taková osoba práva nebo povinnosti má anebo nemá, nebo v zákonem stanovených případech rozhoduje o procesních otázkách. Rozhodnutí správní orgán vyhotovuje v písemné formě. Rozhodnutí se písemně nevyhotovuje, jen stanoví-li tak zákon. Rozhodnutí musí obsahovat výrokovou část, odůvodnění a poučení účastníků řízení.

Ve výrokové části správní orgán uvede řešení otázky, která je předmětem řízení, ustanovení právních předpisů, podle nichž rozhodoval a označení účastníků řízení. V odůvodnění rozhodnutí správní orgán uvede důvody výroku nebo výroků rozhodnutí, podklady pro jeho vydání, úvahy, kterými se správní orgán řídil při jejich hodnocení a při výkladu právních předpisů, a informace o tom, jak se správní orgán vypořádal s návrhy a námitkami účastníků a s jejich vyjádřením k podkladům rozhodnutí. Odůvodnění nemusí rozhodnutí obsahovat, jestliže správní orgán prvního stupně všem účastníkům v plném rozsahu vyhovuje. V poučení správní orgán je povinen uvést, zda je možné proti rozhodnutí podat odvolání, v jaké lhůtě je možno tak učinit, od kterého dne se tato lhůta počítá, který správní orgán o odvolání rozhoduje a u kterého správního orgánu se odvolání podává. Pokud odvolání nemá odkladný účinek, musí být tato skutečnost v poučení uvedena.

V písemném vyhotovení rozhodnutí musí být uvedeno označení "**rozhodnutí**", dále označení správního orgánu, který rozhodnutí vydal, číslo jednací, datum vyhotovení, otisk úředního razítka, jméno, příjmení, funkci nebo služební číslo a podpis oprávněné úřední osoby. V písemném vyhotovení rozhodnutí se uvedou jména a příjmení všech účastníků. V případech stanovených zákonem rozhoduje správní orgán usnesením. **Usnesení** vydává správní orgán především v procesních otázkách, např. usnesení o zastavení řízení, usnesení o přerušení řízení. Naopak rozhodnutím rozhoduje správní orgán ve věci samé, např. rozhodnutí o umístění stavby.

Správní orgán je povinen vydat rozhodnutí bez zbytečného odkladu. Rozhodnutí správního orgánu je v **právní moci**, pokud bylo oznámeno a nelze se proti němu odvolat. Pravomocné rozhodnutí je závazné pro účastníky a pro všechny správní orgány. Rozhodnutí je **vykonatelné** nabytím právní moci nebo pozdějším dnem, který je v jeho výrokové části uveden. Rozhodnutí je **předběžně vykonatelné**, pokud odvolání nemá odkladný účinek. Rozhodnutí ukládající povinnost k plnění je vykonatelné, je-li v právní moci a lhůta ke splnění povinnosti uplynula. Rozhodnutí ukládající povinnost k plnění je předběžně vykonatelné, pokud odvolání nemá odkladný účinek, a byla-li stanovena lhůta ke splnění povinnosti, jejím uplynutím.

**Náklady řízení** jsou zejména hotové výdaje účastníků a jejich zástupců, včetně správního poplatku, ušlý výdělek účastníků a jejich zákonných zástupců, náklady důkazů, tlumočné a odměna za zastupování. O nákladech správního řízení může správní orgán rozhodnout ve výrokové části rozhodnutí nebo může být rozhodnutí o nákladech vydáno samostatně. Správní orgán je však může vydat i v průběhu řízení. Správní řízení je postaveno na principu, kdy správní orgán nebo dotčený orgán a účastník nesou sami své náklady. Povinnost nahradit náklady řízení paušální částkou může případně správní orgán uložit účastníkovi, který řízení vyvolal porušením své právní povinnosti. Povinnost nahradit náklady řízení, které by jinak správnímu orgánu nebyly vznikly, může správní orgán také uložit tomu, kdo jejich vznik způsobil porušením své povinnosti.

### **3.2.10 Opravné prostředky**

Opravné prostředky proti rozhodnutí správního orgánu lze rozdělit na opravné prostředky řádné a opravné prostředky mimořádné. Řádné opravné prostředky mohou být účastníkem uplatněny výhradně ve lhůtách, které zákon k uplatnění opravného prostředku stanoví. Pokud opravný prostředek uplatněn není, rozhodnutí správního orgánu nabývá právní moci. **Řádným opravným prostředkem** proti nepravomocnému rozhodnutí správního orgánu je

**odvolání.** V případě, že správní orgán rozhodl příkazem, je opravným prostředkem **odpor**. V případě, že v postavení správního orgánu rozhodl ústřední správní úřad, ministr nebo vedoucí jiného ústředního správního úřadu v prvním stupni, je řádným opravným prostředkem **rozklad**.

Odvoláním lze napadnout výrokovou část rozhodnutí, jednotlivý výrok nebo jeho vedlejší ustanovení. Odvolání jen proti odůvodnění rozhodnutí je nepřipustné. Odvolací lhůta činí 15 dnů ode dne oznámení rozhodnutí, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak. Odvolání lze podat teprve poté, co bylo rozhodnutí vydáno. Včas podané a přípustné odvolání odkladný účinek. V důsledku odkladného účinku odvolání nenastává právní moc, vykonatelnost, ani jiné právní účinky rozhodnutí. Odvolání se podává u správního orgánu, který napadené rozhodnutí vydal. Nestanoví-li zákon jinak, je odvolacím správním orgánem nejbližší nadřízený správní orgán. Odvolací správní orgán přezkoumává soulad napadeného rozhodnutí a řízení, které vydání rozhodnutí předcházelo, s právními předpisy. Správnost napadeného rozhodnutí přezkoumává jen v rozsahu námitek uvedených v odvolání, jinak jen tehdy, vyžaduje-li to veřejný zájem. K vadám řízení, o nichž nelze mít důvodně za to, že mohly mít vliv na soulad napadeného rozhodnutí s právními předpisy, popřípadě na jeho správnost, se nepřihlíží. Pokud odvolací správní orgán dojde k závěru, že napadené rozhodnutí je v rozporu s právními předpisy nebo že je nesprávné, napadené rozhodnutí nebo jeho část:

- zruší a řízení zastaví,
- zruší a věc vrátí k novému projednání správnímu orgánu, který rozhodnutí vydal,
- rozhodnutí nebo jeho část změní.

Proti rozhodnutí odvolacího správního orgánu se již nelze dále odvolat. Rozhodnutí odvolacího správního orgánu je v právní moci, jestliže bylo oznámeno všem odvolatelům a účastníkům řízení. Opožděné nebo nepřipustné odvolání odvolací správní orgán zamítne. O rozkladu rozhoduje ministr nebo vedoucí jiného ústředního správního úřadu. Návrh na rozhodnutí předkládá ministrovi nebo vedoucímu jiného ústředního správního úřadu rozkladová komise. Pokud správní orgán rozhodl příkazem, může ten, jemuž se povinnost ukládá, podat odpor ve lhůtě 8 dnů ode dne oznámení příkazu. Podáním odporu se příkaz ruší a řízení pokračuje. Odpor se podává u správního orgánu, který příkaz vydal. Příkaz, proti němuž nebyl podán odpor, se stává pravomocným a vykonatelným rozhodnutím.

**Mimořádným opravným prostředkem** lze napadnout za podmínek stanovených zákonem rozhodnutí správního orgánu, která nabyla právní moci. K těmto lze dle správního řádu zařadit obnovu řízení a přezkumné řízení.

Obnova řízení je mimořádným opravným prostředkem, který lze uplatnit proti pravomocným rozhodnutím správního orgánu. Principem obnovy řízení je na základě návrhu na povolení obnovy dosažení zrušení pravomocného rozhodnutí správního orgánu, kdy správní orgán následně pokračuje v původním řízení. Návrhu na povolení obnovy řízení však nemusí být správním orgánem vyhověno a původní rozhodnutí zůstane v platnosti nadále beze změny. O povolení obnovy řízení správní orgán rozhodne v případě, že:

- a) vyšly najevo dříve neznámé skutečnosti nebo důkazy, které existovaly v době původního řízení a které účastník, jemuž jsou ku prospěchu, nemohl v původním řízení uplatnit, anebo
- b) provedené důkazy se ukázaly nepravdivými, nebo

- c) bylo zrušeno či změněno rozhodnutí, které bylo podkladem rozhodnutí vydaného v řízení, které má být obnoveno,
- d) a pokud tyto skutečnosti, důkazy nebo rozhodnutí mohou odůvodňovat jiné řešení otázky, jež byla předmětem rozhodování.

O obnově řízení rozhoduje správní orgán, který ve věci rozhodl v posledním stupni. O obnově řízení rozhodne příslušný správní orgán z moci úřední také v případě, že rozhodnutí bylo dosaženo trestným činem. Správní orgán usnesením obnovu (původního) řízení povolí, nebo návrh na obnovu řízení zamítne. K novému řízení poté, co bylo rozhodnuto o obnově řízení je příslušný správní orgán, který byl příslušný k původnímu řízení v prvním stupni. Odvolací správní orgán je příslušný tehdy, jestliže řízení bylo obnoveno z důvodů, jež se týkaly výlučně řízení před tímto správním orgánem. V novém řízení (po povolení obnovy) může správní orgán využít podkladů původního rozhodnutí včetně podkladů rozhodnutí o odvolání, nevylučuje-li to důvod nového řízení. Právní názor odvolacího správního orgánu je pro správní orgán provádějící nové řízení závazný, pokud se tento právní názor vlivem změny právního stavu nebo skutkových okolností nestal bezpředmětným. Novým rozhodnutím se původní rozhodnutí správního orgánu ruší.

V **přezkumném řízení** správní orgány z moci úřední přezkoumávají pravomocná rozhodnutí v případě, kdy lze důvodně pochybovat o tom, že rozhodnutí je v souladu s právními předpisy. Na zahájení přezkumného řízení není právní nárok, avšak účastník může dát podnět k provedení přezkumného řízení, který není návrhem na zahájení přezkumného řízení. Přezkumné řízení není přípustné, jestliže byl rozhodnutím účastníkovi udělen souhlas k právnímu jednání nebo povolen vklad práva k nemovitosti evidované v katastru nemovitostí nebo jestliže bylo rozhodnuto ve věci osobního stavu a žadatel nabyt práva v dobré víře. Pokud správní orgán neshledá důvody k zahájení přezkumného řízení, sdělí tuto skutečnost s uvedením důvodů do 30 dnů podateli, jinak přezkumné řízení zahájí. Pokud však správní orgán po zahájení přezkumného řízení zjistí, že právní předpis porušen nebyl, řízení usnesením zastaví. Rozhodnutí správního orgánu, které bylo vydáno v rozporu s právními předpisy, příslušný správní orgán v rámci přezkumného řízení zruší nebo změní, nebo zruší a věc vrátí odvolacímu správnímu orgánu nebo správnímu orgánu prvního stupně. V přezkumném řízení, v němž je přezkoumáváno rozhodnutí odvolacího správního orgánu, lze přezkoumat i rozhodnutí vydané správním orgánem prvního stupně. V případě, že po zahájení přezkumného řízení správní orgán dojde k závěru, že ačkoli rozhodnutí bylo vydáno v rozporu s právním předpisem, byla by újma, která by jeho zrušením nebo změnou vznikla některému účastníkovi, který nabyt práva z rozhodnutí v dobré víře, ve zjevném nepoměru k újmě, která vznikla jinému účastníkovi nebo veřejnému zájmu, řízení zastaví.

### 3.3 Pojem a předmět správního dozoru

#### 3.3.1 Pojem a předmět správního dozoru

Správní dozor (kontrola) lze charakterizovat jako činnost správních orgánů, spočívající v kontrole plnění právních povinností ze strany fyzických a právnických osob, tj. subjektů, které nejsou správnímu orgánu podřízeny. Správním orgánem vykonávajícím správní dozor obvykle bývají specializované správní úřady, zaměřené na kontrolu dodržování právních předpisů v určité oblasti společenských vztahů, nebo jednotlivé úřední osoby (inspektorové). Většinou právní předpisy svěřují prováděné správního dozoru určitému správnímu úřadu, a současně k výkonu dozoru udělují oprávnění úředním osobám tohoto úřadu. Tak například Česká obchodní inspekce kontroluje právnické a fyzické osoby prodávající nebo dodávající

výrobky na vnitřní trh, poskytující služby nebo vyvíjející jinou podobnou činnost na vnitřním trhu, poskytující spotřebitelský úvěr nebo provozující tržiště. Státní úřad inspekce práce kontroluje dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů, z nichž vznikají zaměstnancům, příslušnému odborovému orgánu nebo radě zaměstnanců nebo zástupci pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci práva nebo povinnosti v pracovněprávních vztazích včetně právních předpisů o odměňování zaměstnanců, náhradě mzdy nebo platu a náhradě výdajů zaměstnancům, kdy inspektor (některého z inspektorátů) je oprávněn vykonávat kontrolu podle tohoto zákona. Správní dozor je vždy cílen na chování fyzických nebo právnických osob. Dozor založený na kontrole věcí či zařízení je spíše výjimkou.

### **3.3.2 Fáze správního dozoru**

Z procesního hlediska lze správní dozor rozdělit na dvě fáze. Fáze první představuje úvodní část správního dozoru, ve které správní orgán v postavení kontrolujícího orgánu prověřuje činnosti jemu nepodřízených subjektů, u kterých zjišťuje skutečnosti z jejich činnosti. Zjištěné skutečnosti správní orgán porovnává se požadavky, které na kontrolovanou činnost kladou právní předpisy. Porovnáním stavu zjištěného a stavu požadovaného dochází správní orgán ke kontrolním závěrům (hodnocení), o činnosti kontrolované osoby, které jsou buď v souladu, nebo v rozporu s požadavky, které na činnost kontrolované osoby kladou právní předpisy. V rámci dozoru mohou být kontrolovány nejen povinnosti, které jsou na fyzické a právnické osoby kladeny právními předpisy, ale i povinnosti, které jsou jim ukládány správními akty, předpisy vydanými na základě zákona, opatřeními obecné povahy, nebo např. veřejnoprávní smlouvou. Oproti fakultativní druhé fázi správního dozoru je první fáze obligatorní. První fáze je základní částí správního dozoru (kontroly), kterou správní orgán vždy vykoná, pokud se rozhodne správní dozor provést. Na rozdíl od fáze druhé nedochází v první fázi k rozhodování o právech a povinnostech kontrolovaných osob.

Druhá fáze správního dozoru, ve které správní orgán (kontrolující) rozhoduje o právech a povinnostech kontrolované osoby je fází fakultativní. To znamená, že její existence, která je zahájena jen v případě, kdy v první fázi dojde kontrolující orgán ke zjištění, že kontrolovaná osoba porušila stanovené povinnosti. Předmětem druhé fáze správního dozoru je rozhodování o právech a povinnostech kontrolované osoby na základě výsledků, ke kterým kontrolující orgán dospěl v první fázi. Obvykle se jedná o uložení sankčních či nápravných opatření vůči kontrolované osobě v (klasickém) správním řízení či vydáním rozhodnutí na místě. Není však vyloučeno, aby kontrolující orgán nápravné opatření řešil například faktickým pokynem či bezprostředním zásahem.

Právním předpisem, který upravuje postup orgánů moci výkonné, orgánů územních samosprávních celků, jiných orgánů a právnických nebo fyzických osob, pokud vykonávají působnost v oblasti veřejné správy (kontrolní orgán), při kontrole činnosti orgánů moci výkonné, orgánů územních samosprávních celků, jiných orgánů, právnických a fyzických osob (kontrolovaná osoba) je zákon č. 255/2012 Sb., kontrolní řád. Kontrolní řád je obecným právním předpisem upravující postupy kontrolních orgánů, přičemž postupy specializovaných kontrolních orgánů upravují zvláštní zákony (např. shora zmíněný zákon o České obchodní inspekci nebo zákon o inspekci práce). Podle kontrolního řádu kontrolní orgán při kontrole zjišťuje, jak kontrolovaná osoba plní povinnosti, které jí vyplývají z jiných právních předpisů nebo které jí byly uloženy na základě těchto předpisů.

## 3.4 Přestupky a správní delikty podnikatelů

### 3.4.1 Obecný výklad

Pokud podnikatel poruší právní předpisy, či rozhodnutí orgánu veřejné moci vždy se dopustí deliktního jednání. Podle intenzity jednání je protiprávní jednání fyzických a právnických osob (delikty) rozlišováno na porušení právních předpisů správních či právních předpisů trestních.

Objektem (chráněným zájmem) správních deliktů je zájem společnosti na řádném výkonu veřejné správy. Za správní delikt je označováno protiprávní jednání, jehož znaky jsou stanoveny zákonem, za které ukládá správní úřad (orgán) sankce stanovené normami správního práva. Přestupek je zvláštní forma správního deliktu, která je upravena v přestupkovém zákoně či jiném (zvláštním) předpise a od správního deliktu se odlišuje tím, že zákon deliktní jednání za přestupek výslovně označuje. Veškeré ostatní delikty v rovině správního práva jsou správní delikty. Rozlišování přestupků a správních deliktů je důležité pro způsob jejich projednávání. Případný přestupek může být projednán dle správního řádu, či dle zákona o přestupcích. V případě projednávání správního deliktu je nutné užít výhradně správní řád. Přestupku se na rozdíl od správního deliktu může dopustit výhradně osoba fyzická. Naproti tomu správní delikt může spáchat jak osoba fyzická, tak osoba právnická. Dalším významným rozdílem je pak případná výše sankce, která bývá za porušení správních předpisů udělována. Peněžité sankce ukládané za spáchání přestupku, či správního deliktu fyzickými osobami jsou nesrovnatelně nižší než sankce, které jsou ukládány osobám právnickým či podnikajícím fyzickým osobám. Právní úprava správních deliktů je zahrnuta ve velkém množství zákonů, které upravují výkon veřejné správy a jejichž dodržování je veřejnou správou kontrolováno. Správní delikty a přestupky projednávají dle norem správního práva či přestupkového zákona v případě přestupku správní orgány.

Naproti tomu je odpovědnost za trestné činy odpovědností za protiprávní jednání, za která mohou být uloženy sankce upravené v trestních předpisech (trestní zákoník). Oproti správním deliktům a přestupkům projednávají trestné činy v řízení dle trestního řádu (trestní řízení) výhradně soudy.

### 3.4.2 Znaky deliktu a skutková podstata

Jak bylo shora uvedeno, je správní delikt je jedním z druhů deliktů, které právní předpisy stanoví pro případy porušení povinností vyplývajících z právních předpisů. Nedílnou součástí každého deliktu jsou jeho jednotlivé znaky, které musí být vždy splněny, aby ke vzniku deliktu došlo. Znaky deliktu jsou:

- **Jednání jako projev vůle.** Jednáním může být jak konání tak i opomenutí takového konání, ke kterému byla odpovědná osoba povinna.
- **Protiprávnost.** Protiprávnost označuje jednání, které je v rozporu s právními normami. Deliktním je tedy jen takové jednání, které porušuje povinnosti stanovené právním předpisem nebo aktem správního orgánu.
- **Škodlivost.** Jen škodlivé jednání je pro společnost nepřijatelné. Jednání, které není právními normami označeno za jednání škodlivé, není způsobilé být jednání deliktní.

- **Skutková podstata.** Souhrn znaků skutkové podstaty dovoluje určit deliktní jednání.

Princip skutkové podstaty, resp. souhrnu jejích znaků (objekt, objektivní stránka, subjekt, subjektivní stránka) je společným jak pro správní delikty, přestupky, tak i pro trestné činy. Odlišným pro tyto je jen objekt skutkové podstaty, kterým je zákonem chráněný zájem. Objekt, jakožto zájem chráněný zákonem, je pro správní delikty resp. přestupky a trestné činy odlišný a je dán společenskou nebezpečností deliktního jednání. V případě přestupků a správních deliktů se jedná vždy o menší společenskou nebezpečnost deliktního jednání, než v případě trestných činů. Pokud je správními delikty a přestupky v rovině správního trestání chráněn řádný výkon veřejné správy, popřípadě práva a chráněné zájmy fyzických a právnických osob a státu, je v této rovině ponecháno řešení a postih deliktního jednání, které není způsobilé vážnou měrou ohrozit či porušit společenské zájmy. Naopak závažné a pro společnost nebezpečné jednání je postihováno v rovině trestněprávní.



**Příklad:** Rozlišujícím příkladem zde může být útok na majetek. Pokud jde o útok na majetek o hodnotě nižší než je částka 5 000 Kč, jedná se vždy o přešupek dle zákona o přestupcích. Pokud jde o útok na majetek o hodnotě vyšší než 5 000 Kč, jedná se vždy o trestný čin dle trestního zákoníku. Ačkoli je útok na majetek do 5 000 Kč nepřijatelný a škodlivý, nedosahuje takové intenzity, aby byl pro společnost závažně nebezpečný jako například útok na majetek o hodnotě 5 000 000 Kč. Rozlišením správní deliktu (přestupku) a trestného činu je tedy společenská nebezpečnost deliktního jednání. V případě majetku je zákonem nastavena hranice ve výši 5 000 Kč.

Následkem deliktního jednání je vždy vznik odpovědnosti za porušení právních předpisů. Pokud dochází ke vzniku odpovědnosti na základě zavinění, označuje se vzniklá odpovědnost za odpovědnost subjektivní (odpovědnost jednajícího subjektu). Pokud dochází ke vzniku odpovědnost bez ohledu na zavinění, označuje se vzniklá odpovědnost za odpovědnost objektivní (odpovědnost za následek). Zavinění, které je možné definovat jako vztah mezi vůlí fyzické osoby a určitou právní skutečností, představuje **subjektivní stránku** deliktu. Spolu se zaviněním tvoří znaky jako je **objekt**, **objektivní stránka**, **subjekt** a zmíněná **subjektivní stránka** skutkovou podstatu deliktu. **Skutkovou podstatu** lze charakterizovat jako typových znaků určitého deliktu (například: přestupku, ale i trestného činu). Pokud osoba naplní svým jednáním veškeré znaky skutkové podstaty, dochází ke spáchání deliktu, který je skutkovou podstatou představován.

### 3.4.3 Řízení o přestupcích

Přestupkem je dle přestupkového zákona zaviněné jednání, které porušuje nebo ohrožuje zájem společnosti a je za přešupek výslovně označeno v zákoně o přestupcích nebo v jiném zákoně, pokud nejde o jiný správní delikt postižitelný podle zvláštních právních předpisů anebo o trestný čin. K odpovědnosti za přešupek postačí zavinění z nedbalosti, nestanoví-li zákon výslovně, že je třeba úmyslného zavinění. Přešupek spáchá pachatel z nedbalosti, pokud věděl, že svým jednáním může porušit nebo ohrozit zájem chráněný zákonem, ale bez přiměřených důvodů spoléhal na to, že tento zájem neporuší nebo neohrozí nebo nevěděl, že svým jednáním může porušit nebo ohrozit zájem chráněný zákonem, ač to vzhledem k okolnostem a svým osobním poměrům vědět měl a mohl. Úmyslně pachatel spáchá přešupek v případě, kdy chtěl svým jednáním porušit nebo ohrozit zájem chráněný zákonem nebo věděl, že svým jednáním může ohrozit zájem chráněný zákonem, a pro případ, že jej poruší nebo ohrozí, byl s tím srozuměn.



Za prokázaný přestupek může správní orgán uložit pachateli jako sankci napomenutí, pokutu, zákaz činnosti, propadnutí věci a zákaz pobytu. Při určení druhu sankce a její výměry musí správní orgán přihlídnout k závažnosti přestupku, zejména ke způsobu jeho spáchání a jeho následkům, k okolnostem, za nichž byl spáchán, k míře zavinění, k pohnutkám a k osobě pachatele, zda a jakým způsobem byl pro tůž skutek postižen v disciplinárním řízení. Pokutu může správní orgán uložit do 1 000 Kč a v blokovém řízení až do výše 5 000 Kč, v příkazním řízení do výše 10 000 Kč. Zákaz činnosti může správní orgán uložit jen za přestupky uvedené ve zvláštní části přestupkového zákona nebo v jiném zákoně a na dobu tam stanovenou, nejdéle na dva roky, a jde-li o činnost, kterou pachatel vykonává v pracovním nebo jiném obdobném poměru, nebo k níž je třeba povolení nebo souhlasu státního orgánu, a spáchal-li pachatel přestupek touto činností nebo v souvislosti s ní. Propadnutí věci může správní orgán uložit, jestliže věc náleží pachateli a věc byla ke spáchání přestupku užita nebo určena, anebo byla přestupkem získána nebo byla nabyta za věc přestupkem získanou. Vlastníkem propadlé věci se stává stát.

Ochrannými opatřeními jsou dle přestupkového zákona omezující opatření a zabránění věci. Omezující opatření spočívá v zákazu navštěvovat určená veřejně přístupná místa nebo místa, kde se konají veřejné sportovní, kulturní nebo jiné společenské akce. Omezující opatření lze uložit pachateli přestupku na úseku ochrany před alkoholismem a jinými toxikomaniemi, proti pořádku ve státní správě a proti pořádku v územní samosprávě, proti veřejnému pořádku, proti občanskému soužití, nebo proti majetku. Zabránění věci se provede, pokud nebylo uloženo její propadnutí a pokud věc náleží pachateli, kterého nelze za přestupek stíhat, nebo věc nenáleží pachateli přestupku nebo mu nenáleží zcela, nebo vlastník věci není znám. Zabránění věci správní orgán uloží také, pokud to vyžaduje bezpečnost osob nebo majetku anebo jiný obecný zájem.

Přestupky projednávají obecní úřady, zvláštní orgány obcí nebo správní úřady. Obce mohou jako svůj zvláštní orgán zřizovat komise k projednávání přestupků. K projednání přestupku je vždy **místně příslušný správní orgán**, v jehož územním obvodu byl přestupek spáchán. V případě že správní orgán došel zjištění, že mohl být spáchán přestupek, může na základě výzvy žádat podání vysvětlení od osob, jejichž informace by mohly vést k objasnění přestupku. Podání vysvětlení může být odepřeno, jestliže by takovým osobám nebo osobám jim blízkým hrozilo nebezpečí postihu za přestupek, popřípadě za trestný čin nebo by porušily státní nebo služební tajemství anebo zákonem výslovně uloženou nebo uznanou povinnost mlčenlivosti.

Přestupky správní orgány projednávají z úřední povinnosti, pokud nejde o přestupky, které se projednávají jen na návrh. Přestupky, které se projednávají jen na návrh, jsou například některé přestupky podle zákona o silničním provozu, nebo např. přestupky spáchané mezi blízkými osobami. Podkladem pro zahájení řízení o přestupku je oznámení státního orgánu, orgánu policie nebo obce, nebo právnické osoby či občana o přestupku, nebo poznatek z vlastní činnosti správního orgánu nebo postoupení věci orgánem činným v trestním řízení. Pokud správní orgán věc neodloží ani neshledá důvod pro postoupení věci jinému orgánu, zahájí řízení o přestupku bezodkladně, nejpozději do šedesáti dnů.

V řízení o přestupku jsou **účastníky řízení** vždy obviněný z přestupku; poškozený, pokud jde o projednávání náhrady majetkové škody způsobené přestupkem; vlastník věci, která může být zabráněna nebo byla zabráněna, v části řízení týkající se zabránění věci; a navrhovatel, na jehož návrh bylo zahájeno řízení o přestupku, který lze zahájit jen na návrh.

- Občan je **obviněným z přestupku**, jakmile správní orgán učinil vůči němu první procesní úkon. Dokud není pravomocným rozhodnutím vyslovena vina, je nutné na obviněného pohlížet jako na nevinného. Obviněný z přestupku má právo vyjádřit se ke všem skutečnostem, které se mu kladou za vinu, a k důkazům o nich, uplatňovat skutečnosti a navrhnout důkazy na svou obhajobu, podávat návrhy a opravné prostředky. K výpovědi ani k doznání nesmí být však správním orgánem donucován. O přestupku koná správní orgán v prvním stupni ústní jednání. V nepřítomnosti obviněného z přestupku může přestupek projednat jen tehdy, jestliže obviněný odmítne se k projednání dostavit nebo se nedostaví bez náležité omluvy nebo důležitého důvodu, ač byl řádně předvolán.

Proti rozhodnutí o přestupku se může odvolat v plném rozsahu jen obviněný z přestupku a, jde-li o mladistvého, v jeho prospěch i jeho zákonný zástupce a orgán vykonávající sociálně-právní ochranu dětí. Poškozený se může odvolat jen proti té části rozhodnutí, ve které bylo rozhodnuto o náhradě škody. Vlastník zabrané věci se může odvolat jen proti té části rozhodnutí, ve které se vyslovuje zabránění věci. U přestupků, které lze projednat jen na návrh, se může navrhovatel odvolat jen proti té části rozhodnutí, která se týká vyslovení viny obviněného z přestupku nebo povinnosti navrhovatele nahradit náklady řízení. Včas podané odvolání proti rozhodnutí o přestupku má vždy odkladný účinek, který není možno vyloučit. V odvolacím řízení nemůže správní orgán změnit uloženou sankci v neprospěch obviněného z přestupku.

Přestupek je možné projednat uložením pokuty v **blokovém řízení**, jestliže byl spolehlivě zjištěn, nestačí domluva a obviněný z přestupku je ochoten pokutu zaplatit. Proti uložení pokuty v blokovém řízení se nelze odvolat. V blokovém řízení však nelze projednat přestupky, které lze projednat jen na návrh. Nemůže-li pachatel přestupku zaplatit pokutu na místě, vydá se mu blok na pokutu na místě nezaplacenou s poučením o způsobu zaplacení pokuty, o lhůtě její splatnosti a o následcích nezaplacení pokuty.

Pokud není pochybnosti o tom, že obviněný z přestupku se přestupku dopustil a nebyla-li věc vyřízena v blokovém řízení, může správní orgán bez dalšího řízení vydat příkaz o uložení napomenutí nebo pokuty (**příkazní řízení**). Příkaz má stejné náležitosti jako rozhodnutí o přestupku. Oznamuje se vždy písemně. Obviněný z přestupku může proti příkazu podat do 15 dnů ode dne jeho doručení odpor správnímu orgánu, který příkaz vydal. Včasným podáním odporu se příkaz ruší a správní orgán pokračuje v řízení. Příkaz, proti kterému nebyl včas podán odpor, má účinky pravomocného rozhodnutí.

Σ

### 3.5 Shrnutí kapitoly

- Správní řízení označuje za postup správního orgánu, jehož účelem je vydání rozhodnutí, jímž se v určité věci zakládají, mění nebo ruší práva anebo povinnosti jmenovitě určené osoby nebo jímž se v určité věci prohlašuje, že taková osoba práva nebo povinnosti má anebo nemá.
- Účastníky řízení správní řád rozlišuje dle toho, zda jde o řízení zahájené na základě žádosti účastníka (řízení zahájené na návrh), či zde jde o řízení, které zahájil správní orgán sám (řízení z moci úřední).

- Dokazování lze označit za zákonem upravený postup, kterým správní orgány získávají rozhodné skutečnosti pro vydání rozhodnutí. K provedení důkazů lze užít všech důkazních prostředků, které jsou vhodné ke zjištění stavu věci a které nejsou získány nebo provedeny v rozporu s právními předpisy.
- Rozhodnutím správní orgán v určité věci zakládá, mění nebo ruší práva anebo povinnosti jmenovitě určené osoby nebo v určité věci prohlašuje, že taková osoba práva nebo povinnosti má anebo nemá, nebo v zákonem stanovených případech rozhoduje o procesních otázkách.
- Odvoláním lze napadnout výrokovou část rozhodnutí, jednotlivý výrok nebo jeho vedlejší ustanovení. Odvolání jen proti odůvodnění rozhodnutí je nepřipustné.
- Správní dozor lze charakterizovat jako činnost správních orgánů, spočívající v kontrole plnění právních povinností ze strany fyzických a právnických osob, tj. subjektů, které nejsou správnímu orgánu podřízeny.
- Pokud podnikatel poruší právní předpisy, či rozhodnutí orgánu veřejné moci vždy se dopustí deliktního jednání. Podle intenzity jednání je protiprávní jednání fyzických a právnických osob (delikty) rozlišováno na porušení právních předpisů správních či právních předpisů trestních.



### 3.6 Kontrolní otázky a úkoly:

1. Definujte správní řízení.
2. Definujte základní zásady činnosti správních orgánů.
3. Uveďte, jak budete postupovat proti nečinnosti správního orgánu.
4. Jakými způsoby správní řád určuje místní příslušnost správních orgánů?
5. Definujte účastníky správního řízení.
6. Jak rozumíte pojmu procesní způsobilost?
7. Definujte dokazování a charakterizujte jednotlivé důkazní prostředky.
8. Jaké řádné opravené prostředky upravuje správní řád? Uveďte, v jakých případech je použijete.
9. Charakterizujte jednotlivé fáze správního dozoru.
10. Charakterizujte přestupkové řízení a uveďte jaké sankce je možné v tomto řízení uložit.



### 3.7 Doporučená literatura:

Hendrych, D. a kol. (2012). Správní právo: obecná část. 8. vyd. Praha: C. H. Beck,  
Jelínek, J. a kol. (2013). Trestní právo hmotné: obecná část, zvláštní část. 3. vyd. Praha: Leges  
Jelínek, J. a kol. (2013). Trestní právo procesní. 3. vyd. Praha: Leges

### Právní předpisy:

1. Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

2. Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů
3. Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů
4. Zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů

## 5 Pracovněprávní problematika

(Novotný Jiří)

### Obsah

5 Pracovněprávní problematika	62
5.1 Zákoník práce	62
5.2 Pracovní poměr	64
5.3 Zákon o zaměstnanosti	74
5.4 Zaměstnávání osob se zdravotním postižením	75
5.5 Shrnutí kapitoly	77
5.6 Kontrolní otázky a úkoly	77
5.7 Doporučená literatura	78



#### Cíle:

- Zákoník práce, závislá práce, pracovněprávní vztahy
- Pracovní poměr
- Problematika diskriminace v zaměstnání
- Zákon o zaměstnanosti, zákaz nelegální práce
- Zaměstnávání osob se zdravotním postižením
- Problematika vtváření pracovních míst



**Klíčová slova:** zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, druhy a obsah pracovního poměru, pracovní smlouva, zaměstnanost

### 5.1 Zákoník práce

#### 5.1.1 Zákoník práce

Základním právním předpisem, kterým se řídí pracovněprávní vztahy je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Zákoník práce upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Dále zákoník práce upravuje rovněž právní vztahy kolektivní povahy a podporu vzájemných jednání odborových organizací a organizací zaměstnavatelů. Zákoník práce současně zapracovává příslušné předpisy Evropské unie<sup>1</sup> a upravuje také některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů a některá práva a

<sup>1</sup> Např. Směrnice Rady ze dne 14. října 1991 o povinnosti zaměstnavatele informovat zaměstnance o podmínkách pracovní smlouvy nebo pracovního poměru (91/533/EHS). Směrnice Rady 98/59/ES ze dne 20. července 1998 o sblížení právních předpisů členských států týkajících se hromadného propouštění.

povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců při dodržování režimu dočasně práce neschopného pojištěnce podle zákona o nemocenském pojištění a některé sankce za jeho porušení.<sup>2</sup>

Smyslem a účelem právní úpravy obsažené v zákoníku je především poskytnutí zvláštní zákonné ochrany zaměstnancům. Ačkoli se obecně pracovní smlouva řídí zásadami soukromého práva, kdy obě strany mají práva a povinnosti, je postavení zaměstnance oproti zaměstnavateli nevyvážené. Zaměstnanec pracuje na základě příkazů zaměstnavatele. Zaměstnavatel je tedy vždy subjektem se silnějším postavením. Z tohoto důvodu je prvořadým úkolem zajištění zákonné ochrany zaměstnancům před nekalými praktikami některých zaměstnavatelů. Zákoník práce dále upravuje uspokojivé a bezpečné podmínky pro výkon práce, spravedlivé odměňování zaměstnance, a řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele. Součástí právní úpravy je i zajištění rovného zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace. Zásady zvláštní zákonné ochrany postavení zaměstnance, které zákoník práce upravuje, spočívají v zajištění uspokojivých a bezpečných pracovních podmínek pro výkon práce, spravedlivém odměňování zaměstnance, rovném zacházení se zaměstnanci a zákazu jejich diskriminace vyjadřují hodnoty, které chrání veřejný pořádek.

### 5.1.2 Závislá práce a pracovněprávní vztahy

#### 5.1.2.1 Pracovněprávní vztahy

Za vztahy pracovněprávní můžeme označit vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a současně také právní vztahy kolektivní povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce. Pracovněprávní vztahy se řídí zákoníkem práce. Pokud v některých případech zákoník práce nelze použít, řídí se pracovněprávní vztahy občanským zákoníkem, a to vždy v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů.

**Zaměstnancem** je vždy osoba fyzická, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. Právní osoba nemůže být zaměstnancem a to z toho důvodu, že nemůže konat práci osobně. **Zaměstnavatelem** je dle zákoníku práce osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. Zaměstnavatelem tak může být jak osoba fyzická, tak i osoba právnická. Za Českou republiku v pracovněprávních vztazích jedná a práva a povinnosti z pracovněprávních vztahů vykonává organizační složka státu, která jménem státu v základním pracovněprávním vztahu zaměstnance zaměstnává. Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se dle zákoníku práce rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem je nebo se za vedoucího zaměstnance považuje rovněž vedoucí organizační složky státu.

Ačkoli zákoník práce nastavuje základní principy a podmínky výkonu závislé práce zaměstnance u zaměstnavatele, mohou si zaměstnanec a zaměstnavatele, navzdory zákoníku práce, práva a podmínky smluvně upravit odlišně. Odchylná úprava práv nebo povinností v pracovněprávních vztazích však nesmí být nižší nebo vyšší, než je právo nebo povinnost, které stanoví tento zákon nebo kolektivní smlouva jako nejméně nebo nejvýše přípustné. K odchylné úpravě práv a povinností zaměstnavatele a zaměstnance může dojít smlouvou, i vnitřním předpisem; k úpravě povinností zaměstnance však smí dojít jen smlouvou mezi

<sup>2</sup> Ust. § 56 odst. 2 písm. b) zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pokud se v rámci uzavřené dohody či v rámci vnitřního předpisu zaměstnanec vzdá práva, které mu zákoník práce, kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis poskytuje, nepřihlíží se k tomu.

### 5.1.2.2 Závislá práce

Ústředním pojmem zákoníku práce je pojem **závislá práce**. Závislou práci charakterizují následující specifika, které jsou pro závislou práci, na rozdíl o jiných soukromoprávních dohod (smluv) pro závislou práci zcela charakteristické. Závislou prací je práce:

- vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance,
- jménem zaměstnavatele,
- podle pokynů zaměstnavatele,
- vykonává zaměstnancem osobně,
- za mzdu nebo plat (či jinou odměnu),
- na náklady a odpovědnost zaměstnavatele,
- v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě.

Závislá práce může být vykonávána výlučně v základním pracovněprávním vztahu, není-li upravena zvláštními právními předpisy. Základními pracovněprávními vztahy jsou **pracovní poměr** a právní vztahy založené **dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr** (tj. dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti).

## 5.2 Pracovní poměr

### 5.2.1 Pracovní poměr, výklad pojmu, druhy.

**Pracovní poměr** se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pracovní poměr může být založen i jmenováním na vedoucí pracovní místo a to vždy v případech stanovených zvláštním právním předpisem. Pokud tak zvláštní právní předpis nestanoví, zakládá se pracovní poměr jmenováním pouze u vedoucího organizační složky státu, organizačního útvaru organizační složky státu, organizačního útvaru státního podniku, organizačního útvaru státního fondu, příspěvkové organizace nebo jejího organizačního útvaru či u organizačního útvaru v Policii České republiky. Pracovní poměr jmenováním tak nelze založit v podnikatelské sféře. Pracovní poměry lze dělit podle několika kritérií, například podle doby, na kterou se pracovní poměr uzavírá, podle typu zaměstnavatele či podle místa výkonu práce.

- Dle doby trvání lze pracovní poměry dělit na pracovní poměr na dobu určitou a pracovní poměr na dobu neurčitou. Pracovní poměr je sjednán na dobu neurčitou, pokud nebyla mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem výslovně sjednána doba jeho trvání. Pokud tedy pracovní smlouva údaj o době trvání pracovního poměru neobsahuje, má se za to, že pracovní poměr byl sjednán na dobu neurčitou. Pokud je pracovní poměr sjednán na dobu určitou, nesmí jeho délka přesáhnout 3 roky a ode dne vzniku prvního pracovního poměru na dobu určitou může být opakována nejvýše dvakrát. Za opakování pracovního poměru na dobu určitou se považuje i jeho prodloužení.
- Rozdíly v pracovním poměru zakládá i skutečnost, kdo je zaměstnavatelem zaměstnance (dle typu zaměstnavatele). Důležité je toto rozlišování v otázkách vydávání vnitřních předpisů či uzavírání kolektivních smluv. Oproti státní či příspěvkové (rozpočtové) sféře

má zaměstnavatel v postavení podnikatele mnohem širší možnosti úpravy mzdových podmínek a jiných práv zaměstnanců než zaměstnavatel, který není podnikatelem.

- Dle způsobu vzniku pracovního poměru je možné rozlišovat pracovní poměr založený pracovní smlouvou a pracovní poměr, který vznikl jmenováním.
- Podle místa výkonu práce se rozlišují pracovní poměry, ve kterých zaměstnanci svou práci vykonávají na pracovištích zaměstnavatelů, a pracovní poměry, ve kterých zaměstnanci nepracují trvale na pracovišti zaměstnavatele. Na tyto zaměstnance se vztahuje odlišná úprava o rozvržení pracovní doby, překážek v práci aj.<sup>3</sup>
- Podle délky pracovní doby lze pracovní poměry dělit na pracovní poměry s týdenní pracovní dobou stanovenou dle zákona (stanovená délka pracovní doby činí 40 hodin týdně), nebo na pracovní poměry, ve kterých byla sjednána stanovená délka pracovní doby kratší než je 40 hodin v jednom týdnu.

Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance (**vznik pracovního poměru**).

### 5.2.2 Postup před vznikem pracovního poměru

Před vznikem pracovního poměru může zaměstnavatel vyžadovat v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru od fyzické osoby, která se u něj uchází o práci, nebo od jiných osob jen údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy. Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel **povinen seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi**, které by pro něho z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vyplynuly, a **s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování**, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru. V případech stanovených zvláštním právním předpisem je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se zaměstnanec před uzavřením pracovní smlouvy podrobil **vstupní lékařské prohlídce**.

Druhy, četnost a obsah pracovnělékařských prohlídek, náležitosti žádosti o jejich provedení a další náležitosti lékařského posudku o zdravotní způsobilosti k práci upravuje vyhláška č. 79/2013 Sb., o provedení některých ustanovení zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách (vyhláška o pracovnělékařských službách a některých druzích posudkové péče). Vyhláška č. 79/2013 Sb. upravuje v souladu se závazky vyplývajícími z členství v mezinárodních organizacích organizací, obsah a rozsah pracovnělékařských služeb, posuzování zdravotní způsobilosti ve vztahu k práci nebo službě a posuzování zdravotní způsobilosti ke vzdělávání a v průběhu vzdělávání, s výjimkou posuzování zdravotní způsobilosti ke sportu a tělesné výchově. Pracovnělékařskými prohlídkami jsou:

- vstupní prohlídka, prohlídka periodická a prohlídka mimořádná, které se provádějí za účelem posouzení zdravotní způsobilosti ve vztahu k práci,
- výstupní lékařská prohlídka,
- lékařská prohlídka po skončení rizikové práce (tzv. „následná prohlídka“).

<sup>3</sup> Nutné je však v pracovní smlouvě sjednat v takových případech pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad. Pokud toto sjednáno není, platí, že pravidelným pracovištěm je místo výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Jestliže je však místo výkonu práce sjednáno širěji než jedna obec, považuje se za pravidelné pracoviště obec, ve které nejčastěji začínají cesty zaměstnance za účelem výkonu práce. Pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad nesmí být sjednáno širěji než jedna obec.



Vstupní prohlídka se provádí za účelem zajištění, aby k výkonu práce v podmínkách s předpokládanou zdravotní náročností nebyla zařazena osoba ucházející se o zaměstnání, jejíž zdravotní způsobilost neodpovídá zařazení k předpokládané práci. Kromě případů stanovených právními předpisy se vstupní prohlídka provádí též před převedením zaměstnance na jinou práci, pokud jde o práci vykonávanou za odlišných podmínek, než ke kterým byla posouzena zdravotní způsobilost zaměstnance. Odlišnými podmínkami se rozumí navýšení rizikových faktorů nejméně o jeden, a to bez ohledu na to, zda změna takových podmínek vede ke změně výsledné kategorie práce.

Periodická prohlídka se provádí za účelem zjištění včasné změny zdravotního stavu vzniklé v souvislosti se zdravotní náročností vykonávané práce, kdy další výkon práce by mohl vést k poškození zdraví posuzovaného zaměstnance, nebo k poškození zdraví jiných osob. Pokud jde o práce vykonávané na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, periodické prohlídky se u kategorie první až čtvrté neprovádějí. To neplatí v případě, kdy je práce na základě těchto dohod u zaměstnavatele prováděna opakovaně a doba, na kterou je práce opakovaně sjednávána, je delší než lhůta pro provedení periodické prohlídky a zaměstnavatel provádění těchto prohlídek vyžaduje a dále pak u osob, vykonávajících práci nebo činnost, jejichž součástí je riziko ohrožení zdraví.

Mimořádná prohlídka se provádí za účelem zjištění zdravotního stavu posuzovaného zaměstnance v případě důvodného předpokladu, že došlo ke ztrátě nebo změně zdravotní způsobilosti k práci nebo pokud dojde ke zvýšení míry rizika již dříve zohledněného rizikového faktoru pracovních podmínek.

### **5.2.3 Pracovní smlouva**

#### *5.2.3.1 Základní náležitosti (nezbytné)*

Pokud se pracovní poměr zakládá pracovní smlouvou, musí vždy pracovní smlouva obsahovat:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána,
- den nástupu do práce.

Pracovní smlouva musí být vždy uzavřena písemně. Každá smluvní strana musí obdržet vždy minimálně jedno vyhotovení pracovní smlouvy. Pokud však zaměstnanec nenastoupí ve sjednaný den do práce, aniž mu v tom bránila překážka v práci, nebo se zaměstnavatel do týdne nedozví o této překážce, může zaměstnavatel od pracovní smlouvy odstoupit. Od uzavřené pracovní smlouvy je možné odstoupit, jen dokud zaměstnanec nenastoupil do práce. Pro odstoupení od pracovní smlouvy se vyžaduje dodržení písemné formy, jinak se k němu nepřihlíží.

#### *5.2.3.2 Informace o pracovním poměru*

Pokud uzavřená pracovní smlouva neobsahuje údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen zaměstnance o nich písemně informovat, a to nejpozději do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru. Povinnost informovat platí i o změnách takových údajů. Informace musí vždy obsahovat:

- jméno, popřípadě jména a příjmení zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele pokud je právnickou osobou, nebo jméno, popřípadě jména a příjmení a adresu zaměstnavatele pokud je osobou fyzickou,
- bližší označení druhu a místa výkonu práce,
- údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené,
- údaj o výpovědních dobách,
- údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,
- údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu,
- údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení smluvních stran těchto kolektivních smluv.

### 5.2.3.3 Zkušební doba

Zaměstnavatel může se zaměstnancem sjednat v pracovní smlouvě zkušební dobu. Zkušební doba, nesmí být delší než tři měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru, nebo šest měsíců po sobě jdoucích ode dne vzniku pracovního poměru u vedoucího zaměstnance. Zkušební dobu je možné však sjednat nejpozději v den, který byl sjednán jako den nástupu do práce, nebo v den, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance a sjednaná zkušební doba nesmí být dodatečně prodlužována. Zkušební doba nesmí být sjednána delší, než je polovina sjednané doby trvání pracovního poměru.

### 5.2.4 Dohody konané mimo pracovní poměr

Mimo pracovní smlouvu, kterou zaměstnavatel se zaměstnancem založí pracovní poměr zaměstnance u zaměstnavatele, může zaměstnavatel se zaměstnancem uzavřít dohodu o provedení práce, nebo dohodu o pracovní činnosti. V dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr není zaměstnavatel povinen rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu. V případě **dohody o provedení práce** nesmí být rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, větší než 300 hodin v kalendářním roce. Do tohoto rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. V dohodě o provedení práce musí být uvedena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá.

Naproti tomu **dohodu o pracovní činnosti** může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin. Na základě dohody o pracovní činnosti není možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Dodržování sjednaného a nejvýše přípustného rozsahu poloviny stanovené týdenní pracovní doby se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů. V dohodě o pracovní činnosti musí být uvedeny sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá.

Jak dohoda o provedení práce, tak dohoda o pracovní činnosti musí být uzavřena písemně. Jedno vyhotovení dohody vždy náleží zaměstnanci. Na práci konanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr se vztahuje právní úprava pro výkon práce v pracovním poměru avšak s tím rozdílem, že pro práci konanou na základě dohod neplatí ustanovení zákoníku práce upravující převedení na jinou práci, přeložení a dočasné přidělení, odstupné, pracovní dobu a dobu odpočinku, překážky v práci na straně zaměstnance,

dovolenou, skončení pracovního poměru, odměňování s výjimkou minimální mzdy, a cestovní náhrady.

Pokud nebyl v dohodě sjednán způsob zrušení právního vztahu založeného dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti, je možné ho zrušit dohodou smluvních stran ke sjednanému dni, nebo pak výpovědí danou z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu s patnáctidenní výpovědní dobou, která začíná dnem, v němž byla výpověď doručena druhé smluvní straně, nebo také okamžitým zrušením. Okamžité zrušení právního vztahu založeného dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti však může být sjednáno jen pro případy, kdy je možné okamžitě zrušit pracovní poměr. Pro zrušení právního vztahu založeného dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti se vyžaduje písemná forma, jinak se k jeho výpovědi nebo okamžitému zrušení nepřihlíží.

### **5.2.5 Práva a povinnosti**

#### *5.2.5.1 Práva a povinnosti zaměstnance*

Od vzniku pracovního poměru je zaměstnanec povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně práce podle pracovní smlouvy v rozvržené týdenní pracovní době a dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru.

K povinnostem zaměstnance vyplývajících mu z pracovního poměru patří např. dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdraví fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání, případně opomenutí při práci. Znalost základních povinností vyplývajících z právních a ostatních předpisů a požadavků zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nedílnou a trvalou součástí kvalifikačních předpokladů zaměstnance. Zaměstnanec je povinen účastnit se školení, podrobit se pracovnělékařským prohlídkám, vyšetřením nebo očkováním stanoveným zvláštními právními předpisy, dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení a svévolně je neměnit a nevyřazovat z provozu.

Zaměstnanec nesmí nepožívat alkoholické nápoje a nesmí zneužívat jiné návykové látky na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště. Zaměstnanec nesmí vstupovat pod vlivem těchto látek na pracoviště zaměstnavatele, zaměstnanec nesmí kouřit na pracovištích a v jiných prostorách, kde jsou účinkům kouření vystaveni také nekuřáci. Zaměstnanec je povinen oznámit nadřízenému vedoucímu zaměstnanci nedostatky a závady na pracovišti, které ohrožují nebo by bezprostředně a závažným způsobem mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví zaměstnanců při práci a případný pracovní úraz svůj (pokud mu to jeho zdravotní stav dovolí), nebo pracovní úraz jiného zaměstnance, popřípadě úraz jiné fyzické osoby, jehož byl svědkem, a spolupracovat při objasňování jeho příčin. Zaměstnanec je povinen podrobit se na pokyn oprávněného vedoucího zaměstnance písemně určeného zaměstnavatelem zjištění, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

Zaměstnanec je dále např. povinen vrátit vyplacenou náhradu mzdy nebo platu za dovolenou nebo její část, na niž ztratil právo popřípadě, na kterou mu právo nevzniklo. Zaměstnanec je povinen nahradit zaměstnavateli škodu, kterou mu způsobil zaviněným porušením povinností při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním. Zaměstnanec je povinen počínat si tak, aby nedocházelo k majetkové újmě, k nemajetkové újmě ani k bezdůvodnému

obohacení. Zaměstnanec je v případě, kdy hrozí škoda nebo nemajetková újma, povinen na tuto upozornit nadřízeného vedoucího zaměstnance. Pokud zaměstnavatel se zaměstnancem sjednal konkurenční doložku, je zaměstnanec povinen dodržovat její ujednání.

Naproti tomu má např. zaměstnanec právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o rizicích jeho práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením; informace musí být pro zaměstnance vždy srozumitelná. Zaměstnanec je oprávněn odmítnout výkon práce, o níž má důvodně za to, že bezprostředně a závažným způsobem ohrožuje jeho život nebo zdraví, popřípadě život nebo zdraví jiných fyzických osob. Zaměstnanec má právo a povinnost podílet se na vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí, a to zejména uplatňováním stanovených a zaměstnavatelem přijatých opatření a svou účastí na řešení otázek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

#### 5.2.5.2 Práva a povinnosti zaměstnavatele

Od vzniku pracovního poměru je zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu nebo plat, vytvářet podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené vnitřním předpisem. Při nástupu do práce je zaměstnavatel povinen zaměstnance seznámit s pracovním řádem a s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež musí při své práci dodržovat. Zaměstnanec musí být také zaměstnavatelem seznámen s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy.

Zaměstnavatel je především povinen nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a práce, jejichž náročnost by neodpovídala jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti, informovat zaměstnance o tom, do jaké kategorie byla jím vykonávaná práce zařazena, a sdělit zaměstnancům, u kterého poskytovatele pracovnělékařských služeb jim budou poskytnuty pracovnělékařské služby a jakým druhům očkování a jakým pracovnělékařským prohlídkám a vyšetřením souvisejícím s výkonem práce jsou povinni se podrobit, umožnit zaměstnancům podrobit se těmto očkováním, prohlídkám a vyšetřením v rozsahu stanoveném zvláštními právními předpisy nebo rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví.

Zaměstnavatel je dále povinen poskytovat zaměstnancům mycí, čisticí a dezinfekční prostředky na základě rozsahu znečištění kůže a oděvu. Osobní ochranné pracovní prostředky, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele bezplatně podle vlastního seznamu zpracovaného na základě vyhodnocení rizik a konkrétních podmínek práce. Poskytování osobních ochranných pracovních prostředků nesmí zaměstnavatel nahrazovat finančním plněním. Zaměstnavatel nesmí používat takového způsobu odměňování prací, při kterém jsou zaměstnanci vystaveni zvýšenému nebezpečí újmy na zdraví a jehož použití by vedlo při zvyšování pracovních výsledků k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců.

Zaměstnavatel je dále např. povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace. Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnou úschovu svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí do zaměstnání. Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování. Zaměstnavatel je povinen zajišťovat svým zaměstnancům takové pracovní podmínky, aby mohli řádně plnit své pracovní úkoly

bez ohrožení zdraví a majetku; zjistí-li závady, je povinen učinit opatření k jejich odstranění. Zaměstnavatel je povinen nahradit zaměstnanci škodu nebo nemajetkovou újmu vzniklou pracovním úrazem, jestliže škoda nebo nemajetková újma vznikla při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním. Zaměstnavatel je povinen na svůj náklad vytvořit zástupcům zaměstnanců podmínky pro řádný výkon jejich činnosti, zejména jim poskytovat podle svých provozních možností v přiměřeném rozsahu místnosti s nezbytným vybavením, hradit nezbytné náklady na údržbu a technický provoz a náklady na potřebné podklady.

Zaměstnavatel je povinen informovat zaměstnance např. o ekonomické a finanční situaci zaměstnavatele a jejím pravděpodobném vývoji, o činnosti zaměstnavatele, jejím pravděpodobném vývoji, jejich důsledcích na životní prostředí a jeho ekologických opatřeních, o právním postavení zaměstnavatele a jeho změnách, vnitřním uspořádání a osobě oprávněné jednat za zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích, o uskutečněných změnách v předmětu činnosti zaměstnavatele, nebo o základních otázkách pracovních podmínek a jejich změnách. Zaměstnavatel je povinen se zaměstnanci projednat především pravděpodobný hospodářský vývoj u zaměstnavatele, zamýšlené strukturální změny zaměstnavatele, jeho racionalizační nebo organizační opatření, opatření ovlivňující zaměstnanost, nejnovější stav a strukturu zaměstnanců, pravděpodobný vývoj zaměstnanosti u zaměstnavatele, základní otázky pracovních podmínek a jejich změny, některé otázky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. O některých otázkách je zaměstnavatel povinen informovat odborovou organizaci (pokud u něj působí).

Při skončení pracovního poměru zaměstnance u zaměstnavatele je zaměstnavatel na základě žádosti zaměstnance povinen do 15 dnů vydat zaměstnanci posudek o zaměstnání (pracovním posudkem jsou veškeré písemnosti týkající se hodnocení práce zaměstnance, jeho kvalifikace, schopností a dalších skutečností, které mají vztah k výkonu práce). Bez žádosti zaměstnance je při skončení pracovního poměru, dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci potvrzení o zaměstnání.

### ***5.2.6 Obsah pracovního poměru***

**Obsah pracovního poměru** je možné změnit jen tehdy, dohodnou-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na jeho změně. Za změnu pracovního poměru se považuje také jmenování na vedoucí pracovní místo, k němuž dojde po vzniku pracovního poměru. Konat práce jiného druhu nebo v jiném místě, než byly sjednány v pracovní smlouvě, je zaměstnanec povinen jen v případech uvedených v zákoníku práce. Za změnu obsahu pracovního poměru se považuje i převedení na jinou práci, pracovní cesta a přeložení.

### ***5.2.7 Skončení pracovního poměru***

#### ***5.2.7.1 Základní výklad***

Platný pracovní poměr může být rozvázán jen: dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením a zrušením ve zkušební době. Pracovní poměr na dobu určitou končí také uplynutím sjednané doby. Pracovní poměr cizince nebo fyzické osoby bez státní příslušnosti, pokud k jeho skončení nedošlo již jiným způsobem, končí dnem, kterým má skončit jejich pobyt na území České republiky podle vykonatelného rozhodnutí o zrušení povolení k pobytu, dnem, kterým nabyl právní moci rozsudek ukládající těmto osobám trest vyhoštění z území České republiky, nebo uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání. Pracovní poměr zaniká smrtí zaměstnance.

### 5.2.7.2 Skončení pracovního poměru dohodou

Dohoda o skončení pracovního poměru vzniká, pokud se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodnou na rozvázání pracovního poměru. Pracovní poměr v takovém případě končí pracovní poměr sjednaným dnem. Dohoda o rozvázání pracovního poměru musí být písemná. Každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení dohody o rozvázání pracovního poměru.

### 5.2.7.3 Skončení pracovního poměru výpovědí

Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď jen z důvodů výslovně stanovených v zákoníku práce. Zaměstnanec může dát zaměstnavateli výpověď z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu. Výpověď z pracovního poměru musí být učiněna písemně, jinak se k ní nepřihlíží. Pokud dal zaměstnavatel zaměstnanci výpověď, musí důvod ve výpovědi skutkově vymezit tak, aby jej nebylo možno zaměnit s jiným důvodem. Důvod výpovědi nesmí být dodatečně měněn. Výpověď může být odvolána pouze se souhlasem druhé smluvní strany; odvolání výpovědi i souhlas s jejím odvoláním musí být písemné.

V případě výpovědi skončí pracovní poměr uplynutím výpovědní doby. Výpovědní doba musí být stejná pro zaměstnavatele i zaměstnance a činí nejméně 2 měsíce a smí být prodloužena jen písemnou smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Výpovědní doba začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne.

Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď jen z těchto důvodů:

- ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
- přemístí-je-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
- stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce nebo o jiných organizačních změnách,
- nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, dále konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí, anebo dosáhl-li na pracovišti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice,
- pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, dlouhodobě zdravotní způsobilost,
- nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon práce,
- jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr, nebo pro závažné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci,
- poruší-li zaměstnanec zvlášť hrubým způsobem povinnost dočasně práce neschopného zaměstnance.

Pokud nesplňování požadavků pro řádný výkon práce spočívá v neuspokojivých pracovních výsledcích, je možné zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jen jestliže byl

zaměstnavatelem v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil. Pro soustavné méně závažné porušování povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci je možné dát zaměstnanci výpověď, jen pokud byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi.

Výpověď nebo okamžité zrušení pracovního poměru je zaměstnavatel povinen předem projednat s odborovou organizací. Jde-li o člena orgánu odborové organizace, který působí u zaměstnavatele, v době jeho funkčního období a v době 1 roku po jeho skončení, je k výpovědi nebo k okamžitému zrušení pracovního poměru zaměstnavatel povinen požádat odborovou organizaci o předchozí souhlas. Za předchozí souhlas se považuje též, jestliže odborová organizace písemně neodmítla udělit zaměstnavateli souhlas v době do 15 dnů ode dne, kdy byla o něj zaměstnavatelem požádána. Jestliže odborová organizace odmítla udělit souhlas, jsou výpověď nebo okamžité zrušení pracovního poměru z tohoto důvodu neplatné.

Zákoník práce zakazuje dát zaměstnanci výpověď v ochranné době, kterou je např. období, kdy je zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným, při výkonu vojenského cvičení, v době, kdy je zaměstnanec dlouhodobě plně uvolněn pro výkon veřejné funkce, v době, kdy je zaměstnankyně těhotná nebo kdy zaměstnankyně čerpá mateřskou dovolenou či v době, kdy je zaměstnanec, který pracuje v noci, uznán na základě lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb dočasně nezpůsobilým pro noční práci. Zákaz výpovědi se však nevztahuje na výpověď danou zaměstnanci pro organizační změny nebo pro důvody, pro který může zaměstnavatel okamžitě zrušit pracovní poměr, pokud nejde o zaměstnankyni na mateřské dovolené nebo o zaměstnance v době čerpání rodičovské dovolené do doby, po kterou je žena oprávněna čerpat mateřskou dovolenou, či pro jiné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci nebo porušení povinností dočasně práce neschopného zaměstnance zvláště hrubým způsobem (to však neplatí, jde-li o těhotnou zaměstnankyni, zaměstnankyni čerpající mateřskou dovolenou, nebo o zaměstnance anebo zaměstnankyni, kteří čerpají rodičovskou dovolenou).

#### *5.2.7.4 Skončení pracovního poměru okamžitým zrušením*

**Zaměstnavatel může výjimečně pracovní poměr okamžitě zrušit** jen tehdy, pokud byl zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než jeden rok, nebo byl-li pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně šest měsíců, nebo pokud zaměstnanec porušil povinnost vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem. Zaměstnavatel nesmí okamžitě zrušit pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní, zaměstnankyní na mateřské dovolené, zaměstnancem nebo zaměstnankyní, kteří čerpají rodičovskou dovolenou.

**Zaměstnanec může pracovní poměr okamžitě zrušit** jen, pokud podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel mu neumožnil v době 15 dnů ode dne předložení tohoto posudku výkon jiné pro něho vhodné práce, nebo mu zaměstnavatel nevyplatil mzdu nebo plat nebo náhradu mzdy nebo platu anebo jakoukoli jejich část do 15 dnů po uplynutí období splatnosti. Zaměstnanci, který okamžitě zrušil pracovní poměr, přísluší od zaměstnavatele

náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku za dobu, která odpovídá délce výpovědní doby.

V případě **nezletilého zaměstnance** je oprávněn zákonný zástupce nezletilého zaměstnance, který nedosáhl věku 16 let, okamžitě zrušit pracovní poměr nezletilého zaměstnance, pokud je to nutné v zájmu vzdělání, vývoje nebo zdraví tohoto zaměstnance. K platnosti okamžitého zrušení pracovního poměru nezletilého zaměstnance podle věty první se vyžaduje přivolení soudu. Zákonný zástupce je povinen doručit stejnopis okamžitého zrušení pracovního poměru a přivolení soudu nezletilému zaměstnanci.

V okamžitém zrušení pracovního poměru musí zaměstnavatel i zaměstnanec skutkově vymezit jeho důvod tak, aby jej nebylo možno zaměnit s jiným. Uvedený důvod nesmí být dodatečně měněn. Okamžité zrušení pracovního poměru musí být písemné, jinak se k němu nepřihlíží.

#### *5.2.7.5 Skončení pracovního poměru zrušením ve zkušební době*

Pracovní poměr mohou zaměstnavatel i zaměstnanec zrušit ve zkušební době z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. Zaměstnavatel nesmí ve zkušební době zrušit pracovní poměr v době prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti (karantény) zaměstnance. Pro zrušení pracovního poměru ve zkušební době zákoník práce vyžaduje písemnou formu, jinak se k němu nepřihlíží. Pracovní poměr skončí dnem doručení zrušení, není-li v něm uveden den pozdější.

#### *5.2.7.6 Skončení pracovního poměru uzavřeného na dobu určitou*

Pracovní poměr uzavřený na dobu určitou skončí uplynutím této doby. Byla-li doba trvání tohoto pracovního poměru omezena na dobu konání určitých prací, je zaměstnavatel povinen upozornit zaměstnance na skončení těchto prací včas, zpravidla alespoň 3 dny předem. Pokud však pokračuje zaměstnanec po uplynutí sjednané doby s vědomím zaměstnavatele dále v konání prací, platí, že se jedná o pracovní poměr na dobu neurčitou.

### **5.2.8 Zákaz diskriminace**

#### *5.2.8.1 Povinnost dodržovat rovné zacházení*

Zaměstnavatelé jsou vždy povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání. V pracovněprávních vztazích **je zaměstnavatelům zakázáno uplatňování jakákoliv diskriminace**. Právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích upravuje antidiskriminační zákon.<sup>4</sup>

#### *5.2.8.2 Definice diskriminace*

---

<sup>4</sup> Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).



Právem na rovné zacházení rozumí právo nebyť diskriminován z důvodů, které stanoví tento zákon. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci. Diskriminace je zákonem rozlišována na diskriminaci přímou a diskriminaci nepřímou. Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace.

Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého v zákoně uvedeného důvodu důvodů osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací však není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné. Nepřímou diskriminací z důvodu zdravotního postižení se rozumí také odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, aby měla osoba se zdravotním postižením přístup k určitému zaměstnání, k výkonu pracovní činnosti nebo funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání, aby mohla využít pracovního poradenství, nebo se zúčastnit jiného odborného vzdělávání, nebo aby mohla využít služeb určených veřejnosti, ledaže by takové opatření představovalo nepřiměřené zatížení.

Obtěžováním se rozumí nežádoucí chování, jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí, nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z právních vztahů. Za sexuální obtěžování je pak zákonem považováno zmíněné obtěžování, které má sexuální povahu. Pronásledováním je nepříznivé zacházení, postih nebo znevýhodnění, k němuž došlo v důsledku uplatnění práv podle tohoto zákona. Pokynem k diskriminaci se rozumí chování osoby, která zneužije podřízeného postavení druhého k diskriminaci třetí osoby. Naváděním k diskriminaci se rozumí chování osoby, která druhého přesvědčuje, utvrzuje nebo podněcuje, aby diskriminoval třetí osobu.

Za diskriminaci se však nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažují opatření, jejichž účelem je odůvodněno předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákoně. Diskriminací není rozdílné zacházení z důvodu věku v přístupu k zaměstnání nebo povolání, pokud je vyžadována podmínka minimálního věku, odborné praxe nebo doby zaměstnání, která je pro řádný výkon zaměstnání nebo povolání nebo pro přístup k určitým právům a povinnostem spojeným se zaměstnáním nebo povoláním nezbytná, nebo pro řádný výkon zaměstnání nebo povolání potřebné odborné vzdělávání, které je nepřiměřeně dlouhé vzhledem k datu, ke kterému osoba ucházející se o zaměstnání nebo povolání dosáhne důchodového věku.

## **5.3 Zákon o zaměstnanosti**

### ***5.3.1 Státní politika zaměstnanosti***

Státní politika zaměstnanosti v České republice obsahuje činnosti, mezi které patří především zabezpečování práva na zaměstnání, sledování a vyhodnocování situace na trhu práce, zpracovávání prognóz a koncepcí zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů na úseku trhu práce, programů a projektů pro pracovní uplatnění fyzických osob, koordinace opatření v oblasti zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů na úseku trhu práce v souladu s evropskou strategií zaměstnanosti a podmínkami pro čerpání pomoci z Evropského sociálního fondu, a tvorba a koordinaci jednotlivých programů a opatření k zajištění priorit v oblasti zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů na úseku trhu práce. Zabezpečování státní politiky zaměstnanosti, jejímž cílem je dosažení plné zaměstnanosti a ochrana proti nezaměstnanosti upravuje zákon o zaměstnanosti.<sup>5</sup>

### **5.3.2 Zákaz nelegální práce a zaměstnávání cizinců**

Za nelegální práci zákon o zaměstnanosti označuje především výkon závislé práce fyzickou osobou mimo pracovněprávní vztah, případ, kdy pokud fyzická osoba-cizinec vykonává práci v rozporu s vydaným povolením k zaměstnání nebo bez tohoto povolení, případ, kdy fyzická osoba-cizinec vykonává práci pro právnickou nebo fyzickou osobu bez platného povolení k pobytu na území České republiky, je-li podle zvláštního právního předpisu vyžadováno. Pokud fyzická osoba poruší zákaz diskriminace nebo nezajistí rovné zacházení podle zákona o zaměstnanosti, vykonává nelegální práci nebo umožní její výkon, dopustí se přestupku, za který jí může být uložena pokuta do 1 000 000 Kč v případě přestupku za porušení zákazu diskriminace nebo rovného zacházení, nebo pokuta do 100 000 Kč v případě přestupku za výkon nelegální práce, nebo do 5 000 000 Kč v případě přestupku za umožnění výkonu nelegální práce. Právnické osobě nebo podnikající fyzické osobě pak v případě správného deliktu za umožnění výkonu nelegální práce může být uložena pokuta do 10 000 000 Kč.

Zaměstnavatel, který zamýšlí zaměstnávat na volném pracovním místě cizince na základě povolení k zaměstnání, zaměstnanecké karty nebo modré karty, je povinen oznámit takové volné pracovní místo, na kterém může být cizinec zaměstnán, krajské pobočce Úřadu práce, v jejímž územním obvodu má být zaměstnání vykonáváno, a to včetně základní charakteristiky tohoto pracovního místa. Cizinec může být přijat do zaměstnání a zaměstnáván, je-li držitelem platné zaměstnanecké karty nebo modré karty, nebo má-li platné povolení k zaměstnání vydané krajskou pobočkou Úřadu práce a platné povolení k pobytu na území České republiky vydané podle zákona o pobytu cizinců na území České republiky. O vydání povolení k zaměstnání žádá cizinec písemně krajskou pobočku Úřadu práce zpravidla před svým příchodem na území České republiky sám nebo prostřednictvím zaměstnavatele, u kterého má být zaměstnán.

## **5.4 Zaměstnávání osob se zdravotním postižením**

### **5.4.1 Osoby se zdravotním postižením**

Osobami se zdravotním postižením jsou fyzické osoby, které jsou orgánem sociálního zabezpečení uznány invalidními ve třetím stupni (v tomto případě jde o osoby s těžším zdravotním postižením), osobami invalidními v prvním nebo druhém stupni, nebo osobami zdravotně znevýhodněnými. Osobou zdravotně znevýhodněnou je fyzická osoba, která má zachovánu schopnost vykonávat soustavné zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, ale její schopnosti být nebo zůstat pracovně začleněna, vykonávat dosavadní povolání nebo využít dosavadní kvalifikaci nebo kvalifikaci získat jsou podstatně omezeny z důvodu jejího

<sup>5</sup> Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu. Za dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav zákon o zaměstnanosti považuje zdravotní stav, který podle poznatků lékařské vědy má trvat déle než jeden rok a podstatně omezuje tělesné, smyslové nebo duševní schopnosti, a tím i schopnost pracovního uplatnění. Skutečnost, že je osobou se zdravotním postižením, dokládá fyzická osoba posudkem nebo potvrzením orgánu sociálního zabezpečení nebo potvrzením nebo rozhodnutím orgánu sociálního zabezpečení. Fyzickým osobám se zdravotním postižením se poskytuje zvýšená ochrana na trhu práce.

#### **5.4.2 Pracovní rehabilitace**

Dle zákona o zaměstnanosti mají osoby se zdravotním postižením právo na pracovní rehabilitaci. Pracovní rehabilitace zahrnuje zejména **poradenskou činnost** zaměřenou na volbu povolání, volbu zaměstnání nebo jiné výdělečné činnosti, **teoretickou a praktickou přípravu pro zaměstnání** nebo jinou výdělečnou činnost, zprostředkování, udržení a změnu zaměstnání, změnu povolání a vytváření vhodných podmínek pro výkon zaměstnání nebo jiné výdělečné činnosti. Pracovní rehabilitaci zabezpečuje krajská pobočka Úřadu práce místně příslušná podle bydliště osoby se zdravotním postižením ve spolupráci s pracovními rehabilitačními středisky nebo může na základě písemné dohody pověřit zabezpečení pracovní rehabilitace jinou právnickou nebo fyzickou osobou. Pracovní rehabilitace se rozumí souvislá činnost zaměřená na získání a udržení vhodného zaměstnání osoby se zdravotním postižením, kterou na základě její žádosti zabezpečují krajské pobočky Úřadu práce a hradí náklady s ní spojené. Žádost osoby se zdravotním postižením obsahuje její identifikační údaje; součástí žádosti je doklad osvědčující, že je osobou se zdravotním postižením.

**Teoretická a praktická** příprava pro zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost osob se zdravotním postižením zahrnuje přípravu na budoucí povolání podle zvláštních právních předpisů, přípravu k práci, nebo specializované rekvalifikační kurzy. **Příprava k práci** je cílená činnost směřující k zapracování osoby se zdravotním postižením na vhodné pracovní místo a k získání znalostí, dovedností a návyků nutných pro výkon zvoleného zaměstnání nebo jiné výdělečné činnosti. Tato příprava trvá nejdéle 24 měsíců. Příprava k práci osoby se zdravotním postižením se provádí na pracovištích jejího zaměstnavatele individuálně přizpůsobených zdravotnímu stavu této osoby a může být prováděna s podporou asistenta; na chráněných pracovních místech právnické nebo fyzické osoby, nebo ve vzdělávacích zařízeních státu, územních samosprávných celků, církví a náboženských společností, občanských sdružení a dalších právnických a fyzických osob.

#### **5.4.3 Chráněné místo**

**Chráněné pracovní místo** je pracovní místo zřízené zaměstnavatelem pro osobu se zdravotním postižením na základě písemné dohody s Úřadem práce. Na zřízení chráněného pracovního místa poskytuje Úřad práce zaměstnavateli příspěvek. Chráněné pracovní místo musí být obsazeno po dobu 3 let. Chráněným pracovním místem může být i pracovní místo, které je obsazeno osobou se zdravotním postižením, pokud je vymezeno v písemné dohodě mezi zaměstnavatelem a Úřadem práce. Dohoda se uzavírá na dobu 3 let. Příspěvek se poskytuje za podmínky, že zaměstnavatel doloží potvrzeními, která nejsou starší než 30 dnů, že nemá v evidenci daní u orgánů Finanční správy České republiky ani orgánů Celní správy České republiky evidován nedoplatek, s výjimkou nedoplatku, u kterého je povoleno posečkáni jeho úhrady nebo rozložení jeho úhrady na splátky a zaměstnavatel není v prodlení se splácením splátek.

#### 5.4.4 Problematika vytváření pracovních míst

**Pracovním místem** se rozumí nejen pozice (funkce) pracovníka v organizační struktuře, ale i souhrn činností a rozsah odpovědnosti svěřený na pracovní místo, kvalifikace (znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti) požadovaná k vykonávání práce a rovněž i podmínky a podněty (pracovní prostředí, stimulace pracovníka, vnitřní uspokojení) k vykonávání práce. **Pracovní místo je vymezeno** účelem, charakteristikou pracovního úkolu a souhrnem povinností (činností a odpovědností). **Vytváření pracovního místa** je procesem stanovení konkrétních činností a odpovědností, které jsou svěřeny jednotlivým pracovním místům. **Analýza** (hodnocení) **pracovních míst** se zabývá systematickým zkoumáním obsahu práce a pracovních podmínek, tedy shromažďováním a rozbořením informací nezbytných pro přesný popis pracovního místa a specifikaci nároků, které dané pracovní místo klade na pracovníka.

Efektivní vytváření pracovních míst je složitý proces, při němž je třeba dosáhnout:

- spojení pracovních úkolů s cíli organizace,
- motivace pracovníků,
- plnění pracovních norem a žádoucího pracovního chování,
- sladění kvalifikace a schopností pracovníků s požadavky pracovních úkolů.

Σ

#### 5.5 Shrnutí kapitoly:

- Základními pracovněprávními vztahy jsou pracovní poměr a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr.
- Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.
- Obsah pracovního poměru je možné změnit jen tehdy, dohodnou-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na jeho změně, či v případech stanovených zákonem.
- V dohodě o pracovní činnosti musí být uveden druh sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá.
- Rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce.
- Osoby se zdravotním postižením mají právo na pracovní rehabilitaci.
- Zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru jsou povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele. Povinný podíl činí 4 %.

?

#### 5.6 Kontrolní otázky a úkoly:

1. Uveďte co je předmětem úpravy zákoníku práce.
2. Definujte závislou práci.

3. Uveďte, v čem se závislá práce liší např. od smlouvy o dílo.
4. Uveďte co to je pracovněprávní vztah.
5. Uveďte základní náležitosti pracovní smlouvy.
6. Uveďte, jaké další informace musí pracovní smlouva obsahovat.
7. Uveďte způsoby skončení pracovního poměru.
8. Definujte změnu pracovního poměr a uveďte některé její příklady.



### 5.7 Doporučená literatura:

Bělina, M. a kol. (2014). *Pracovní právo*. 6., dopl. a podstatně přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck

Tröster, P. a kol. (2013). *Právo sociálního zabezpečení*. 6., podstatně přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: C. H. Beck

### Právní předpisy:

1. Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí
2. Vyhláška č. 79/2013 Sb., o provedení některých ustanovení zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách (vyhláška o pracovnělékařských službách a některých druzích posudkové péče)
3. Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)
4. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
5. Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
6. Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů

## 4 Obchodní korporace

(Jiří Novotný)

### Obsah

4 Obchodní korporace	47
4.1 Obchodní korporace	47
4.2 Založení a vznik, zrušení a zánik obchodní korporace	51
4.3 Obchodní rejstřík	53
4.4 Insolvenční řízení	59
4.5 Shrnutí kapitoly	60
4.6 Kontrolní otázky a úkoly	60
4.7 Doporučená literatura	61



#### Cíle:

- Obchodní korporace a jejich druhy
- Založení a vznik, zrušení a zánik obchodní korporace
- Obchodní rejstřík
- Insolvenční řízení



**Klíčová slova:** obchodní korporace, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, zrušení a zánik obchodní korporace, likvidace, insolvenční řízení, předlužení, úpadek, konkurs, reorganizace.

### 4.1 Obchodní korporace

#### 4.1.1 Úvodní výklad

Podnikat je možné jako fyzická osoba, nebo osoba právnická. Při podnikání vznikají jak osobě právnické, tak osobě fyzické práva a povinnosti. Základním rozdílem je skutečnost, že právnická osoba je samostatným subjektem práv a povinností a to bez ohledu na to, kdo je jejím zakladatelem či vlastníkem (společníkem). V případě podnikání osoby fyzické, vznikají fyzické osobě práva a povinnosti z podnikání přímo. V případě, že se však fyzická osoba rozhodne podnikat prostřednictvím osoby právnické, bude vždy vlastníkem určitého podílu v právnické osobě, který představuje její účast na společnosti. Jinými slovy, fyzická osoba je majitelem společnosti, nebo má na společnosti s jinou osobou podíl.

Právní osobu definují normy soukromého práva jako organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná.<sup>1</sup> Právní osobnost má právní osoba vždy od svého vzniku do svého zániku.<sup>2</sup> Právní osobu lze ustavit zakladatelským právním jednáním, zákonem, rozhodnutím orgánu veřejné moci, popřípadě jiným způsobem, který stanoví zákon (**založení**). Zakladatelské právní jednání (založení společnosti), pro které se vyžaduje písemná forma, musí vždy určit alespoň název, sídlo právní osoby, předmět činnosti, statutární orgán právní osoby a způsob jeho vytvoření. Zakladatelské jednání musí též určit, kdo jsou první členové statutárního orgánu. Právní osoba vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku (**vznik**).

## 4.1.2 Druhy obchodních korporací

### 4.1.2.1 Úvodní výklad

Dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech jsou obchodními korporacemi obchodní společnosti a družstva. Obchodními společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Veřejná obchodní společnost a komanditní společnost jsou zákonem současně označeny jako **společnosti osobní**. Společnost s ručením omezeným a akciovou společnost zákon označuje jako **společnosti kapitálové**. Osobní společnost může být založena jen za podnikatelským účelem nebo za účelem správy vlastního majetku.

Veškerá působnost, kterou zakladatelské právní jednání, zákon nebo rozhodnutí orgánu veřejné moci nesvěří jinému orgánu právní osoby, náleží **statutárnímu orgánu** právní osoby. Jednání statutárního orgánu je postaveno na koncepci, kdy zákon považuje statutární orgán za zákonného zástupce právní osoby, která není schopna jednat sama. Právní osoby tedy nejednají prostřednictvím svých statutárních orgánů, ale statutární orgány jednají za právní osobu. Pokud náleží působnost statutárního orgánu více osobám, tvoří tyto kolektivní statutární orgán. Statutárním orgánem osobní společnosti je každý její **společník**. Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným je každý **jednatel** (pokud společenská smlouva neurčí, že více jednatelů tvoří kolektivní orgán). U akciové společnosti je statutárním orgánem její **představenstvo**.<sup>3</sup> Jakékoli omezení jednatelského oprávnění orgánu obchodní korporace společenskou smlouvou nebo jiným ujednáním nebo rozhodnutím orgánu obchodní korporace, nejsou vůči třetím osobám účinná, i když byla zveřejněna. Dle zákona o obchodních korporacích musí statutární orgán jednat s péčí řádného hospodáře (pečlivě a s potřebnými znalostmi).<sup>4</sup>

Nejvyšším orgánem v osobní společnosti jsou **všichni její společníci**, v kapitálové společnosti **valná hromada** a v družstvu **členská schůze**. Kontrolním orgánem obchodních korporací pak mohou být dozorčí rada, kontrolní komise nebo jiný obdobný orgán. Členem orgánu obchodní korporace může být jak osoba fyzická, tak osoba právní. Členem však

<sup>1</sup> Občanský zákoník § 20.

<sup>2</sup> Právní osobnost je způsobilost mít v mezích právního řádu práva a povinnosti.

<sup>3</sup> V případě systému dualistického.

<sup>4</sup> Pečlivě a s potřebnými znalostmi jedná ten, kdo mohl při podnikatelském rozhodování v dobré víře rozumně předpokládat, že jedná informovaně a v obhajitelném zájmu obchodní korporace. Při posouzení, zda člen orgánu jednal s péčí řádného hospodáře, se vždy přihlídnou k péči, kterou by v obdobné situaci vynaložila jiná rozumně pečlivá osoba, byla-li by v postavení člena obdobného orgánu obchodní korporace.

nemůže být také ten, kdo není bezúhonný ve smyslu zákona o živnostenském podnikání, a ani ten, u koho nastala skutečnost, která je překážkou provozování živnosti.

#### 4.1.2.2 Veřejná obchodní společnost

**Veřejná obchodní společnost** je společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně. Firma (obchodní firma) obsahuje označení „veřejná obchodní společnost“, které může být nahrazeno zkratkou „veř. obch. spol.“ nebo „v. o. s.“. Vzájemné právní poměry společníků ve společnosti se řídí společenskou smlouvou. Společenská smlouva musí vždy obsahovat firmu společnosti, předmět podnikání společnosti nebo údaj, že byla založena za účelem správy vlastního majetku, a určení společníků uvedením jména nebo jmen a příjmení, v případě právnické osoby názvu a bydliště nebo sídla. Vzájemné právní poměry společníků se řídí společenskou smlouvou. Pokud nestanoví společenská smlouva jinak, jsou podíly společníků stejné.

#### 4.1.2.3 Komanditní společnost

**Komanditní společnost** je společnost, v níž alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně (komanditista) a alespoň jeden společník neomezeně (komplementář). Firma komanditní společnosti obsahuje označení „komanditní společnost“, které může být nahrazeno zkratkou „kom. spol.“ nebo „k. s.“. Komanditista, jehož jméno je uvedeno ve firmě, ručí za dluhy společnosti jako komplementář. Podíly komanditistů se určují podle poměru jejich vkladů. Výše vypořádacího podílu komanditisty se určuje podle pravidel stanovených zákonem pro vypořádací podíl ve společnosti s ručením omezeným. Za dluhy společnosti ručí komanditista s ostatními společníky společně a nerozdílně do výše svého nesplaceného vkladu podle stavu zápisu v obchodním rejstříku. Společenská smlouva musí vždy obsahovat určení, který ze společníků je komplementář, a který komanditista. Současně musí společenská smlouva obsahovat výši vkladu každého komanditisty.

Nejvyšším orgánem osobní společnosti jsou všichni její společníci. Společníci v tomto ohledu netvoří valnou hromadu jako společnosti kapitálové. Statutárním orgánem osobní společnosti je každý její společník.

#### 4.1.2.4 Společnost s ručením omezeným

**Společnost s ručením omezeným** je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké společníci nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. Firma společnosti obsahuje označení „společnost s ručením omezeným“, které může být nahrazeno zkratkou „spol. s r. o.“ nebo „s. r. o.“. Podíl společníka ve společnosti s ručením omezeným se určuje podle poměru jeho vkladu na tento podíl připadající k výši základního kapitálu, pokud však společenská smlouva neurčí jinak. Společenská smlouva může připustit vznik různých druhů podílů. Takovým způsobem může společenská smlouva určit, že podíl společníka je představován kmenovým listem. Minimální výše vkladu stanovená zákonem o obchodních korporacích je v současnosti jedna koruna (1 Kč). Společníci se ve společnosti s ručením omezeným podílejí na zisku určeném valnou hromadou k rozdělení mezi společníky v poměru svých podílů, pokud společenská smlouva neurčí jinak. Společníci vykonávají své právo podílet se na řízení společnosti na **valné hromadě**, která je nejvyšším orgánem společnosti. Dozorčí radu společnost zřizuje, pokud tak stanoví zákona nebo společenská smlouva. Každý společník



může svůj podíl převést na jiného společníka, nebo na třetí osobu a to za podmínek stanovených zákonem nebo společenskou smlouvou. Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více **jednatelů**.

Společenská smlouva musí vždy obsahovat firmu společnosti, předmět podnikání nebo činnosti společnosti, určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla, určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených, dovoluje-li společenská smlouva vznik různých druhů podílů, výši vkladu nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly, výši základního kapitálu a počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost. Při založení společnosti musí společenská smlouva obsahovat také vkladovou povinnost zakladatelů, včetně lhůty pro její splnění, údaj o tom, koho zakladatelé určují jednatelem nebo jednatelemi, popřípadě členy jiných orgánů společnosti, kteří mají být podle tohoto zákona voleni valnou hromadou, určení správce vkladů a u nepeněžitého vkladu jeho popis, jeho ocenění, částku, kterou se započítává na emisní kurs, a určení osoby znalce, který provede ocenění nepeněžitého vkladu.

#### 4.1.2.5 Akciová společnost

**Akciovou společností** je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. Firma akciové společnosti musí obsahovat označení „akciová společnost“, které může být nahrazeno zkratkou „akc. spol.“ nebo „a. s.“. Výše základního kapitálu akciové společnosti musí činit alespoň 2 000 000 Kč, nebo 80 000 EUR.

K založení společnosti se vyžaduje přijetí stanov. Ten, kdo přijal stanovy a podílí se na úpisu akcií, je zakladatelem společnosti. Stanovy musí vždy obsahovat firmu a předmět podnikání nebo činnosti, výši základního kapitálu, počet akcií, jejich jmenovitou hodnotu, určení, zda a kolik akcií bude zít na jméno nebo na majitele, anebo zda budou vydány jako zaknihované cenné papíry, popřípadě údaj o omezení převoditelnosti akcií, popřípadě údaj, zda jsou akcie imobilizovány. Pokud mají být vydány akcie různých druhů, musí stanovy obsahovat jejich název a popis práv s nimi spojených, počet hlasů spojených s jednou akcií a způsob hlasování na valné hromadě. Stanovy dále musí obsahovat údaj o tom, který ze systémů vnitřní struktury společnosti byl zvolen, a pravidla určení počtu členů představenstva nebo dozorčí rady.

Společník společnosti se nazývá **akcionář**. Společnost je povinna zacházet za stejných podmínek se všemi akcionáři stejně. **Akcie** může mít formu cenného papíru na řad nebo na doručitele. Akcie ve formě cenného papíru na doručitele se označuje jako akcie na majitele. Společnost může vydat akcie na majitele pouze jako zaknihovaný cenný papír nebo imobilizovaný cenný papír. Akcie ve formě cenného papíru na řad se označuje jako akcie na jméno. Akcie se zvláštními právy, se kterými jsou spojena stejná práva, tvoří jeden druh. Akcie, se kterými není spojeno žádné zvláštní právo, jsou akcie kmenové.

Systém vnitřní struktury akciové společnosti, ve kterém se zřizuje představenstvo a dozorčí rada, je **systém dualistický**. V tomto systému je statutárním orgánem společnosti představenstvo a kontrolním orgánem obligatorně zřizovaná dozorčí rada. Naproti tomu systém vnitřní struktury, ve kterém se zřizuje správní rada a statutární ředitel, je **systém monistický**. V monistickém systému plní úlohu statutárního orgánu okolností statutární ředitel nebo jiný orgán společnosti, který má obdobnou působnost. Úlohu dozorčího orgánu v monistickém systému plní správní rada nebo předseda správní rady anebo jiný orgán s obdobnou kontrolní působností. Nejvyšším orgánem společnosti u obou systémů vnitřní

struktury je valná hromada, na které akcionáři vykonávají své právo podílet se na řízení společnosti.

## 4.2 Založení a vznik, zrušení a zánik obchodní korporace

### 4.2.1 Založení a vznik obchodní korporace

Obchodní korporace se zakládá společenskou smlouvou (**založení obchodní korporace**). Společenská smlouva, kterou se zakládá kapitálová společnost, vyžaduje formu veřejné listiny. Pokud zákon připouští, aby obchodní společnost založil jediný zakladatel, zakládá se zakladatelskou listinou pořízenou ve formě veřejné listiny (**notářský zápis**). Kapitálovou společnost může založit jediný zakladatel a tato také může mít jediného společníka v důsledku soustředění všech podílů v jeho rukou. Působnost nejvyššího orgánu vykonává v jednočlenné společnosti její společník. Právní jednání týkající se založení, vzniku, změny, zrušení nebo zániku obchodní korporace vyžadují písemnou formu s úředně ověřenými podpisy, jinak jsou neplatná. Obchodní korporace jakožto právnická osoba vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku, kterým je v tomto případě **obchodní rejstřík (vznik obchodní korporace)**.

Každý společník má ve společnosti svůj **podíl**. Podíl představuje účast společníka v obchodní korporaci a práva a povinnosti z této účasti plynoucí. Každý společník může mít pouze jeden podíl v téže obchodní korporaci. Výše podílu určuje poměru vkladu společníka k základnímu kapitálu společnosti. **Vkladem** je peněžní vyjádření hodnoty předmětu vkladu do základního kapitálu obchodní korporace. U akciové společnosti se vklad označuje jako jmenovitá nebo účetní hodnota akcie. Předmětem vkladu je věc, kterou se společník zavazuje vložit do obchodní korporace za účelem nabytí nebo zvýšení účasti v ní. Vkladovou povinnost lze splnit splacením v penězích (**peněžitý vklad**) nebo vnesením jiné penězi ocenitelné věci, např. automobilu, stoji, nebo nemovité věci (**nepeněžitý vklad**). Po dobu trvání obchodní korporace ani po jejím zrušení nemá společník právo na vrácení předmětu vkladu. Podíl je důležitou veličinou, neb představuje klíč při rozdělování zisku mezi společníky, který se zpravidla dělí dle poměru podílů. Souhrn všech vkladů představuje **základní kapitál** obchodní korporace.

Jménem právnické osoby je její název, který musí odlišit právnickou osobu od jiné osoby a obsahovat označení její právní formy. V případě obchodní korporace je jménem obchodní korporace (**obchodní firma**). Firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít více firem. Firma nesmí být zaměnitelná s jinou firmou ani nesmí působit klamavě. Při ustavení právnické osoby (včetně obchodní korporace) musí vždy zakladatelé určit její **sídlo**. Pokud to nenaruší klid a pořádek v domě, může být sídlo právnické osoby i v bytě.

### 4.2.2 Zrušení a zánik obchodních korporací

#### 4.2.2.1 Úvodní výklad

Právnickou osobu (obchodní korporaci) je možné **zrušit** právním jednáním, nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci. Právnická osoba se zrušuje také dosažením účelu, pro který byla ustavena, nebo uplynutím doby na kterou byla ustavena. O dobrovolném zrušení právnické osoby rozhoduje její příslušný orgán. Po zrušení právnické osoby je nutné provést její likvidaci (**zrušení s likvidací**), pokud však celé její jmění nenabývá právní nástupce

(**zrušení bez likvidace**). Právnícká osoba (obchodní korporace) zapsaná do veřejného rejstříku **zaniká dnem výmazu** z veřejného rejstříku (obchodního rejstříku).

#### 4.2.2.2 Zrušení obchodním korporace bez likvidace

**Bez likvidace** se právnícká osoba zrušuje při přeměně nebo převodem jmění na společníka.

**Přeměnou** právnícké osoby je:

- **fúze** [1) sloučením nebo 2) splynutím],
- **rozdělení** [1) rozštěpením a) se založením nových společností, b) sloučením s jinými společnostmi; 2) odštěpením a) na existující společnost, b) na nově vzniklou společnost],
- **změna právní formy**.

Právnícká osoba může změnit právní formu, jen stanoví-li to zákon.<sup>5</sup> Při přeměně musí být stanoven **rozhodný den**, od něhož se jednání zanikající právnícké osoby považuje z účetního hlediska za jednání uskutečněné na účet nástupnické právnícké osoby. Ke dni předcházejícímu rozhodný den sestaví zanikající právnícká osoba nebo právnícká osoba rozdělovaná odštěpením konečnou účetní závěrku. K rozhodnému dni sestaví nástupnická právnícká osoba nebo právnícká osoba rozdělovaná odštěpením zahajovací rozvahu. Účinnost přeměny právnícké osoby zapisované do veřejného rejstříku nastává dnem zápisu do veřejného rejstříku.

**Fúze** právnícké osoby se děje sloučením nebo splynutím nejméně dvou zúčastněných právníckých osob. Sloučení nebo splynutí se považuje za převod činnosti zaměstnavatele. Při **sloučení** nejméně jedna ze zúčastněných osob zaniká a práva a povinnosti zanikajících osob přecházejí na jedinou ze zúčastněných osob jako na nástupnickou právníckou osobu. Při **splynutí** zanikají všechny zúčastněné osoby a na jejich místě vzniká nová právnícká osoba jako osoba nástupnická; na ni přecházejí práva a povinnosti všech zanikajících osob.

V případě **rozštěpení** se rozděluje právnícká osoba se založením nových právníckých osob, nebo se rozděluje za současného sloučení s jinou či jinými právníckými osobami (rozdělení sloučením). Při rozdělení právnícké osoby **odštěpením** se původní rozdělovaná právnícká osoba neruší, ani nezaniká, ale její vyčleněná část (včetně jejích práv a povinností) přechází na existující nebo nově založenou nástupnickou osobu.

Při **změně právní formy** se neruší ani nezaniká právnícká osoba, jejíž právní forma se mění, pouze se mění její právní poměry.

#### 4.2.2.3 Zrušení obchodním korporace s likvidací

**S likvidací** se právnícká osoba zrušuje vždy uplynutím doby, na kterou byla založena, dosažením účelu, pro který byla založena, dnem určeným zákonem nebo právním jednáním o zrušení právnícké osoby, jinak dnem jeho účinnosti, nebo dnem právní moci rozhodnutí

<sup>5</sup> V případě, že byl osvědčen úpadek právnícké osoby, zrušuje se bez likvidace zrušením konkursu po splnění rozvrhového usnesení, nebo zrušením konkursu proto, že majetek je zcela nepostačující; do likvidace však vstoupí, objeví-li se po skončení insolvenčního řízení nějaký majetek.

orgánu veřejné moci, nestanoví-li se v rozhodnutí den pozdější. Na návrh toho, kdo osvědčí právní zájem, nebo i bez návrhu, zruší právnickou osobu a nařídí její likvidaci soud, pokud právnická osoba vyvíjí nezákonnou činnost v takové míře, že to závažným způsobem narušuje veřejný pořádek, nebo již nesplňuje předpoklady vyžadované pro vznik právnické osoby zákonem, nebo nemá déle než dva roky statutární orgán schopný usnášet se, či tak stanoví zákon.

Účelem **likvidace** je vypořádat majetek zrušené právnické osoby (likvidační podstata), vyrovnat dluhy věřitelům a naložit s čistým majetkovým zůstatkem (likvidační zůstatek). Obchodní korporace vstupuje do likvidace dnem, kdy je zrušena nebo prohlášena za neplatnou. Při vstupu do likvidace musí být jmenován likvidátor, kterým může být jen osoba způsobilá být členem statutárního orgánu. Likvidátor je povinen oznámit vstup právnické osoby do likvidace všem známým věřitelům a ke dni vstupu právnické osoby do likvidace sestavit zahajovací rozvahu a soupis jmění právnické osoby.<sup>6</sup> Povinností likvidátora je uspokojit v průběhu likvidace přednostně pohledávky zaměstnanců.

Pokud likvidační podstata nepostačuje k splnění všech dluhů, je likvidátor povinen z výtěžku uhradit v **prvé skupině** náklady likvidace, ve **druhé skupině** ze zůstatku uspokojí pohledávky zaměstnanců a poté ve **třetí skupině** uhradit pohledávky ostatních věřitelů. Pokud však není možné plně vyrovnat pohledávky v téže skupině, uspokojí se poměrně. V případě, že se v přiměřené době nepodaří likvidátorovi celou likvidační podstatu zpeněžit, vyrovná z částečného výtěžku přednostně náklady a pohledávky z první a pak z druhé skupiny, a poté věřitelům pohledávek třetí skupiny nabídne likvidační podstatu k převzetí na úhradu dluhů. Pokud se však nezdaří zpeněžit likvidační podstatu ani zčásti, anebo nejsou-li z částečného výtěžku pohledávky první a druhé skupiny zcela vyrovnány, je likvidátor povinen nabídnout likvidační podstatu k převzetí všem věřitelům. Věřitelům, kteří převezmou likvidační podstatu, náleží každému podíl určený poměrem výše jejich pohledávek. Ve zbytku jejich pohledávky zanikají. Odmítnou-li všichni věřitelé likvidační podstatu převzít, přechází likvidační podstata dnem zániku právnické osoby na stát.

Po dokončení všech činností vyhotoví likvidátor konečnou zprávu o průběhu likvidace, ve které uvede alespoň, jak bylo s likvidační podstatou naloženo, a současně návrh na použití likvidačního zůstatku. Konečnou zprávu, návrh na použití likvidačního zůstatku a účetní závěrku předloží likvidátor ke schválení tomu, kdo jej povolal do funkce. Likvidace končí použitím likvidačního zůstatku, převzetím likvidační podstaty věřiteli, nebo jejím odmítnutím. Likvidátor podá do třiceti dnů od skončení likvidace návrh na výmaz právnické osoby z veřejného rejstříku. V případě, že se po výmazu právnické osoby z veřejného rejstříku zjistí neznámý majetek právnické osoby, soud na návrh toho, kdo osvědčí právní zájem, zruší výmaz právnické osoby, rozhodne o její likvidaci a jmenuje likvidátora.

## 4.3 Obchodní rejstřík

### 4.3.1 Úvodem k veřejným rejstříkům právnických osob

Veřejným rejstříkem právnických a fyzických osob se rozumí především spolkový rejstřík, nadační rejstřík, rejstřík ústavů, rejstřík společenství vlastníků jednotek, obchodní rejstřík a

<sup>6</sup> Pokud likvidátor v průběhu likvidace zjistí, že právnická osoba je v úpadku, je povinen podat bez zbytečného odkladu insolvenční návrh.

rejstřík obecně prospěšných společností. V obecné rovině upravuje veřejné rejstříky občanský zákoník, který v § 120 stanoví, že do veřejného rejstříku se o právnické osobě zapíše alespoň den jejího vzniku, den jejího zrušení s uvedením právního důvodu a den jejího zániku, její název, adresa sídla a předmět činnosti, jméno a adresa bydliště nebo sídla každého člena statutárního orgánu spolu s uvedením způsobu, jakým tento orgán právnickou osobu zastupuje, a údajů o dni vzniku nebo zániku jejich funkce.

Koncepce veřejného rejstříku je občanským zákoníkem postavena na principu, kdy zvláštní zákon stanoví, jaké jsou veřejné rejstříky právnických osob, které právnické osoby se do nich zapisují a jak, nebo které další údaje se do nich o právnických osobách zapisují, jak se z nich vymazávají, popřípadě zda je součástí veřejného rejstříku sbírka listin. Veřejné rejstříky právnických osob jsou přístupné každému a každý do nich může nahlížet a pořizovat si z nich výpisy, opisy nebo kopie. Obdobně je také občanským zákoníkem nastaven princip obecného postupu pro případ, že se změna zapsaná skutečnost, oznámí zapsaná osoba nebo ten, komu to ukládá zákon, změnu bez zbytečného odkladu tomu, kdo veřejný rejstřík vede, a ten tuto změnu do veřejného rejstříku bez zbytečného odkladu zapíše. Podrobnou právní úpravu ponechává občanský zákoník zvláštnímu právnímu předpisu, který je zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob.<sup>7</sup>

Dle zákona o veřejných rejstřících je rejstříkový soud povinen vést pro každou zapsanou osobu, odštěpný závod jejího obchodního závodu, závod zahraniční osoby nebo její odštěpný závod a pobočný spolek nebo jinou obdobnou organizační jednotku zahraničního spolku vyvíjejícího činnost na území České republiky zvláštní vložku. Součástí veřejného rejstříku je také sbírka listin. Rejstříkový soud je povinen vždy zveřejnit zápis do veřejného rejstříku, jeho změnu nebo výmaz, ale i uložení listin, včetně listin v elektronické podobě do sbírky listin a to bez zbytečného odkladu po zápisu. Zveřejňované údaje je rejstříkový soud povinen oznámit nejpozději do 5 pracovních dnů ode dne zápisu také příslušnému správci daně z příjmů, orgánu vykonávajícímu státní statistickou službu, příslušnému živnostenskému úřadu a orgánu, který vydal jiné podnikatelské oprávnění. Rejstříkový soud oznámí příslušnému živnostenskému úřadu, že osoba, které byl vydán výpis podle zákona upravujícího živnostenské podnikání, nepodala návrh na zápis nebo jejímu návrhu nebylo vyhověno. Rejstříkovým soudem je vždy krajský soud.

Rejstříkový soud je povinen uveřejnit údaje o zapsané osobě a listiny uložené ve sbírce listin způsobem umožňujícím dálkový přístup a umožní získat úředně ověřený elektronický opis. Na žádost rejstříkový soud vydá listinný úředně ověřený částečný nebo úplný opis zápisu nebo listiny uložené ve sbírce listin (**princip formální publicity**). Proti osobě, která právně jedná důvěřujíc údajem zapsanému do veřejného rejstříku, nemá ten, jehož se zápis týká, právo namítnout, že zápis neodpovídá skutečnosti. Údaje a obsah listin, jejichž zveřejnění zákon ukládá, může zapsaná osoba namítat vůči třetím osobám až od okamžiku jejich zveřejnění, ledaže by prokázala, že třetí osobě byly známy dříve. Těchto údajů a obsahu listin se však zapsaná osoba nemůže dovolávat u jednání uskutečněných do šestnáctého dne po zveřejnění, jestliže třetí osoba prokáže, že o nich nemohla vědět. Třetí osoby se mohou vždy dovolat nezveřejněných údajů a obsahu listin, neodnímá-li jim skutečnost nezveřejnění účinnost (**princip materiální publicity**).

#### 4.3.2 Obchodní rejstřík

<sup>7</sup> Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob.

#### 4.3.2.1 Úvodní výklad

Obchodní rejstřík je jeden z veřejných rejstříků upravených zákonem o veřejných rejstřících. Do obchodního rejstříku se dle zákona o veřejných rejstřících zapisují:

- obchodní společnosti a družstva,
- fyzické osoby, které jsou podnikateli, mají bydliště v České republice a požádají o zápis,
- fyzické osoby, které podnikají na území České republiky, a požádají o zápis,
- a další osoby, pokud zákon o veřejných rejstřících stanoví povinnost jejich zápisu do obchodního rejstříku.

Fyzická osoba, která je podnikatelem podnikajícím na území České republiky, se запиše dle zákona o veřejných rejstřících do obchodního rejstříku vždy, jestliže výše jejich výnosů nebo příjmů snížených o daň z přidané hodnoty, je-li součástí výnosů nebo příjmů, dosáhla nebo přesáhla za dvě po sobě bezprostředně následující účetní období v průměru částku 120 000 000 Kč. Taková fyzická osoba, která splní kteroukoliv ze zmíněných podmínek je povinna podat bez zbytečného odkladu návrh na zápis do obchodního rejstříku. Pokud fyzická osoba zmíněnou podmínku přestane splňovat, může podat návrh na výmaz zápisu z obchodního rejstříku.

Do veřejného rejstříku se vždy запиše:

- jméno a sídlo nebo adresa místa pobytu,
- předmět činnosti nebo podnikání nebo vymezení účelu osoby,
- právní forma právnické osoby a den vzniku a zániku právnické osoby,
- identifikační číslo osoby, které zapsané osobě přidělí rejstříkový soud,
- název statutárního orgánu,
- má-li být zřízen kontrolní orgán, jeho název,
- jméno a adresa místo pobytu prokuristy,
- údaj o tom, že právnická osoba má zapsán status veřejné prospěšnosti,
- popřípadě další skutečnost, o které to stanoví zákon o veřejných rejstřících,
- a den, k němuž byl zápis proveden.

Do obchodního rejstříku se o obchodní korporaci запиše také např.:

- výše základního kapitálu společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti,
- výše vkladu každého společníka,
- údaj o tom, že byl převeden závod nebo jeho část nebo že byl dán do zástavy, nájmu nebo propachtován,
- údaj o tom, že členovi orgánu nebo prokuristovi byl pozastaven výkon,
- zástavní právo k podílu v korporaci,
- zákaz zatížení nebo zcizení podílu v korporaci, byl-li zřízen jako věcné právo,
- u veřejné obchodní společnosti jméno a sídlo nebo adresa místa pobytu,
- u komanditní společnosti jméno a sídlo nebo adresa místa pobytu jejích společníků s uvedením, který ze společníků je komplementář a který komanditista, výše komanditní sumy každého komanditisty a její změny,
- u společnosti s ručením omezeným jméno a sídlo nebo adresa místa pobytu, jejích společníků, výše podílu každého společníka, druh podílu a popis práv a povinností s ním

spojených alespoň odkazem na společenskou smlouvu uloženou ve sbírce listin a údaj o tom, zda byl na podíl vydán kmenový list,

- u akciové společnosti rozsah splacení základního kapitálu, počet, forma a jmenovitá hodnota akcií nebo údaj o tom, že společnost vydá akcie, které nemají jmenovitou hodnotu (kusové akcie), a v jakém počtu, údaj o tom, zda budou vydány akcie jako zaknihovaný cenný papír nebo budou imobilizovány, aj.

#### 4.3.2.2 Návrh na zápis do obchodního rejstříku

Zápis do obchodního rejstříku provádí na základě návrhu. Návrh na zápis do obchodního rejstříku lze podat pouze na předepsaném formuláři. V současné době je podání do obchodního rejstříku možné provést jen prostřednictvím formuláře na stránkách Ministerstva spravedlnosti ([www.justice.cz](http://www.justice.cz)), jež je výhradně formulářem internetovým, který po vyhotovení lze uložit v elektronické podobě (jako soubor pdf) a:

- odeslat elektroniky podepsaným zaručeným elektronickým podpisem,
- nebo vytisknout a opatřit úředně ověřeným podpisem a podat poštou nebo osobně na podatelnu rejstříkového soudu.

Vyplnění formuláře se provádí výhradně prostřednictvím webových stránek, kdy internetová aplikace zajišťuje doplňování předepsaných údajů, nebo opravu údajů již v obchodním rejstříku obsažených, které jsou doplněny automatickou kontrolou správného vyplnění formuláře. Návrh na zápis **může** podat pouze osoba uvedená v zákoně o veřejných rejstřících. **Povinnost podat** návrh má však osoba uvedená v zákoně o veřejných rejstřících vždy bez zbytečného odkladu po **vzniku rozhodné skutečnosti**. Pokud povinnost podat návrh po vzniku rozhodné skutečnosti povinná osoba nesplní do 15 dnů ode dne, kdy jí tato povinnost vznikla, může návrh na zápis do veřejného rejstříku podat každý, kdo na něm doloží právní zájem a k návrhu na zápis přiloží listiny, jimiž mají být doloženy skutečnosti zapisované do veřejného rejstříku.

Návrh na zápis musí být doložen listinami o skutečnostech, které mají být do veřejného rejstříku zapsány, a listinami, které se zakládají do sbírky listin v souvislosti s tímto zápisem. Návrh na zápis do veřejného rejstříku lze podat v listinné nebo elektronické podobě; to platí obdobně také pro dokládání listin o skutečnostech uvedených v návrhu na zápis a listin zakládáných do sbírky listin. Podpis na návrhu na zápis v listinné podobě musí být vždy úředně ověřen. Pokud je návrh na zápis podáván v elektronické podobě, musí být podepsán uznávaným elektronickým podpisem.

#### 4.3.2.3 Řízení ve věcech obchodního rejstříku

K řízení o návrhu na zápis je dle zákona o veřejných rejstřících příslušný krajský soud, v jehož obvodu je obecný soud osoby, jíž se zápis ve veřejném rejstřících týká.<sup>8</sup> Do zahájeného řízení může vstoupit i státní zastupitelství. Řízení ve věcech veřejného rejstříku se zahajuje

---

<sup>8</sup> Dle občanského soudního řádu je obecným soudem fyzické osoby okresní soud, v jehož obvodu má bydliště, a nemá-li bydliště, okresní soud, v jehož obvodu se zdržuje. Obecným soudem fyzické osoby, která je podnikatelem, je ve věcech vyplývajících z podnikatelské činnosti okresní soud, v jehož obvodu má sídlo. Obecným soudem právnické osoby je okresní soud, v jehož obvodu má sídlo. Obecným soudem insolvenčního správce při výkonu jeho funkce je okresní soud, v jehož obvodu má sídlo.

- na návrh,
- nebo i bez návrhu (tzv. z úřední povinnosti) v případě, že má být takovým postupem dosažena shoda mezi zápisem skutečnosti a skutečným stavem.

Soudy a orgány veřejné moci mají zákonem stanovenou povinnost upozornit rejstříkový soud na neshodu mezi skutečným stavem a zapsaným údajem vždy, jakmile tato skutečnost při jejich činnosti vyjde najevo. **Účastníkem řízení** je osoba, která podala návrh na zápis, k němuž je oprávněna podle tohoto nebo jiného zákona, a zapsaná osoba. Rejstříkový soud usnesením návrh na zápis **odmítne**, jestliže:

- byl podán osobou, která k návrhu není oprávněna,
- nebyl podán předepsaným způsobem,
- neobsahuje všechny předepsané náležitosti,
- je nesrozumitelný nebo neurčitý,
- k němu nebyly připojeny listiny, jimiž mají být podle zákona doloženy údaje o zapisovaných skutečnostech,
- nebo účel zakládání právnické osoby je v rozporu s ustanovením § 145 občanského zákoníku.<sup>9</sup>

V případě **vad v návrhu** vydá rejstříkový soud ve lhůtě tří pracovních dnů ode dne doručení návrhu usnesení, kterým vyzve navrhovatele k odstranění vad návrhu nebo k doplnění chybějících listin. Pokud nejsou vady navrhovatelem odstraněny, nebo pokud je návrh např. podán osobou k podání neoprávněnou, rejstříkový soud podaný návrh **usnesením odmítne**. V usnesení o odmítnutí soud uvede důvody odmítnutí, včetně poučení, jak lze nedostatky odstranit. V takovém případě však musí navrhovatel podat návrh nový. Znovu také musí uhradit soudní poplatek.

Nedílnou součástí podaného návrhu je povinnost uhradit **soudní poplatek**. Ten se i pro podání před rejstříkovými soudy řídí zákonem o soudních poplatcích<sup>10</sup> a jsou za návrh na zahájení řízení ve věcech veřejného rejstříku stanoveny následovně:

- za první zápis akciové společnosti do veřejného rejstříku 12 000 Kč,
- za první zápis osoby do veřejného rejstříku, s výjimkou akciové společnosti 6 000 Kč,
- za změny nebo doplnění zápisu e veřejném rejstříku 2 000 Kč.

Pokud je podán návrh na zápis či změny údajů v obchodním rejstříku v listinné podobě (poštou nebo osobně na podatelnu soudu) je možné k úhradě soudního poplatku zakoupit **kolkové známky**, které navrhovatel vylepí do určeného místa formuláře návrhu. Pokud je však návrh podán elektronicky, hradí navrhovatel soudní poplatek **bezhotovostním převodem** až poté, co jej k tomu soud vyzve a navrhovateli určí variabilní symbol úhrady soudního poplatku.

Oproti jiným soudním řízením je řízení o zápisu do veřejného (obchodního) rejstříku zjednodušeným řízením, ve kterém soud neprovádí dokazování známé z jiných řízení, ale

<sup>9</sup> Zakázaným účelem je zejména popření nebo omezení osobních, politických nebo jiných práv osob pro jejich národnost, pohlaví, rasu, původ, politické nebo jiné smýšlení, náboženské vyznání a sociální postavení, rozněcování nenávisť a nesnášenlivosti, podpora násilí nebo řízení orgánu veřejné moci nebo výkonu veřejné správy bez zákonného zmocnění.

<sup>10</sup> Zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů.



v podaném návrhu pouze **zkoumá**, zda údaje o skutečnostech, které se do veřejného rejstříku zapisují, **vyplývají z listin**, které mají být k návrhu doloženy. Rejstříkový soud také zkoumá, zda provedení zápisu nebrání probíhající trestní stíhání proti právnické osobě nebo výkon trestu, který jí byl uložen podle zákona upravujícího trestní odpovědnost právnických osob a řízení proti nim a dále pak při prvním zápisu skutečnost, zda navrhované jméno není zaměnitelné s jiným již existujícím zapsaným jménem, popřípadě není-li navrhované jméno klamavé.

V případě, že mají skutečnosti navrhované k zápisu podklad v přiloženém notářském zápisu, provede rejstříkový soud zápis na základě návrhu bez toho, že by o tom vydával rozhodnutí. V takovém případě rejstříkový soud zkoumá pouze, zda notářský zápis splňuje požadavky, které jsou na něj kladeny zvláštním zákonem. Takto rejstříkový soud však postupuje jen v případě, kdy je navrhovatelem a jediným účastníkem řízení zapsaná osoba, které se zápis týká, nebo jde o zápis založené právnické osoby na základě návrhu na zápis, nebo jde o zápis přeměny obchodní korporace (nadace, nadačního fondu nebo ústavu) a všechny osoby zúčastněné na přeměně i nově založené právnické osoby mají obecný soud v obvodu téhož rejstříkového soudu. O zápisu rozhodne rejstříkový soud usnesením. Zápis navrhovaných údajů provede rejstříkový soud ke dni uvedenému v návrhu, nejdříve však ke dni jeho provedení. O podaném návrhu tedy rejstříkový soud rozhodne tak, že:

- provede zápis,
- nebo rozhodne o návrhu usnesením nejpozději do 5 pracovních dnů (nebo ve lhůtě stanovené jiným zákonem).

Lhůta pěti dnů běží ode dne podání návrhu. Pokud však byl soudní poplatek zaplacen až v průběhu řízení, běží lhůta pěti dnů k provedení zápisu až ode dne zaplacení soudního poplatku. Vydá-li však rejstříkový soud rozhodnutí, které mu brání pokračovat v řízení, zejména přerušil-li řízení nebo rozhoduje-li o místní příslušnosti, začne běžet lhůta znovu ode dne odpadnutí překážky v řízení. Zákon o veřejných rejstřících pro případ nečinnosti rejstříkového soudu, stanoví **fikci** provedení zápisu. Ta je zákonem koncipována tak, že pokud rejstříkový soud neprovede zápis ani o podaném návrhu nerozhodne ve zmíněné lhůtě pěti dnů, považuje se (pokud nebyl návrh vzat zpět) navrhovaný zápis za provedený dnem následujícím po uplynutí této lhůty. O zápisu je rejstříkový soud povinen vyrozumět účastníky řízení zasláním výpisu z veřejného rejstříku obsahujícího tento zápis. Vyrozumění zašle rejstříkový soud také osobám, které se zapisují podle jiného zákona v rámci zápisu zapsané osoby.

Kromě shora zmíněného provedení zápisu prostřednictvím rejstříkového soudu, umožňuje zákon o veřejných rejstřících, aby byl **zápis proveden notářem**. Notář provede zápis na žádost osoby oprávněné k podání návrhu na zápis, pokud:

- zapisované skutečnosti mají podklad v notářském zápisu pro zápis do veřejného rejstříku nebo v notářském zápisu o rozhodnutí orgánu právnické osoby (podkladový notářský zápis),
- a podkladový notářský zápis obsahuje vyjádření notáře o tom, že obsah právního jednání je v souladu s právními předpisy a se zakladatelským jednáním právnické osoby, popřípadě že byly splněny formality nebo právní jednání, ke kterým jsou právnická osoba nebo její orgán povinny,
- nebo notáři byly předloženy všechny listiny, které tento nebo jiný zákon požadují pro zápis do veřejného rejstříku nebo pro založení do sbírky listin.

Zápis do veřejného rejstříku provede notář, který sepsal podkladový notářský zápis, dálkovým přístupem bez zbytečného odkladu po podání žádosti o zápis. Notář písemnosti, které mu byly předloženy v listinné podobě a které se zakládají do sbírky listin, převede do elektronické podoby. Spolu s elektronickým stejnopisem podkladového notářského zápisu vloží písemnosti po provedení zápisu dálkovým přístupem do sbírky listin. Písemnosti, které byly notáři předloženy v listinné podobě a které se nezakládají do sbírky listin, převede notář do elektronické podoby a zašle je příslušnému rejstříkovému soudu.

## 4.4 Insolvenční řízení

### 4.4.1 Úpadek dlužníka

Cílem **insolvenčního řízení** je řešení **úpadku nebo hrozícího úpadku** dlužníka soudním řízením některým ze stanovených způsobů tak, aby došlo k uspořádání majetkových vztahů k osobám dotčeným dlužníkovým úpadkem nebo hrozícím úpadkem a k co **nejvyššímu a zásadně poměrnému uspokojení dlužníkových věřitelů**. Insolvenční řízení upravuje zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů. Kromě řešení úpadku dlužníka upravuje insolvenční zákon i oddlužení fyzických osob, které však nejsou podnikateli.<sup>11</sup>

O **úpadek** dlužníka se jedná v případě, kdy dlužník má více věřitelů a peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti a tyto závazky není schopen plnit. Tento stav zákon označuje jako **platební neschopnost**. Skutečnost, že dlužník není schopen plnit své peněžité závazky se presumuje v případě, kdy dlužník zastavil platby podstatné části svých peněžitých závazků, nebo tyto neplní po dobu delší 3 měsíců po lhůtě splatnosti, nebo není možné dosáhnout uspokojení některé ze splatných peněžitých pohledávek vůči dlužníku výkonem rozhodnutí nebo exekucí, nebo dlužník v insolvenčním řízení nesplnil povinnost předložit seznamy majetku, závazků, zaměstnanců aj., kterou mu uložil insolvenční soud. Naopak dlužník, který je právnickou osobou nebo fyzickou osobou podnikatelem, je v úpadku také v případě, kdy je **předlužen**. O předlužení jde tehdy, pokud má dlužník více věřitelů a souhrn jeho závazků převyšuje hodnotu jeho majetku. Pokud však lze se zřetelem ke všem okolnostem důvodně předpokládat, že dlužník nebude schopen řádně a včas splnit podstatnou část svých peněžitých závazků jedná se o **úpadek hrozící**.

K základním zásadám insolvenčního řízení patří požadavek na vedení insolvenčního řízení takovým způsobem, aby žádný z účastníků nebyl nespravedlivě poškozen nebo nedovoleně zvýhodněn a aby se dosáhlo rychlého, hospodárného a co nejvyššího uspokojení věřitelů. Vyznanou je i zásada, podle které věřitelé, kteří mají podle insolvenčního zákona zásadně stejné nebo obdobné postavení, musí mít v insolvenčním řízení rovné možnosti. K zásadám insolvenčního řízení patří také zákaz omezování práv věřitelů nabytých v dobré víře před zahájením insolvenčního řízení případným rozhodnutím insolvenčního soudu nebo postupem insolvenčního správce. V rámci insolvenčního řízení jsou věřitelé povinni zdržet se jednání, směřujícího k uspokojení jejich pohledávek mimo insolvenční řízení

<sup>11</sup> Dle ust. § 389 odst. 1 insolvenčního zákona může dlužník insolvenčnímu soudu navrhnout, aby jeho úpadek nebo jeho hrozící úpadek řešil oddlužením, jde-li o právnickou osobu, která podle zákona není považována za podnikatele a současně nemá dluhy z podnikání, nebo fyzickou osobu, která nemá dluhy z podnikání.

#### 4.4.2 Způsoby řešení úpadku dlužníka

Dlužníkův úpadek, nebo úpadek hrozící je možné v insolvenčním řízení řešit **konkursem, reorganizací, nebo oddlužením (způsob řešení úpadku)**. Soud o způsobu řešení úpadku dlužníka rozhodne tak v případě konkurzu rozhodnutím o prohlášení konkursu na majetek dlužníka, v případě reorganizace rozhodnutím o povolení reorganizace a v případě oddlužení rozhodnutím o povolení oddlužení.



#### 4.5 Shrnutí kapitoly:

- Podnikat je možné jako fyzická osoba, nebo osoba právnická.
- Obchodní korporace se zakládá společenskou smlouvou a vzniká dnem zápisu do veřejného (obchodního) rejstříku.
- Veškerá působnost, kterou zakladatelské právní jednání, zákon nebo rozhodnutí orgánu veřejné moci nesvěří jinému orgánu právnické osoby, náleží statutárnímu orgánu.
- Nejvyšším orgánem v osobní společnosti jsou všichni její společníci, v kapitálové společnosti valná hromada a v družstvu členská schůze.
- Obchodní korporaci je možné zrušit právním jednáním, nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci. Obchodní korporace zaniká dnem výmazu z veřejného rejstříku (obchodního) rejstříku.
- Obchodní rejstřík je jeden z veřejných rejstříků, který poskytuje informace o zapsaných subjektech, které vyvíjejí podnikatelkou činnosti.
- Cílem insolvenčního řízení je řešení úpadku nebo hrozícího úpadku dlužníka soudním řízením tak, aby došlo k uspořádání majetkových vztahů k osobám dotčeným dlužníkovým úpadkem nebo hrozícím úpadkem a k co nejvyššímu a zásadně poměrnému uspokojení dlužníkových věřitelů.
- Dlužníkův úpadek, nebo úpadek hrozící je možné v insolvenčním řízení řešit konkursem, reorganizací, nebo oddlužením (způsob řešení úpadku).



#### 4.6 Kontrolní otázky a úkoly:

1. Charakterizujte právnickou osobu a obchodní korporaci, uveďte základní rozdíly.
2. Vyjmenujte a uveďte základní rozdíly mezi jednotlivými obchodními korporacemi.
3. Definiujte pojmy statutární orgán, valná hromada, dozorčí rada.
4. Co znamená výraz „jednat s péčí řádného hospodáře“?
5. Definiujte obchodní rejstřík a specifikujte návrh na zápis údajů do tohoto rejstříku.
6. Popište průběh řízení o návrhu na zápis do obchodního rejstříku.
7. Definiujte insolvenční řízení.
8. Specifikujte pojmy úpadek, hrozící úpadek, platební neschopnost, předlužení.
9. Uveďte, jaké jsou možnosti řešení úpadku dlužníka.
10. Uveďte, zda může podnikatel řešit svůj úpadek oddlužením.



#### **4.7 Doporučená literatura:**

Rozehnal, A. a kol. (2014). Obchodní právo. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk

#### **Právní předpisy:**

1. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
2. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech, ve znění pozdějších předpisů
3. Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
4. Zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů
5. Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů

## 6 MSP a osobnost podnikatele

(Miroslav Pavlák)

### Obsah

6 MSP a osobnost podnikatele	79
6.1 Uplatňování moderních metod v řízení MSP v ČR	80
6.2 Kvantitativní charakteristiky MSP	82
6.3 Kvalitativní charakteristiky MSP	83
6.4 Spolupráce malých a středních podnikatelů	85
6.5 Příčiny zániku podniků	87
6.6 Charakteristika rodinného podnikání	89
6.7 Shrnutí kapitoly	95
6.8 Kontrolní otázky a úkoly	96
6.9 Doporučená literatura	96

### Seznam obrázků

Obrázek 6-1 Rodinné podniky napříč Evropou	90
--	----

### Seznam tabulek

Tabulka 6-1 Profil úspěšného podnikatele	84
Tabulka 6-2 Osobní cíle podnikatele	84
Tabulka 6-3 Cíle zaměstnavatele	85
Tabulka 6-4 Podnikové cíle	85
Tabulka 6-5 Příčiny zániku podniků	88
Tabulka 6-6 Návaznost na předměty FEK	96

**Cíle:**

- Seznámit se s kvantitativními a kvalitativními charakteristikami MSP.
- Charakterizovat osobnost podnikatele.
- Pochopit základní principy spolupráce MSP.
- Diskutovat příčiny zániku podniků.
- Charakterizovat rodinné podnikání.
- Diskutovat předpoklady udržitelného rozvoje rodinného podniku.
- Vysvětlit ekonomický přínos rodinných podniků
- Specifikovat typy rodinných podniků.
- Charakterizovat základní pravidla pro řízení rodinného podniku.
- Charakterizovat význam mezigeneračního předání podniku.
- Specifikovat nejčastější problémy při předávání rodinného podniku další generaci.



**Klíčová slova:** kvantitativní a kvalitativní charakteristiky MSP, principy spolupráce MSP, příčiny zániku podniků, charakteristika rodinného podnikání, ekonomický přínos rodinných podniků, typy rodinných podniků, předpoklady udržitelného rozvoje rodinného podniku, základní pravidla pro řízení rodinného podniku, specifické problémy rodinného podnikání, mezigenerační předání podniku.

## 6.1 Uplatňování moderních metod v řízení MSP v ČR

O tom, že role MSP v české ekonomice je významná, jistě málokdo pochybuje, neboť MSP mají poměrně značný národohospodářský přínos. Významnou měrou se podílejí na tvorbě pracovních příležitostí, na tvorbě HDP a stávají se i aktéry zahraničního obchodu. Kromě svých předností, kterými jsou relativní pružnost na změny podmínek a schopnost vyplňovat mezery na trhu, mají také své slabé stránky, jež jsou dány zejména obtížnějším přístupem ke kapitálu, informacím a znalostem.

**Pro malé a střední podniky působící v současném turbulentním prostředí globální ekonomiky je strategické řízení nutností. Pro kvalifikované vytvoření podnikové strategie a její následnou úspěšnou implementaci prostřednictvím podnikatelského plánu (Business Plan) je však nezbytnou podmínkou existence podnikové kultury, jež podporuje management změny založený na uplatňování moderních metod řízení.**

Možnost využití potenciálu MSP v ekonomice je do značné míry závislá na prostředí, kterým jsou obklopeny. Fenomén globalizace se stává pro některé MSP hrozbou. Důvodů je několik. Podnikatelé se obávají zejména silného konkurenčního tlaku zahraničních podniků, jejich kapitálového a techno-logického vybavení. **Neuvědomují si však nutnost změny vlastního myšlení v oblasti podnikového řízení. Nevnímají strategické řízení jako jeden z významných předpokladů vlastní konkurence-schopnosti. Dnes je již jisté, že ani malí**

**a střední podnikatelé se nemohou vyhnout radikálním změnám v tradičních metodách své práce. Týká se to např. štihlé a flexibilní výroby, organizační bezbariérovosti, multifunkčnosti pracovníků a jejich sebeřízení i metod odměňování.<sup>1</sup>**

Celoživotní či průběžné učení se stalo jednou z podmínek zajištění konkurenceschopnosti. Během posledních několika let se stále častěji měnilo technické vybavení pracovišť a v důsledku toho rostly požadavky kladené na pracovní sílu. Předpokládáme, že tento trend bude i nadále pokračovat a s nástupem tzv. čtvrté průmyslové revoluce, známé pod názvem Průmysl 4.0<sup>2</sup> spíše zesílí.

Rada kvality České republiky a Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR představily veřejnosti výsledky průzkumu mezi českými podnikateli, který sledoval názory zástupců malých a středních podniků na konkurenceschopnost, bariéry v podnikání a používání inovací a moderních metod řízení. Průzkum provedla v roce 2011 výzkumná agentura ASPECTIO, sledoval názory vybraného vzorku 541 respondentů z podniků s více než 25 zaměstnanci s oborem činnosti výroba, obchod a služby.

Téměř polovina podnikatelů považuje za největší překážku v podnikání silnou konkurenci. Za další významné bariéry považují představitelé podniků malou podporu státu a legislativní omezení (25%). Jen málo podnikatelů ale hledá chybu na své straně. Pouze 3% podnikatelů vidí bariéru rozvoje podniku v zastaralých metodách řízení. 98 % respondentů přitom považuje kvalitní a koncepční řízení podniku za důležité pro jeho dlouhodobou konkurenceschopnost. Na druhé straně 77% českých podnikatelů aktivně žádnou moderní metodu řízení nezná a téměř stejné procento firem žádnou takovou metodu nepoužívá.<sup>3</sup>

Z průzkumu vyplývá, že ačkoli si čeští podnikatelé uvědomují význam moderních metod řízení, mají o nich jen minimální informace a prakticky je nepoužívají. Výsledky výzkumu ukazují, že pouze 16,9% respondentů uvažuje o zavedení některé z moderních metod řízení podniku. Moderní metody řízení podniku v současné době využívá 28,1% dotázaných podniků. Existuje zde velký prostor pro zavádění těchto postupů a metod, a to s přihlédnutím k tomu, že vedení podniků přisuzuje tomuto nástroji řízení velkou důležitost. Celkově 152 respondentů uvedlo, že využívají jednu z metod řízení podniku. Nejvíce užívanou metodou je Štihlý podnik (28,9%), Six Sigma (12,5%) a Balanced Scorecard (13,2%). V kategorii jiné byly často uváděny metody, které nepatří mezi moderní metody řízení, což opět upozorňuje na neznalost těchto konkrétních nástrojů řízení.

Respondenti jsou ve větší míře přesvědčeni o tom, že české výrobky snesou srovnání se zahraniční konkurencí. Zároveň ale chápou, že z pohledu kvality řízení podniků je nezbytné zavedení moderních metod řízení. Bohužel ale – jak již bylo zmíněno – tyto moderní metody řízení příliš neznají, ani se jejich aplikací vážněji nezabývají.

Většina respondentů uvedla, že jejich podnik provádí inovace (92,6%). Převážná část z oslovených podniků provádí inovace prostřednictvím vlastních zdrojů a svépomocí (67,5%). Tento trend může být výhodný z pohledu okamžitých nákladů, není však zároveň optimálním řešením z pohledu získání informací od špičkových odborníků v jednotlivých oborech.

<sup>1</sup> Jedná se o moderní metody řízení, které podporují flexibilitu, inovační myšlení a kreativitu pracovníků.

<sup>2</sup> Mařík V. (ed.) (2015). Průmysl 4.0, <http://www.mpo.cz/dokument162351.html>

<sup>3</sup> Výsledky průzkumu č. 10 AMSP ČR Názory podnikatelů na moderní metody řízení společnosti. Kompletní výsledky průzkumu jsou zveřejněny na [www.amsp.cz](http://www.amsp.cz) v sekci „Nepřehlédněte“.

Spolupráce s odborně vysoce fundovanými organizacemi (23%) je příslibem do budoucna, měla by ale probíhat v mnohem větší míře.

## 6.2 Kvantitativní charakteristiky MSP

V současné době rostoucí globalizace by se mohlo zdát, že význam malého a středního podnikání klesá. Opak je pravdou. Evropská unie vynakládá značné finanční prostředky na podporu rozvoje malých a středních podniků (MSP), protože v nich spatřuje důležitého aktéra pro hospodářský růst regionů. MSP totiž plní v národním hospodářství nezastupitelnou funkci. Vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil uvolňovaných z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému. Ekonomický a sociální přínos MSP je charakterizován zejména jejich schopnostmi:

- pomáhat zmírňovat negativní důsledky strukturálních změn;
- působit jako dodavatelé velkých podniků;
- vytvářet pracovní příležitosti při nízkých kapitálových nákladech;
- rychleji se adaptovat na požadavky a výkyvy trhu, které nejsou předmětem zájmu větších podniků;
- napomáhat podnikatelským aktivitami rychlejšímu rozvoji menších měst a obcí;
- podporovat rozvoj strukturálně postižených a hospodářsky slabých regionů.

Podle Evropské komise (2001) jsou v Evropské unii pro členění podniků používána následující kritéria<sup>4</sup>:

- **mikropodniky** do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR;
- **malé podniky** do 50 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR a ne více než 25% kapitálu může být v držení jednoho nebo několika podniků, které nesplňují kritéria MSP (tzv. kritérium nezávislosti);
- **střední podniky** do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR a opět ne více než 25% kapitálu může být v držení jedné nebo několika firem, které nesplňují kritéria MSP.

V České republice jsou MSP definovány v §2 zákona č. 47/2002. Sb. o podpoře malého a středního podnikání. Definice obsahuje tři základní kritéria odlišující MSP od podniků velkých: počet pracovníků, čistý obrat a nezávislost podniku. Zákon č. 47/2002 Sb. vnáší do českého právního řádu definici malých a středních podniků obsaženou v Doporučení Komise 96/280/EC ze dne 3. dubna 1996.

Je možné předpokládat, že v globální ekonomice 21. století budou MSP dominovat. **Tento předpoklad lze opřít o trendy v průmyslově nejvyspělejších státech světa. Zejména e-business se považuje za příležitost, která překlene rozdíly mezi malými a velkými podniky. Informační technologie nabízejí i velkým a byrokratickým institucím obrovské šance, aby radikálně decentralizovaly a převáděly pravomoci a rozhodování na nejnižší možnou úroveň.**

Ekonomická data o malých a středních podnicích je možno vyhledat prostřednictvím ČSÚ popř. v pravidelných Zprávách o vývoji MSP publikovaných Ministerstvem průmyslu a

<sup>4</sup> Nařízení Komise (ES) č. 70/2001



obchodu. Níže uvedené ekonomické informace byly převzaty ze *Zprávy o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014*<sup>5</sup>:

- **Podnikatelskou činnost k 31. 12. 2015 v ČR vykonávalo dle dat ČSÚ celkem 1 124 380 právnických a fyzických osob** (s počtem zaměstnanců 0—249), fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0—249) bylo 877 519 a právnických osob (s počtem zaměstnanců 0—249) bylo 246 861.
- **Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2015 byl 99,84 %.**
- **Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2015 činil 59,39 %.**
- **Podíl přidané hodnoty malých a středních podniků na celku ČR tvořil 53,11 %.**
- **Podíl vývozu malých a středních podniků na celkovém vývozu v roce 2015 byl 53,6 %.**
- Podle analýzy Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR bylo k 31. 12. 2014 **celkem 60,2 % OSVČ v činnosti hlavní a 39,8 % v činnosti vedlejší.**

Vzhledem k tomu, že zejména u mikro a malých podniků často splývá role vlastníka a manažera (a tudíž osoba manažera není vyměnitelná, tzn. úspěch podniku závisí na úspěšnosti vlastníka = manažera), **je nezbytné, aby tito podnikatelé, pokud chtějí udržet své postavení v konkurenčním prostředí, měli alespoň obecné povědomí o moderních manažerských technikách a snažili se je uplatňovat v praxi.** V této souvislosti hovoříme o tzv. **kvalitativních charakteristikách MSP**, které jsou vedle charakteristik kvantitativních (viz výše) jedním z atributů MSP.

### 6.3 Kvalitativní charakteristiky MSP

V podmínkách tržního hospodářství existuje základní předpoklad, který musí být splněn při zahájení podnikání. Tímto předpokladem je **racionální iniciativa**.

Na začátku iniciativy stojí myšlenka - idea. Chce-li podnikatel myšlenku realizovat, musí vyvinout iniciativu. Avšak ne každá iniciativa je racionální. Co je nutné učinit pro to, aby iniciativa byla racionální? Po vzniku záměru podnikatele realizovat určitou myšlenku je třeba zpracovat projekt, ve kterém je třeba zvážit veškeré předpoklady úspěšné podnikatelské akce, a to:

- vizi ziskové příležitosti
- správné načasování realizace záměru z hlediska trhu
- profesně a kvalifikačně připravené osoby (iniciátor + spolupracovníci)
- promyšlený a propracovaný postup přípravy a realizace záměru
- přiměřené zdrojové zajištění

Podnikatel musí zvážit rizikovost záměru na základě ohodnocení atraktivnosti řady kritérií a musí vždy brát v úvahu omezení, která mohou jeho iniciativě stát v cestě. Omezení, která mohou ovlivnit realizaci záměru, je celá řada a je nutné je brát v úvahu. Na tomto místě se zastavíme u charakteristiky osobnosti úspěšného podnikatele. **Je třeba zdůraznit následující zjištění: v MSP (zejména v mikro a malých podnicích) často splývá role vlastníka a manažera, jinými slovy, manažer je nenahraditelný!** Z tohoto důvodu považujeme osobnost podnikatele za významnou kvalitativních charakteristikou podniku: pokud

<sup>5</sup> Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Oddělení MSP a maloobchodu. 2015.

**vlastník = manažer nemá manažerské znalosti a dovednosti, podnik nemá šanci na úspěch.**



**Příklad:** Živnostník, obchodník, podnikatel, je tu proto, aby vykonával lidem svou práci určité služby. Úspěch této služby záleží předně na jeho zdraví, přičinlivosti, nadání, vzdělání a zkušenostech. Tedy vlastnostech čistě osobních. Čím lépe se živnostník stará sám o sebe, čím více se zdokonaluje v těchto žádoucích vlastnostech, tím více lidem může prospět, tím je úspěšnějším. A poněvadž úspěch v obchodě se měří a jeví v penězích a majetku vůbec, tedy tím je zámožnějším.

Zdroj: Tomáš Baťa: Úvahy a projevy. Institut řízení. Praha. 1990. ISBN 80-7014-024-0

Na základě několikaleté vlastní analýzy podnikatelského prostředí prostřednictvím sběru dat v rámci předmětu *Specifika malých a středních podniků*, který je autorem publikace vyučován v kombinované i prezenční formě na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni, docházíme k následujícím zjištěním:

### A. Profil úspěšného podnikatele (ideální osobnostní charakteristiky úspěšného podnikatele):

Tab. 6-1 Profil úspěšného podnikatele

Extrém 1	Ideální charakteristika	Extrém 2
Postupování ve skocích	Iniciativa	Pasivita
Spekulování	Ochota riskovat	Bojácnost
Slepé hrdinství	Odvaha	Nesmělost
Posedlost	Motivace	Nechuť
Hroší kůže	Schopnost snášet psychickou zátěž	Náchylnost ke stresu
Neschopnost relaxovat	Dynamika	Lenivost
Fantazírování	Kreativita	Netvůrčí přístup
Plýtvání	Přehled o financích	Skrblictví

Zdroj: Sběr dat v rámci vlastního výzkumu

### B. Podnikatelské cíle:

Tab. 6-2 Osobní cíle podnikatele

Cíle	Podíl v procentech
Vyrábět kvalitní výrobky / poskytovat kvalitní služby	96
Spokojenost s prací	87
Nemít nadřízeného	79
Finanční nezávislost	75
Kontakty s lidmi	77
Vybudovat rodinný podnik	35
Vysoký příjem	33
Atraktivní životní styl	32
Moc a vliv	21

Zdroj: Sběr dat v rámci vlastního výzkumu

Z tabulky č. 6-2 je zřejmé, že podnikatelé si uvědomují následující souvislosti: vysokého příjmu a atraktivního životního standardu je možno dosáhnout jen prostřednictvím prodeje kvalitních výrobků a služeb. Jinými slovy můžeme říci, že v naprostá většina dotázaných klade důraz na výkonnost, na marketing, na vztah k zákazníkovi a nikoli na spekulování.

Tab. 6-3 Cíle zaměstnavatele

Cíle	Podíl v procentech
Vytváření dobrých pracovních podmínek	84
Udržení pracovních míst	52
Zlepšení životní úrovně zaměstnanců	38
Vytváření nových pracovních míst	28

Zdroj: Sběr dat v rámci vlastního výzkumu

Tabulka č. 6-3 nás informuje o tom, že podnikatelé vnímají význam spokojenosti a motivace zaměstnanců pro dosahování vlastních podnikatelských cílů.

Tab. 6-4 Podnikové cíle

Cíle	Podíl v procentech
Kvalita	93
Rentabilita	89
Produktivita	85
Podíl na trhu	62

Zdroj: Sběr dat v rámci vlastního výzkumu

Tabulka č. 6-4 poskytuje svědectví o snaze podnikatelů klást důraz na faktory, které jsou předpokladem přežití podniku v konkurenčním prostředí.



**Příklad:** Já bohatství pro sebe nepotřebuji. Považuji se jenom za správce svého jmění. Pro své účely soukromé vydávám méně nežli mnohý můj zaměstnanec. Každé nově získané jmění rozmnožuje moji povinnost spravovat je ku prospěchu jiných.

Nově získaným jměním mohu rozšířit jenom životní úroveň svých zaměstnanců, ne však životní úroveň svou. K tomu, abych kryl životní potřeby své rodiny, stačilo by práce nepoměrně méně, než kolik jí vykonávám.

Zdroj: Tomáš Baťa: Úvahy a projevy. Institut řízení. Praha. 1990. ISBN 80-7014-024-0

## 6.4 Spolupráce malých a středních podnikatelů

V současné době globální ekonomiky je existence podniku bez vazeb na vnější okolí neudržitelná. Pod pojmem „vazby na vnější okolí“ nemáme samozřejmě na mysli uplatňování praktik nekalé hospodářské soutěže. Pokud hovoříme o vazbách, máme na mysli schopnost a ochotu komunikovat a navzájem spolupracovat.

Malé a střední podniky ve většině průmyslově vyspělých zemích v rostoucí míře spolupracují ve sdružených sítích obvykle v rámci určitého regionu - sdružují se do sítí, aliancí, klastrů, vytvářejí joint ventures. Spolupráce umožňuje vlastníku malé firmy účastnit se rozhodování, mít kontakty s jinými individuálními podnikateli, kteří jsou vystaveni stejným problémům,

těžít z jejich zkušeností a praxe **na základě skutečného společného zájmu, zejména v rámci společné nákupní, odbytové, marketingové a dokonce i personální politiky.** Tyto konkurenční výhody nahrazují částečnou ztrátu autonomie vlastníka malé firmy, zejména pokud se týká horní části distribučního řetězce, tj. jeho vztahu k dodavatelům. **Na základě zkušeností, v současné době hlavně zahraničních, se prokazuje, že zapojení do některé z forem kooperace je pro další existenci a postavení malého a středního podnikání na trhu významnější než účast na státních programech a prostředcích podpory podnikání.**

Základní principy, na kterých jsou **sítě malých a středních podniků** organizovány, mohou být [STRÍTECKÝ, 2000]:

- 1. Vzájemná nezávislost.** Síť se skládá z nezávislých podniků, mezi kterými existují dvoustranné obchodní vztahy. Systém je otevřený a neexistuje žádná vnitřní hierarchie, žádný podnik není podnikem „vedoucím“.
- 2. Vzájemná preference.** Při zadávání kontraktů se členské podniky navzájem preferují, to však nevylučuje možnost, že kontrakt bude zadán vně skupiny.
- 3. Vzájemná nekonkurence.** Členské podniky si navzájem nekonkurují, což je nezbytné pro důvěru mezi členy.
- 4. Vzájemné nevykořisťování.** Členské podniky se nesnaží ze vzájemných transakcí vytěžit mimořádný zisk. Cílem je maximalizace zisku z externích obchodů – vzájemné obchodování je prostředkem jejich úspěšné realizace. (Absence tohoto pravidla by vedla k vytvoření hierarchie silných a slabých členů skupiny, což by spělo k jejímu rychlému rozkladu).
- 5. Flexibilita a podnikatelská autonomie.** Flexibilita je dána schopností jednotlivých členských podniků reagovat na tržní příležitosti. K uzavírání transakcí nepotřebují získávat souhlas skupiny. Síť jako celek se podobá kolonii organismů, která se pohybuje tam, kde je největší hojnost potravy.
- 6. Demokracie v síti (neexistuje žádný vlastník či kontrolor sítě).** Síť drží pohromadě díky obchodním vazbám mezi členskými podniky a díky doзору nad transakcemi, které provádí centrální účetní oddělení, nebo podnik. Členské podniky však mohou mít podíl jeden ve druhém, stejně jako ve společných podnicích s třetí stranou.
- 7. Nedodržení pravidel vede k vyloučení.** Existuje možnost vyloučení z řetězce – sítě, pokud se některý člen skupiny neřídí danými pravidly.
- 8. Všichni členové mají přístup k externím dodavatelům.** Neexistuje žádná hierarchie zprostředkovatelů či subdodavatelů uvnitř podniku, což vytváří dobré podnikatelské klima.
- 9. Členové sítě mohou odejít podle svého uvážení.** Skupina jako celek neklade odcházejícímu podniku žádné překážky, pokud nejsou závazky ke skupině.

Konkrétní postup vytváření sítě malých a středních podniků pak může být tento [VOJÍK, 2006]:

**1. Stanovení strategických cílů sítě** (prvořadým důvodem účelového spojení je zajistit nebo zlepšit hospodářské postavení podniku a posílit jeho konkurenceschopnost)

**2. Rozhodnutí, jakých zdrojů bude potřeba k zahájení spolupráce a k jejímu udržení** (za tímto účelem je nezbytné provést analýzu vnějšího okolí podniku a uskutečnit rozbor vlastní podnikatelské situace)

**3. Výběr strategických partnerů, posouzení jejich cílů a jejich přínosu pro síť** (při výběru strategického partnera je třeba vzít v úvahu tyto aspekty: vizi, poslání a strategické cíle podniku; výrobní program; vlastnické vztahy a organizační strukturu; inovační aktivity; vztahy k okolí)

**4. Určení zaměření činnosti sítě a sladění potřeb strategických partnerů** (společný podnikatelský záměr obvykle obsahuje: vymezení účelu budoucí strategie; charakteristiku společných aktivit; hlavní cíle a možnosti jejich dosažení; představu o řízení sítě; očekávání přínosů a zisku apod.)

**5. Organizování pracovních schůzek zaměřených na plnění stanovených cílů** (cíle musí být motivující, v opačném případě pracovní schůzky ztratí smysl a síť se časem rozpadne (mezi nejdůležitější důvody vedoucí k ukončení sítě patří: dosažení cílů; zrušení sítě z důvodu nesplnění cílů; rozchod obchodních partnerů apod.)

## 6.5 Příčiny zániku podniků

Sítě MSP však nejsou všelék a neodstraní konkurenční prostředí mezi všemi podnikatelskými subjekty v tržní ekonomice. A bylo-li by tomu tak, byla by to chyba. Je třeba si uvědomit, že bezriziková cesta k ziskovému podnikání neexistuje. Je však dobré znát dopředu rizika, která nově začínající podniky čekají.

Jedná se o tyto dva segmenty příčin zániku podniků [BARROW, 1996; VOJÍK, 2006]:

### 1. Všeobecné příčiny

- Ekonomické aspekty (fiskální politika státu, ceny vstupů, apod.);
- Ekologické aspekty (environmentální management);
- Technologické aspekty (podcenění investiční a technologické náročnosti podnikání);
- Dodavatelské aspekty (špatný odhad strategických záměrů dodavatelů);
- Vnější aspekty (podmínky finančních institucí při poskytování bankovních služeb, zvýšené náklady logistických služeb).

### 2. Příčiny na straně podnikatele

- Nedostatek zkušeností (nástup na startovní čáru podnikání vyžaduje značnou dávku všestrannosti);
- Neexistence výrobní nebo obchodní strategie (před zahájením podnikání je nutno zjistit, kdo je cílová zákaznická skupina podniku);

- Přehnaná optimistická představa o velikosti trhu (začínající podnikatel se neobejde bez průzkumu trhu, na který se chce zaměřit. Musí zjistit, kdo jsou jeho konkurenti, a odhadnout, jak bude přijímána jeho nabídka);
- Podceňování volby vhodného okamžiku pro zahájení podnikání (je třeba odhadnout dobu potřebnou ke zřízení provozovny, jejímu vybavení a nákupu zásob);
- Nedostatek oběžného kapitálu (dobře připravený odhad peněžních toků bude podnikateli pomáhat při rozhodování kolik je čeho potřeba a kdy),
- Příliš nákladné zahájení podnikání (nové podnikání by mělo být zahájeno skromně a uvážlivě);
- Podnikatel si plete hotové peníze se ziskem (hotovost proudící do podniku není totéž co mzda. Začínající podnikatelé tuto hotovost příliš často ihned použijí k vylepšení svého životního standardu);
- Špatné sídlo podniku (pro podnikání je důležité místo provozovny a výše nájmu za toto místo. Průzkum před zahájením podnikání může podnikateli pomoci najít vhodné místo);
- Výběr a výchova lidí (velké společnosti si mohou dovolit dělat chyby při výběru personálu. Malý podnik si takový luxus nemůže dovolit)
- Nesprávně vedené účetnictví (řada začínajících podnikatelů považuje řádně vedené účetnictví za byrokratický přežitek).

Tab. 6-5 Příčiny zániku podniků

% krachujících podniků	Příčina krachu	Zdůvodnění
44	Neschopnost, především nezvládnutí finančního řízení	Nedostatek schopností vést podnik – fyzických, morálních, intelektuálních
17	Nedostatek zkušeností s řízením	Žádné nebo velmi malé zkušenosti s řízením lidí před zahájením podnikání
16	Nevyvážené zkušenosti	Malé zkušenosti s účetnictvím a výrobou
15	Nezkušenost v oboru	Malé zkušenosti s výrobou před zahájením
1	Zanedbávání podniku	Podnikání je věnována malá pozornost pro špatné návyky, špatný zdravotní stav, manželské neshody
1	Podvod nebo katastrofa	Falšování dokladů, stávká, požár, povodeň, ale i pojišťovací podvody, vyloupení
6	Namyšlenost, nekompetentnost	Mohu si dělat se svoji firmou co chci

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vojík (2006)



**Příklad:** Schodek v obchodní bilanci neznamená ještě bankrot. V aktivech neoceňuje obchodník svoji energii, pracovitost a svoje obchodní nadání, a přece jsou to veliká aktiva. Svoji práci jsem překonal bankrot a zaplatil plně svým věřitelům. Takto jsem přišel k přesvědčení, že bankrot je otázkou mravního názoru.

Zdroj: Tomáš Baťa: Úvahy a projevy. Institut řízení. Praha. 1990. ISBN 80-7014-024-0

## 6.6 Charakteristika rodinného podnikání

Rodinné firmy tvoří páteř světového hospodářství. Podle aktuálních průzkumů se rodinné společnosti podílejí **70% – 90% na tvorbě světového HDP, mají v průměru o 6,65% vyšší rentabilitu aktiv a celkově tvoří 80% - 98% veškerého podnikání v demokratických zemích.** Celých 35% světoznámého žebříčku amerických společností Fortune 500, tvoří společnosti klasifikované jako rodinné (tzn. jeden nebo více členů rodiny vlastní kontrolní podíl společnosti a přímo či nepřímo se podílí na jejím řízení). Mezi světoznámé rodinné podniky řadíme takové značky jako Mars, Volkswagen, Arcelor Mittal, Walmart, Levi Straus, DuPont a další. **Rodinné podniky zosobňují často velmi tradiční a stabilní formu podnikání a některé z nich existují na trhu stovky let (nejstarším rodinným podnikem je japonská firma působící v oblasti hotelnictví Hoshi Ryokan založená roku 718). Nejvíce rodinných firem je ve Spojených státech amerických, kde vytváří polovinu hrubého domácího produktu. V Evropě podle Evropského uskupení rodinných podniků vytvářejí rodinné firmy zhruba dvě třetiny zaměstnanosti.**

Rodinné podniky hrají pro ekonomiku významnou roli:

- vytváří významnou část (v průměru 40% – 50% všech pracovních míst) evropské zaměstnanosti v soukromém sektoru,
- reinvestují zisky odpovědně, preferují vlastní jmění namísto dluhového financování,
- působí jako zodpovědní vlastníci díky své dlouhodobé strategii ve vztahu k zájmům stakeholderů, včetně zaměstnanců, zákazníků, akcionářů, místních komunit,
- jsou nástrojem předávání rodinných hodnot s vysokým smyslem pro společenskou odpovědnost,
- mají zvláštní zájem o místní a regionální rozvoj,
- jsou přirozenými inkubátory podnikatelské kultury, rozvíjí novou generaci evropských podnikatelů,
- předávají sociální a ekonomický kapitál z jedné generace na generaci.

**V České republice se ovšem rodinné podniky podílejí na tvorbě hrubého domácího produktu pouze z 15 procent. Stále zauímají jen přibližně pětinový podíl na celkovém počtu firem. Tato skutečnost souvisí s relativně krátkou historií podnikatelské aktivity v ČR, kdy řadu z těchto firem čeká v pořadí teprve první generační výměna.**

Rodinné podnikání můžeme najít prakticky ve všech oblastech ekonomiky. Rodinné podniky jsou ve světě nejčastější formou podnikatelských subjektů. Zřejmě jedním z nejvíce dnes diskutovaných témat je, jak definovat rodinné podniky. Neexistuje pouze jedna definice, ale několik fungujících definic, které se během let vyvinuly (Family Enterprise, 2013):

### Definice 1

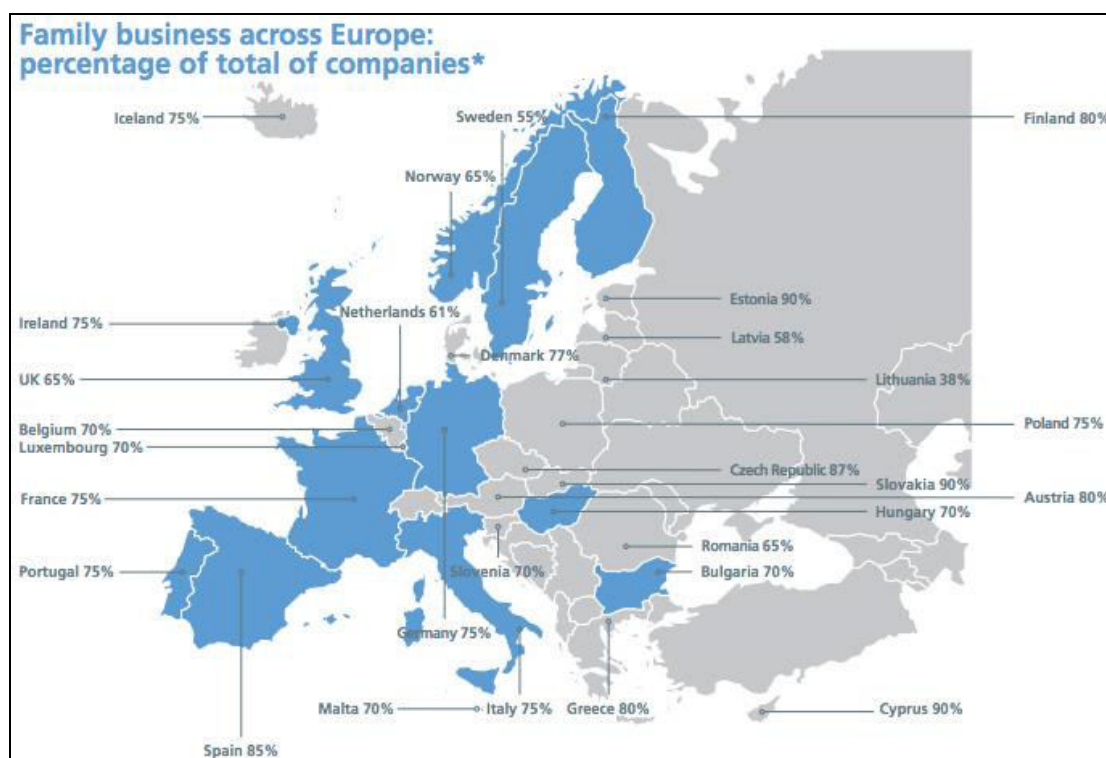
Rodinné firmy jsou takové, v nichž je více členů jedné rodiny hlavními vlastníky nebo manažery, a to buď současně nebo v průběhu času (Miller, Le-Breton Miller, Lester, Canella, “Are Family Firms Really Superior Performers,” Journal of Corporate Finance, Vol. 13, Issue 5, 2007).

### Definice 2

Rodinné firmy jsou takové, v nichž rodina ovládá podnik prostřednictvím vlastnických a řídicích pozic. Rodinné vlastnictví a rodinné řízení se měří jako procento jmění drženého

členy rodiny a procento manažerů podniku, kteří jsou také členy rodiny. (Sciascia and Mazzola, Family Business Review, Vol. 21, Issue 4, 2008).

Obrázek 6-1 Rodinné podniky napříč Evropou



Zdroj:European family business (2015)

### Definice 3

Rodinná firma je ekonomický subjekt, ve kterém dva nebo více členů rodiny (rodinné skupiny) má zájem na vlastnictví a závazku pokračovat v podnikání.

### Definice 4

Rodinný podnik je podnik řízen a/nebo spravován s úmyslem utvářet a/nebo prosazovat vizi podniku drženou dominantní koalicí členů stejné rodiny nebo malého počtu rodin a způsobem, který je potenciálně udržitelný napříč generacemi jedné nebo více rodin.

### Definice 5

Firma jakékoli velikosti je rodinnou firmou, jestliže:

1. Většina rozhodovacích práv je ve vlastnictví osoby, která založila podnik, nebo ve vlastnictví více osob, které mají nebo získaly podíl na kapitálu firmy, nebo ve vlastnictví manželů, jejich rodičů, dětí nebo přímých dědiců.
2. Alespoň jeden zástupce rodiny nebo příbuzných se formálně podílí na řízení firmy.
3. Jestliže osoba, která založila nebo získala firmu (nebo její rodina či potomci), má 25% podíl na základním kapitálu (Definice Evropské Unie, 2009).

**Existuje několik typů rodinných podniků**, a to rodičovský, manželský, příbuzenský a podnik více rodin. V podniku rodičovském obvykle zastává nejvyšší post otec rodiny, do podniku manželského lze buď vstoupit sňatkem s partnerem, který už podnik má, nebo – a to je častější způsob – může dojít k založení podniku oběma manželi. Co se příbuzenské firmy



týče, zde figurují sourozenci a jejich manželé, velmi specifické je v této kategorii zaměstnávání rodičů, aby i oni měli příjem. A konečně podnik více rodin – ten bývá založen dvěma či více rodinami.

Rodinná firma je vždy ve většinovém vlastnictví členů rodiny. Přežití rodinného podniku a jeho úspěšnost závisí na dodržování těchto pravidel:

1. Pokud chceme zaměstnat dalšího **rodinného příslušníka**, musí být **minimálně tak schopný jako ostatní zaměstnanci**.
2. **V managementu firmy by měl figurovat cizí člověk**. Cizí ve smyslu nepatřící do rodiny, může to být klidně rodinný přítel. **Důležitý je však odstup od rodinných záležitostí**. Někdo, kdo stojí mimo danou rodinu, by měl rozhodovat o nástupnictví ve firmě – taktéž kvůli jistému odstupu, kvůli možnému střetu zájmů, kvůli případnému rozporu v tom, co chce rodina a co je dobré pro podnik.

**U rodinných podniků se prolínají cíle. Jde o cíl firemní, rodinný a osobní, k jejichž sladění vedení dochází podstatně složitěji než u jiných podniků.** Podniky s rodinným vedením musí sladit potřeby podniku s potřebami a nároky jednotlivých členů rodiny. K tomuto účelu poslouží jednoznačné písemné vymezení **základních pravidel pro řízení rodinného podniku**. V základních pravidlech pro řízení rodinných podniků by proto měly být obsaženy následující oblasti:

- Definice vize rodinného podniku.
- Definice zásad vedení rodinného podniku (rozhodování, způsoby řízení, zaměstnanecká politika, etický kodex, sankce).
- Definice odpovědností jednotlivých členů rodiny, které souvisejí s držbou vlastnických podílů v podniku.
- Definice postavení a úkolů jednotlivých členů rodiny v rámci podniku.
- Ustanovení dozorčích orgánů, jejich složení, odměňování a určení odpovědnosti jejich členů.
- Ustanovení vedení podniku, jeho složení, odměňování a určení odpovědnosti jeho členů.
- Metoda stanovení zisku a způsob jeho rozdělení.
- Možnosti převodu vlastnických podílů a způsobu vystoupení z vlastnické struktury.
- Metoda oceňování vlastnických podílů při jejich převodech.
- Jednomyslné písemné schválení základních pravidel pro řízení rodinného podniku.



**Příklad:** Lidé se mě občas ptají, v čem spočívá tajemství harmonické spolupráce mezi manželi v obchodních záležitostech. Obecně platné pravidlo sice asi neexistuje, ale soudím, že v našem případě to byla schopnost oddělit neshody v podnikání od soukromého života. V průběhu let jsem se se Sonjou často přel například o styl obuvi, projekty továren či personální politiku. Spolupracují-li dva lidé, tyhle spory jsou nevyhnutelné a do určité míry i žádoucí. Náš osobní vztah však nikdy nenarušily, jako bychom dokázali tyto dvě stránky manželství oddělit neprůchodnou stěnou. Nenaplánovali jsme si to. Prostě se to stalo a já to pokládám za velké štěstí.

Zdroj: Sinclairová, S.: Tomáš J. Baťa. Švec pro celý svět. Melantrich. Praha. 1991. ISBN 80-7023-106 -8

Rodinné podnikání má mnoho kladů - funguje zde větší pospolitost členů rodiny, velkou roli hrají neformální vazby, a to vše vytváří silnou firemní kulturu. **Firma je často vnímána jako rodinná hodnota, kterou stojí za to rozvíjet**, rodinné firmy proto mohou spoléhat na velké podnikatelské nasazení svých zakladatelů.

**Rodinné firmy bývají budovány s perspektivou dlouhodobé existence za hranice několika generací.** Cílem rodinných firem totiž nebývá co nejrychleji zbohatnout, ale spíše vybudovat něco, co přetrvá a zajistí obživu nejen generaci současné, ale i těm následujícím. Proto rodinné podniky mnohem více než jiné investují zisky zpět do rozvoje svého podnikání.

**Rodinný podnik je jistě tradicí a výhodou, dědí se „z generace na generaci“**, celá rodina má na firmě zájem, aby ji mohly další generace rozvíjet, rodiče touží zaopatřit svoje děti do budoucna formou práce.

Přestože většinu problémů mají rodinné firmy společně s malými a středně velkými podniky, existuje také celá řada **obtíží, jež jsou specifické právě pro rodinné podnikání.** Podnikání tohoto typu s sebou ale nese i jisté nevýhody, ať už mluvíme o **protekcí některé z osob, o syndromu zhýčkaného dítěte, vykořisťování podniků – využívání podniku jako bezedného zdroje finančních prostředků aj.** Pro rodinné podnikání je v zájmu zajištění hladkého chodu firmy důležité dobře se připravit na **převod dědictví.** Velkou roli hraje také **oddělení osobních a obchodních zájmů při řízení rodinných podniků.**

Typickým problémem, který komplikuje rozvoj rodinné firmy a v konečném důsledku i možnost jejího úspěšného předání další generaci, je **paternalismus „otce-zakladatele“ (či „matky-zakladatelky“).** V takovém případě nejstarší zakladatel firmy vládne firmě jako autokratický vůdce, veškeré výkonné pravomoci drží ve svých rukou, neustále kontroluje činnost ostatních členů rodiny a jen velmi pomalu se vzdává svých pozic ve firmě ve prospěch nastupující mladé generace. **Vzhledem k tomu, že není schopen delegovat pravomoci, nedává generaci svých potenciálních nástupců možnost připravit se postupně na budoucí převzetí odpovědnosti za celou firmu. Problém s předáním rodinného podniku nastává také ve chvíli, kdy potomci majitelů mají zcela jiné představy o své budoucnosti, v nichž pro vedení rodinného klenotu (v jejich chápání však spíše rodinného břímě) není místo. Může také nastat situace, kdy sice převod rodinného majetku na následovníky proběhne bez problémů, pak však do věci vstoupí příbuzenské konflikty a celý podnik se zakrátko rozpadne.**



**Příklad:** Vědomě či podvědomě jsem sice vždy doufal, že můj syn se jednou stane mým nástupcem, ale Sonja i já jsme se snažili dát všem našim dětem jasně najevo, že se mohou věnovat jakémukoli povolání, které si zvolí. Kdyby se Tom rozhodl, že se stane obchodníkem se starožitnostmi, byli bychom s tím plně srozuměni, pokud by se snažil v tom oboru vyniknout. Záleželo mi jedině na tom, aby mé děti využívaly svého nadání, jak nejlépe umějí.

Tom vystudoval na torontské univerzitě, dva roky pracoval pro jednoho našeho spřáteleného konkurenta v Argentině a pak získal na Harvardově univerzitě hodnost magistra správy podnikání (MBA), než se rozhodl, že to zkusí v Baťově organizaci. Pravděpodobně bylo štěstí, že dalších devět let strávil ve Francii a ve Švýcarsku, kde neměl pocit, že se mu dívám přes rameno, abych viděl, jak si vede. Když se vrátil do Toronta, začal jsem na něj postupně přenášet odpovědnost. Tehdy už bylo zřejmé, že je „následníkem trůnu“, a pokud vím, ostatní mé rozhodnutí schvalovali. Kdyby mou funkci převzal někdo jiný, a zejména kdyby byl odjinud, nepochybuji o tom, že někteří z našich nejvyšších lidí by rezignovali. Po oznámení, že v čele firmy bude stát Tom, však neodešel nikdo. Lepší projev důvěry jsem čekat nemohl.

Zdroj: Sinclairová, S.: Tomáš J. Baťa. Švec pro celý svět. Melantrich. Praha. 1991. ISBN 80-7023-106 -8

V oblasti řízení podniku je nutné ohlídat si především to, aby se rodinná soudržnost, která je pro firmu hnacím motorem, nezvrhla v **nepotismus** (protežování rodinných příslušníků ve firmě). Jde o situace, kdy majitelé či vedoucí pracovníci rodinné firmy prosazují na určitou,

třeba i důležitou pozici ve společnosti člověka, který nejen že nemá k danému oboru vztah, ale ani potřebné schopnosti a znalosti. **Mnohdy je jeho jedinou kvalifikací na danou pozici příslušnost k rodině. Při zaměstnávání příbuzných, přátel a známých je dobré řídit se těmito zásadami:**

1. Je třeba již od začátku formovat podnik z širšího okruhu spolupracovníků, než jsou příbuzní, přátelé a známí, a snažit se potlačovat nepřiměřený vliv příbuzných a přátel v podniku.
2. Je nezbytné získávat a vybírat příbuzné a přátele podle stejných kritérií, jaká uplatňujeme u ostatních uchazečů.
3. Snažit se, aby nevznikly přehrady mezi skupinou příbuzných, přátel a známých podnikatele a dalšími spolupracovníky.
4. Obsazovat funkce v podniku pouze na základě schopností a nepřihlížet k osobním vztahům, nezvýhodňovat příbuzné a přátele při funkčním postupu, nepřidělovat jim soustavně lepší a lépe placenou práci.
5. Neprivilegovat příbuzné a přátele v žádném ohledu, hodnotit je a odměňovat podle stejných kritérií jako kteréhokoliv jiného spolupracovníka.
6. Nedovolit jim, aby si osvojovali více pravomocí, než odpovídá jejich pracovní funkci.
7. Nenechat se jimi nepřiměřeně ovlivňovat ve svých rozhodnutích.
8. Otevřeně hlásat a při každé příležitosti demonstrovat politiku stejného přístupu ke všem spolupracovníkům.
9. Příbuzenský nebo přátelský vztah nesmí být kritériem pro žádné personální rozhodnutí.

**Typickým znakem rodinného podnikání je předání firmy další generaci.** Úspěšnost rodinného podniku totiž není měřena jen aktuálními ekonomickými výsledky, ale také schopností přežít generaci zakladatelů, a zachovat tak kontinuitu. Proces **mezigeneračního předání** je však zároveň jedním z nejkritičtějších momentů života rodinných firem – a jen málokterá ho zvládne ve zdraví přežít. **Pokud chtějí být noví vůdci rodinné firmy úspěšní, musí zvládnout udržet si původního ducha svých předchůdců a zároveň posouvat firmu dále.** Pokud má další generace převzít prapor rodinného podnikání a úspěšně ho nést dál - a posléze opět předat další generaci - **musí být na převzetí odpovědnosti za rodinný podnik dostatečně připravena.** Podnik je rodinným, pokud ho jeho majitel za rodinný považuje, má v úmyslu předat ho blízkému příbuznému a kromě majitele figurují v podniku i další členové dané rodiny. V žádném případě se velikost firmy neměří počtem zaměstnanců nebo velikostí.



**Příklad:** Mám pocit, že Baťově organizaci mohou i nadále prospívat tím, že udržuji styk s hlavami států a jinými oficiálními osobnostmi, jež znám už mnoho let a které mohou mé šediny pokládat za znak moudrosti. Jen zřídkakdy však Tom a já navštívíme některého ministra či prezidenta společně. Je totiž nanejvýš důležité, aby v něm viděli šéfa organizace, ne mého mladšího partnera.

Doma za svůj úkol pokládám všemožnou snahu napomáhat Tomovi, aby byl úspěšný. Součástí toho je i dávat zcela jasně najevo, že šéf je jen jeden. První rok po jeho nástupu do funkce jsem ho zastupoval při každodenním briefingu, kdykoli byl na cestách. Teď už to nedělám a dobře si rozmyslím, než jiným pracovníkům řeknu, co by dle mého názoru měli či neměli dělat. Jestliže občas tuto zásadu poruším, určitě mi to Tom připomene. Scházíme se však často, hodnotíme nejnovější vývoj a diskutujeme o všech mých návrzích. Když mě někdy něco napadne v noci, zapíší si to a postarám se, aby Tom nazítří sdělení dostal. Někdy se mnou souhlasí, jindy ne, a občas se přeme. K tomu, co bych nazval velkým kraválem, však mezi námi ještě nedošlo.

Lidé říkají, že Tomův styl řízení je jiný než můj, analytičtější. Já sám doufám, že tomu tak je, protože po čtyřicetileté činnosti v organizaci jsem přesvědčen, že nadešel čas ke změně. Zároveň mě však těší, když vidím, že Tom pokračuje v naší tradici seznamovat se se spolupracovníky a dává jim najevo, jak mu na nich záleží. Když jsme se nedávno v Montrealu chystali odejít po ukončení návštěvy z jednoho nákupního střediska, trval Tom na tom, abychom se vrátili do naší prodejny a rozloučili se tam se všemi zaměstnanci. Toto gesto, přání

dávat lidem najevo, jak si jich váží, bylo pro mne konkrétní známkou, že je odhodlán zachovávat baťovskou kulturu, kterou vytvořil můj otec a jež dle mého přesvědčení je dodnes základem naší organizace.

Zdroj: Sinclairová, S.: Tomáš J. Baťa. Švec pro celý svět. Melantrich. Praha. 1991. ISBN 80-7023-106 -8

Aktuální průzkumy ukazují, že až 94% majitelů rodinných firem věří, že jejich podnikání úspěšně předají svému potomkovi k pokračování tradice. I přes silnou důvěru v tento scénář, statistiky nutí k obezřetnosti při realizaci tohoto záměru. Typickým znakem rodinného podnikání je předání firmy další generaci. Proces mezigeneračního předání je však zároveň jedním z nejkritičtějších momentů života rodinných firem. Podle údajů **americké organizace The Family Business Institute přežije generaci svých zakladatelů jen 30 procent rodinných firem. A jen 12 procent z nich přežije úspěšně i třetí generaci. Přes čtyři generace přežijí pak už pouhá 4 procenta rodinných firem.** V Evropě je situace obdobná. **Z evropských statistických dat plyne, že přechod mezi první a druhou generací přežije asi 30% podniků, mezi druhou a třetí generací pak 12% podniků a k přechodu na čtvrtou a další generaci došlo u méně než 3% všech rodinných podniků. Zbytek rodinných firem je buď rozprodán anebo zaniká.** Jedním z důvodů neúspěšného předání firem je i **neochota vlastníků včas se vzdát se kontroly nad podnikem a najít případně strategického partnera**, který alespoň v omezené míře zajistí další pokračování společnosti.

Jak své potomky či vnuky připravit na dráhu mladého podnikatele v rodinném byznysu? Zde jsou následující doporučení:

1. Trénujte své následovníky.
2. Nechte své mladé následovníky neuspět.
3. Až odejdete z firmy, opravdu odejděte.
4. Nemějte nerealistická očekávání - nenastavujte svým následovníkům nesplnitelné cíle.

Pro rodinné podnikání je v zájmu zajištění hladkého chodu firmy důležité dobře se připravit na **převod dědictví**. Období přípravy vyřešení otázky nástupnictví trvá zpravidla několik let a měly by v něm být podniknuty následující kroky:

1. V osobním životě je zapotřebí se s dostatečným předstihem zamyslet nad svými cíli, kterých chce vlastník po předání firmy dosáhnout, a přáními, které by si chtěl splnit.
2. Je klíčové objektivně posoudit, kdo z členů rodiny má zájem a potenciál na zastoupení stávajícího majitele a začít tyto osoby více zapojovat do běhu společnosti, případně začít připravovat společnost na prodej.
3. Je zapotřebí začít připravovat rodinu na změny, které budou souviset s novým režimem, který nastane po předání firmy či jejím prodeji.

Majitelé rodinných podniků při odchodu z podnikatelské sféry dělají tyto **nejčastější chyby**:

1. Zapojují do podnikání členy rodiny proti jejich vůli.
2. Předávají podnik jen „naoko“.



**Příklad:** Problém svého nástupce počal jsem řešit před 36 lety, když jsem přizval ke svému verpánku prvního pomocníka. Nikdy bych si nebyl přizval pomocníky a mnoho pomocníků, kdybych organizoval svou práci tak, abych byl při ní nepostradatelným.

Práce, kterou organizujeme, nemůže potřebovat lidí, kteří touží po nepostradatelnosti. Stejně nemůže tato práce potřebovat těch, kteří chtějí zůstat nádeníky. Propustil jsem před lety pomocníka ve skladě, který nosil balíky na zádech, když mi odpověděl, že je to starost a práce ředitelská, kdežto on chce zůstat vždy poctivým dělníkem.

Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud si nevyvine způsob, jak měnit nádeníky v ředitele. V ten den, kdy se nám podařilo rozřešit tento problém, rozřešili jsme také otázku vedení našeho závodu v budoucnosti.

Zdroj: Tomáš Baťa: *Úvahy a projevy*. Institut řízení. Praha. 1990. ISBN 80-7014-024-0

Σ

## 6.7 Shrnutí kapitoly:

- Evropská unie vynakládá značné finanční prostředky na podporu rozvoje malých a středních podniků (MSP), protože v nich spatřuje důležitého aktéra pro hospodářský růst regionů.
- Je možné předpokládat, že v globální ekonomice 21. století budou MSP dominovat.
- V podmínkách tržního hospodářství existuje základní předpoklad, který musí být splněn při zahájení podnikání. Tímto předpokladem je racionální iniciativa.
- Zejména v mikro a malých podnicích často splývá role vlastníka a manažera.
- Zapojení do některé z forem kooperace je pro další existenci malého a středního podnikání na trhu významnější než účast na státních programech a prostředcích podpory podnikání.
- Sítě MSP však nejsou všelék a neodstraní konkurenční prostředí mezi všemi podnikatelskými subjekty v tržní ekonomice.
- Rodinné firmy tvoří páteř světového hospodářství. Podle aktuálních průzkumů se rodinné společnosti podílejí **70% – 90% na tvorbě světového HDP, mají v průměru o 6,65% vyšší rentabilitu aktiv a celkově tvoří 80% -98% veškerého podnikání v demokratických zemích.**
- **V České republice se ovšem rodinné podniky podílejí na tvorbě hrubého domácího produktu pouze z 15 procent. Stále zaujímají jen přibližně pětinový podíl na celkovém počtu firem.**
- U rodinných podniků se prolínají cíle. Jde o **cíl firemní, rodinný a osobní**, k jejichž sladění vedení dochází podstatně složitěji než u jiných podniků.
- **Specifikem rodinných podniků** je, že majitelé je zpravidla nebudují kvůli maximalizaci okamžitého zisku, ale spíše s dlouhodobým cílem zajistit rozvoj daných firem a jejich prostřednictvím zabezpečit také ekonomickou situaci celé rodiny.
- Rodinný podnik je často vnímán jako rodinná hodnota, kterou stojí za to rozvíjet. Rodinný podnik bývá budován s perspektivou dlouhodobé existence za hranice několika generací. **Rodinný podnik je tradicí a výhodou, dědí se „z generace na generaci“.**
- V oblasti řízení podniku je nutné ohlídat si především to, aby se rodinná soudržnost, která je pro firmu hnacím motorem, nezvrhla v **nepotismus** (protežování rodinných příslušníků ve firmě).
- Typickým problémem, který komplikuje rozvoj rodinné firmy a v konečném důsledku i možnost jejího úspěšného předání další generaci, je **paternalismus „otce-zakladatele“** (či „matky-zakladatelky“).
- **Pokud chtějí být noví vůdci rodinné firmy úspěšní, musí zvládnout udržet si původního ducha svých předchůdců a zároveň posouvat firmu dále.**

Tabulka 6-6 Návaznost na předměty FEK

zkratka	Předmět	Ročník/semestr	Počet kreditů
KPM/SOMAD	Rozvíjení sociálních a manažerských dovedností		4
KPM/PSYCH	Psychologie v ekonomické praxi	1/ZS	4
KPM/PSM	Personální management		4
KPM/PE1	Podniková ekonomika 1	1/ZS	5
KPM/PE2	Podniková ekonomika 2	2/LS	4

?

## 6.8 Kontrolní otázky a úkoly:

1. Charakterizujte kvantitativní a kvalitativní charakteristiky malých a středních podniků.
2. Vysvětlete základní principy efektivní spolupráce malých a středních podnikatelů.
3. Popište základní příčiny zániku podniků.
4. Charakterizujte ekonomický a sociální přínos rodinného podnikání.
5. Definujte rodinný podnik.
6. Vysvětlete základní pravidla pro řízení rodinného podniku.
7. Charakterizujte proces předání rodinného podniku další generaci.
8. Popište zásady zaměstnávání příbuzných, přátel a známých v rodinném podniku.



## 6.9 Doporučená literatura:

Barrow, C. (1996). Základy drobného podnikání. Praha: Grada Publishing

Family Enterprise: Understanding Families in Business and Families of Wealth. Wiley: 2013

Miller, Le-Breton Miller, Lester, Canella. (2007). "Are Family Firms Really Superior Performers" Journal of Corporate Finance, Vol. 13, Issue 5

Sinclairová, S. (1991) Tomáš J. Baťa. Švec pro celý svět. Praha: Melantrich

Střítecký, J. (2000). Síť spolupráce malých a středních podniků. Praha: Moderní řízení 6 / 2000

Vojík, V. (2006). Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků. Praha: Nakladatelství VŠE

## 7 Podnikání a inovace

(Jiří Vacek)

### Obsah

7 Podnikání a inovace	97
7.1 Vztah podnikání a inovací	98
7.2 Šíření inovací	107
7.3 Zdroje podnikatelských nápadů. Vyhledávání a hodnocení příležitostí	108
7.4 Základy tvorby nápadů	112
7.5 Brainstorming	117
7.6 Metoda 635	123
7.7 Shrnutí kapitoly	127
7.8 Kontrolní otázky a úkoly	127
7.9 Doporučená literatura	128

### Seznam obrázků

Obrázek 7-1: Inovační proces	99
Obrázek 7-2: Výhody, které inovace podniku přináší	100
Obrázek 7-3: Čtyři kroky budování inovační výkonnosti	101
Obrázek 7-4: Čtyři hlavní typy inovací	101
Obrázek 7-5: Typy inovací podle novosti výsledků (kliknutím získáte další informace)	103
Obrázek 7-6: Typy inovací podle strategie	104
Obrázek 7-7: Model disruptivních inovací	105
Obrázek 7-8: Inovace shora dolů nebo zdola nahoru	106
Obrázek 7-9: Šíření inovací podle Rogerse	108
Obrázek 7-10: Faktory ovlivňující skupinovou kreativitu	114
Obrázek 7-11: Kreativní prostředí	115
Obrázek 7-12: Jak zabít nápad	116
Obrázek 7-13: Návod pro podporu kreativity	117
Obrázek 7-14: Rozvinutí nápadů vygenerovaných metodou řízeného brainstormingu	123
Obrázek 7-15: Kroky procesu metody 635	126

### Seznam tabulek

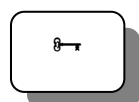
Tabulka 7-1 Zdroje inovačních podnětů	108
Tabulka 7-2 Hlavní charakteristiky adaptorů a inovátorů	113
Tabulka 7-3 Výsledek hodnocení nápadů vzniklých v průběhu brainstormingového sezení	120
Tabulka 7-4 Výhody a nevýhody použití metody 635	124
Tabulka 7-5 Příklad formuláře	125
Tabulka 7-6 Návaznost na předměty FEK	127



T

**Cíle:**

- Vztah podnikání a inovací
- Základní typy inovací
- Jaké jsou zdroje podnikatelských nápadů a inovačních podnětů
- Jak s těmito zdroji pracovat?
- Jakým způsobem můžeme podpořit tvorbu nových nápadů?
- Co je to brainstorming a metoda 635 a jak je využívat při tvorbě inovačních nápadů



**Klíčová slova:** strategické plánování, proces tvorby podnikové strategie, podnikatelský koncept, důvody pro taktické plánování v MSP, kroky plánovacího procesu, Business Plan.

## 7.1 Vztah podnikání a inovací

Podnikání je úzce spjato s inovacemi, jak naznačuje mj. titul populární učebnice Innovation and Entrepreneurship autorů Tidda a Bessanta (Tidd, Besant, 2011). Chcete-li uspět v podnikání, získat a udržet zákazníky, musíte přijít s něčím, co zákazníkům přinese nějakou výhodu, přičemž nesmíte zapomínat ani na to, že pro přežití podniku je nutné vytvářet zisk.

Inovační proces je rozvinutím výchozího inovačního podnětu, který se v dalších fázích procesu musí transformovat do konkurenčních výhod nového produktu - jeho vysoké kvality, přijatelné ceny a dobrého načasování jeho vstupu na trh.

Veškeré změny světa způsobené člověkem jsou výsledkem lidské snahy o něco nového. Touha zkusit něco nového je výraznou charakteristikou člověka. Nových nápadů je mnoho, ale pouze tehdy, když z nich je vytvořena nová hodnota, se stávají inovacemi. Pokud není dobrý nápad realizován, nemá z něj nikdo užitek.

*Chester Carlson vynalezl xerografický proces v r. 1938. Kopírka byla vynalezena v r. 1948, ale trvalo dalších deset let, než inovátoři firmy Haloid-Xerox vymysleli praktickou kancelářskou kopírku s rotujícím bubnem.*

Inovace je někdy založena na existujícím nápadu, konceptu nebo produktu a jeho vylepšení. Významné inovace ale často vyžadují překročit hranice toho, co již existuje, a přijít s úplně novou koncepcí. Strategické výhody můžeme dosáhnout pouze tím, že budeme lídry změn, a jediným způsobem, jak toho dosáhnout, je být inovativní.

Všechny firmy a organizace musí být inovativní, jen tak si zajistí konkurenceschopnost a budoucí příjmy. Většina podniků, zvláště malých a středních (MSP), si ne vždy uvědomují, co je inovace a jak ji řídit. Inovace není výsadou high-tech firem. Každý jednotlivec, každý podnik, v každém odvětví, může být inovativní. Inovace je proces, lze se jej naučit. Inovace není omezena na velké firmy, jejichž zdroje jsou dostatečné k tomu, aby zaměstnávaly manažera inovací a další vysoce kvalifikované pracovníky. Malé podniky mohou být úspěšnými inovátory. Mnoho důležitých výrobků bylo v minulém století zavedeno malými podniky a i dnes tento sektor přináší mnoho inovací včetně radikálních.





Inovace je pro malé podniky životně důležitá. Je živnou silou každého úspěšného malého podniku, pomáhá mu uspět.

S inovacemi je spjata řada teoretických pojmů – co je inovace, jaké jsou hlavní typy a charakteristiky inovací, jak lze inovace řídit, apod. Vyskytují se různé názory, pohledy, přístupy – neexistuje (a asi nikdy nebude existovat) jediná teorie inovací.

### 7.1.1 Co je inovace?



Předtím, než se pustíme do definice inovace, je důležité pochopit rozdíl mezi inovací a vynálezem.

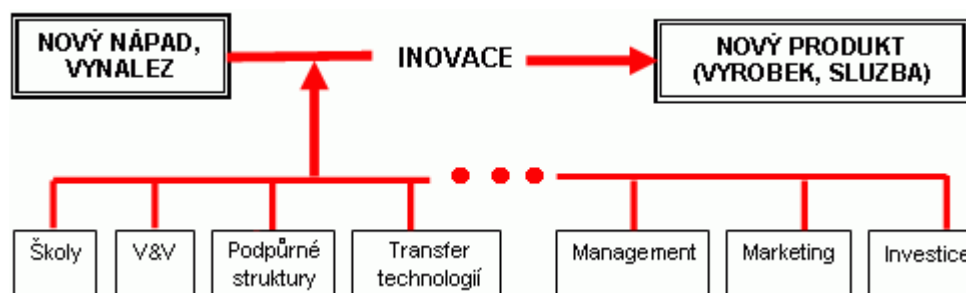
Inovace NENÍ totéž co vynález. Inovace je více než vynález. Pokud vynálezce vymyslí něco geniálního, ale nenajde nikoho, kdo dovede vynález využít, uvést na trh a získat zákazníky, pak takový vynález zůstane skryt (např. v patentové dokumentaci) a – alespoň v daném čase – nepřispěje k uspokojení potřeby potenciálních zákazníků.

Zatímco vynálezy mohou vznikat kdekoli, např. na univerzitách nebo ve výzkumných ústavech, inovace probíhají hlavně v podnicích (i když jsou možné i v jiných typech organizací). Pro transformaci vynálezu na inovaci podnik musí kombinovat různé typy znalostí, dovedností, schopností a zdrojů, např. výrobní kapacity, znalost trhů, dobře fungující systém distribuce, dostatečné finanční zdroje, atd.



Jednou z nejdůležitějších charakteristik inovace je to, že jde o nepřetržitý proces.

Obrázek 7-1 Inovační proces



zdroj: InnoSkills, 2005

Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) a Evropská komise (EC) v příručce pro sběr a interpretaci dat i inovacích (Oslo Manual, 2005) zavádí následující definici inovace:



Inovace je zavedením nového nebo významně zlepšeného produktu (výrobku nebo služby), procesu, nového marketingového přístupu nebo nové organizační metody v podnikových postupech, organizaci práce nebo externích vztazích

Tato definice inovace pokrývá široký okruh inovací.

Minimálním požadavkem na inovaci je to, že produkt, proces, marketingový přístup, organizační metoda musí být pro podnik nová (nebo výrazně zlepšená)



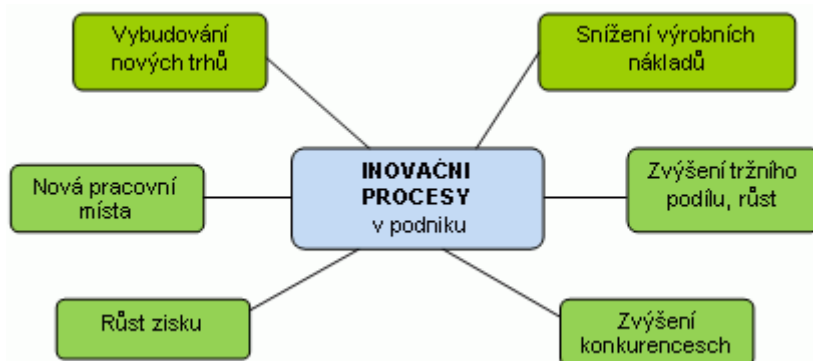
Inovace musí být realizována, implementována. Nový produkt musí být uveden na trh, nový proces, marketingový přístup, organizační metoda musí být zavedeny do praxe podniku.

Podstata inovačních aktivit v podnicích se liší. Některé podniky využívají dobře strukturované inovační projekty vývoje a komercializace nových produktů, jiné dávají přednost spjitému vylepšování svých produktů, procesů a operací. Oba typy podniků mohou být inovativní, inovace může být založena na jedné významné změně nebo řadě menších postupných změn.

### 7.1.2 Proč je inovace důležitá?

Finanční výkonnost firmy je silně závislá na úspěšné inovaci. Inovace je klíčovou hnací silou ekonomického rozvoje a přináší další výhody. Nápad a objevy zvyšují naši životní úroveň. Inovace může přispět i ke zvýšení bezpečnosti, zlepšení zdravotní péče, zvýšení kvality produktů a k zavedení produktů přátelštějších k životnímu prostředí. Inovace umožnila výrazné zvýšení produktivity a výrazně změnila způsob našeho života. Inovace a vzdělání jsou klíčovými podmínkami úspěchu ve znalostní ekonomice. Rychle se měnící svět nabízí podnikům mnoho výzev a příležitostí a inovace jim mohou pomoci k úspěchu. Měnící se požadavky a očekávání zákazníků, konkurence, technologie, legislativní prostředí a trh, který je v rostoucí míře globalizovaný a dynamický – to vše vytváří příležitosti pro inovace. Inovace může snížit výrobní náklady, získat nové trhy a zvýšit konkurenceschopnost. Vytváří zisk, nová pracovní místa, zvyšuje podíl na trhu a tak se stává hnací silou výkonnosti. Obr. 2 shrnuje výhody, které inovace podniku přináší.

Obrázek 7-2 Výhody, které inovace podniku přináší



zdroj: InnoSkills, 2005



Prosím zastavte se a zamyslete se: Přemýšlíte ve vaší firmě o inovacích? Jsou vaše výrobky a služby konkurenceschopné? Jsou pro vás výrobní náklady podstatnou položkou?

*Sony zavádí ročně 5.000 nových výrobků. Očekávaná (morální) životnost notebooku je dnes 2 roky. Doba vývoje nového léku se snížila z deseti let na čtyři roky. Nikdy dříve nebyly výrobky, služby a nové technologie zaváděny rychleji než dnes.*

V příštích deseti letech budou vítězit podniky, které zabudují inovace mezi své klíčové schopnosti (core capability).



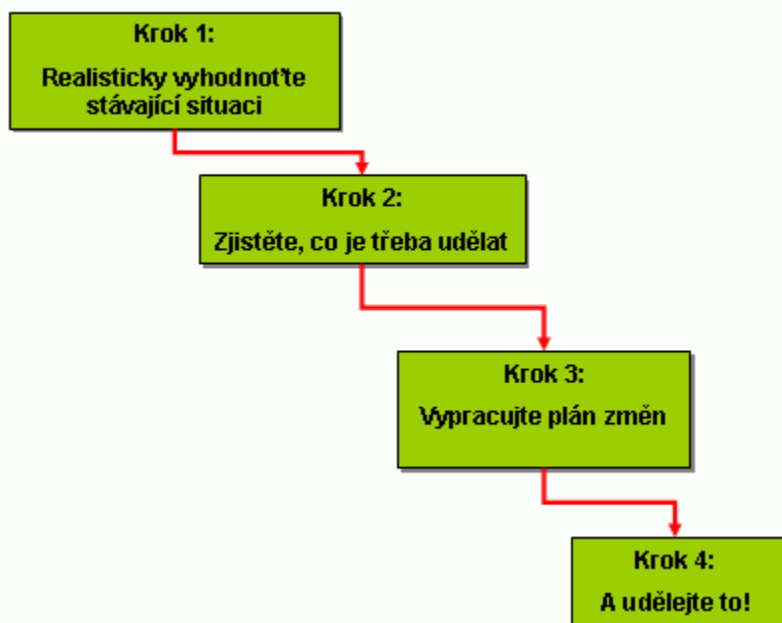
I když vy neinovujete, vaše konkurence ano. Pokud neinovujete, můžete konkurovat pouze cenou.

### 7.1.3 Jak začít inovovat?

Existuje praktický, jednoduchý a účinný způsob, jak se stát inovativním. Skládá se z dále popsanych čtyř kroků vedoucích k vytvoření cíleného, strategicky zaměřeného programu budování inovační výkonnosti. Činnosti a nástroje potřebné k realizaci těchto kroků jsou podrobněji rozebrány v prezentaci a dalších komponentách této příručky.

Obr. 3 shrnuje základní čtyři kroky budování inovační výkonnosti. Kliknutím na pole obrázku se otevře prezentace s podrobnějším vysvětlením.

Obrázek 7-3 Čtyři kroky budování inovační výkonnosti

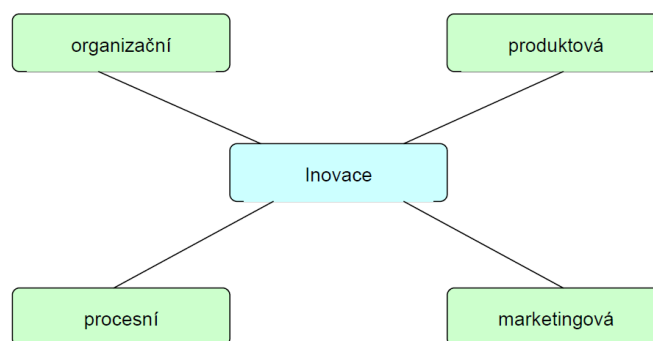


zdroj: InnoSkills, 2005

### 7.1.4 Čtyři hlavní typy inovací (podle předmětu inovace)

Pokud jde o předmět inovace, rozlišuje Oslo Manual čtyři typy inovací: produktová inovace, procesní inovace, marketingová inovace a organizační inovace.

Obrázek 7-4 Čtyři hlavní typy inovací



zdroj: InnoSkills, 2005

Produktová inovace je zavedením nového výrobku nebo služby, jehož charakteristiky nebo možné užití jsou nové nebo výrazně zlepšené. Patří sem výrazná zlepšení technických

specifikací, komponent a materiálu, zabudovaného software, uživatelského rozhraní a dalších funkčních charakteristik.

Příklady produktových inovací: první přenosný MP3 přehrávač; zavedení brzdového systému ABS, navigační systém GPS a další zlepšené subsystémy v automobilech.

Procesní inovace je zavedením nové nebo podstatně zlepšené metody výroby nebo distribuce. Patří sem podstatné změny postupů, technologie, zařízení a/nebo softwaru.

Příklady nových výrobních metod: zařazení nového automatizovaného stroje do výrobní linky, zavedení počítačové podpory konstruování. Příklad nové metody distribuce: zavedení systému sledování zboží s pomocí čárových kódů nebo RFID (radiofrekvenční identifikace).

Marketingová inovace je zavedením nové marketingové metody včetně podstatných změn designu nebo balení výrobku, umístění výrobku na trhu, propagace výrobku nebo stanovení ceny.

Marketingová inovace se zaměřuje na lepší splnění potřeb zákazníka, vstup na nové trhy nebo nalezení nového místa na trhu a jejím cílem je zvýšení objemu prodeje. Marketingová inovace se od dalších marketingových nástrojů firmy odlišuje zavedením marketingové metody, kterou dříve firma nepoužívala. Musí být součástí nové marketingové koncepce nebo strategie, která se výrazně odlišuje od stávajících marketingových metod. Nová marketingová metoda může být použita jak pro nové, tak pro stávající produkty.

Např. první použití podstatně odlišného media nebo techniky – jako propagace výrobku ve filmu nebo televizním programu – je marketingovou inovací.


Organizační inovace je zavedením nové organizační metody do podnikových postupů, pracovních míst, organizačních a vnějších vztahů.

Organizační inovace může být zaměřena na zvýšení výkonnosti podniku snížením administrativních nákladů, zlepšení pracovního prostředí (které vede ke zvýšení produktivity), získání přístupu k neobchodovatelným aktivům (např. nekodifikované, tacitní znalosti) nebo snížení cen dodávek.

Organizační inovace se od dalších organizačních změn ve firmě odlišuje tím, že jde o organizační metodu, kterou dříve firma nepoužívala.

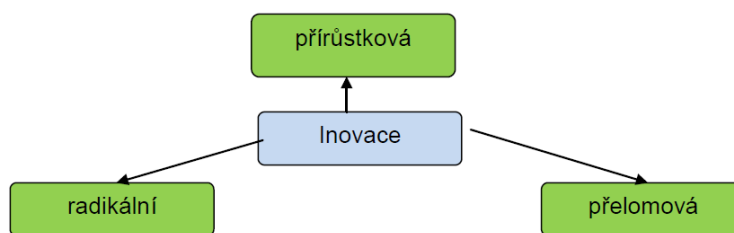
Příklady: první zavedení postupů rozvoje pracovníků (systémy vzdělávání a výcviku), vedoucí mj. ke snížení fluktuace; první zavedení systémů řízení výrobních nebo dodavatelských operací (systémy řízení dodavatelských řetězců, podnikový reinženýring, štíhlá výroba a systémy řízení jakosti).

### 7.1.5 Přírůstková, radikální a přelomová inovace

 *Prosím zastavte a zamyslete se: Nyní víte, jak může inovace ovlivnit produkty, procesy, marketingové aktivity a organizační aspekty podniku. Ale úspěšné řízení podniku pro úspěch na rychle se měnících trzích nestačí. Pokud chcete být skutečnými inovátory, musíte se učit nepřetržitě – každý den, každou minutu! Proč? Protože inovátor musí mít znalosti potřebné pro účelné a efektivní inovace.*

Nyní přistoupíme ke klasifikaci inovací podle novosti výsledků.

Obrázek 7-5 Typy inovací podle novosti výsledků



zdroj: InnoSkills, 2005

Přírůstková (inkrementální) inovace zahrnuje modifikace, zdokonalení, zjednodušení, konsolidaci, posílení stávajících produktů, procesů, marketingových a organizačních metod. Do této kategorie spadá většina inovací.

Některé příklady přírůstkových inovací:

- Mnohé verze PC nejsou originální, ale všechny modely vycházejí ze společné platformy.
- U většiny automobilů každoroční malá zlepšení vedla k podstatnému zlepšení bezpečnosti, účinnosti a uživatelského komfortu.

Radikální inovace zahrnuje zavedení radikálně nových výrobků nebo služeb, na jejichž základě vznikají nové podniky nebo celá odvětví nebo které způsobují výrazné změny celých odvětví a vedou ke tvorbě nových hodnot.

Příklady radikálních inovací: bankovníctví prodělalo řadu změn: bankomaty umožňují přístup k účtu kdekoli v celém světě s pomocí jednoduché plastické karty.

Přelomové inovace jsou překvapením. Dochází k nim na základě hlubokých výsledků ve vědě a technice. Říkáme jim "přelomové" proto, že jsou něčím, co většina lidí považovala za nemožné.

Přelomové inovace vytvářejí něco nového nebo uspokojují nové potřeby. Jejich použití a důsledky často daleko přesahují původní záměry svých tvůrců. Mohou odstartovat vznik nových průmyslových odvětví nebo transformovat stávající.

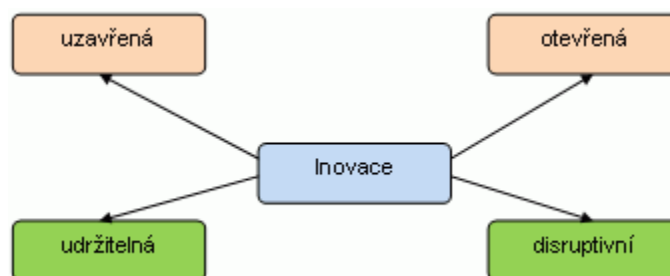
Příklad přelomové inovace: první laserové tiskárny byly vyvinuty firmou Xerox. Byly schopny vytisknout 60 listů za minutu s rozlišením 600 dpi (dots per inch). Nikdo dříve nic takového nevyrobil!

### 7.1.6 Typy inovací podle strategie

Inovace lze podle firemní strategie rozdělit do dvou skupin:

- otevřené inovace a uzavřené inovace
- udržitelné a disruptivní inovace

Obrázek 7-6 Typy inovací podle strategie



zdroj: InnoSkills, 2005



Podnik využívající strategii otevřené inovace získává technologie, které potřebuje, z vnějšího prostředí a licencuje technologie, které vyvinul, ale neholdá sám využívat. Otevřené inovace jsou postaveny na efektivním partnerství. Otvírají nové možnosti speciálně pro malé a střední podniky a jejich spolupráci s univerzitami a výzkumnými organizacemi.



V modelu uzavřených inovací podnik předpokládá, že zaměstnává ty nejlepší mozky v odvětví a tedy generuje, rozvíjí a komercializuje své vlastní nápady. Vychází z toho, že podnik, který vkládá nejvíce prostředků do V&V, se stane vůdcem na trhu. Předpokládá, že podnik přísně chrání své duševní vlastnictví, aby zabránil konkurenci využít nápadů vzniklých ve firmě. Tento model převažoval po většinu 20. století.

*Prosím zastavte a zamyslete se:*



Teď je řada na vás! Kterou strategii používá váš podnik? Udělejte si chvilku času na přemýšlení. Nemá cenu se přít o to, která strategie je lepší nebo účinnější – prostudujte níže uvedené příklady.

## Příklady

*V r. 1981 byl osobní počítač (PC) Xerox špičkovým, vysoce výkonným počítačem, který byl schopen posílat, přijímat a kvalitně tisknout dokumenty. Xerox postavil kompletní systém Star od chipů po software včetně výroby, distribuce, služeb a financování. Nebylo možné koupit jedinou stanicí Xerox Star, na prodej byl systém pro tři uživatele umožňující přístup na síť a sdílející laserovou tiskárnu. Tato konfigurace stála asi \$17,000. V r. 1981 byl osobní počítač (PC) Xerox špičkovým, vysoce výkonným počítačem, který byl schopen posílat, přijímat a kvalitně tisknout dokumenty. Xerox postavil kompletní systém Star od chipů po software včetně výroby, distribuce, služeb a financování. Nebylo možné koupit jedinou stanicí Xerox Star, na prodej byl systém pro tři uživatele umožňující přístup na síť a sdílející laserovou tiskárnu. Tato konfigurace stála asi \$17,000. **To je příklad uzavřené inovace.***

*Na rozdíl od toho IBM PC stál asi \$3,000 a byl široce dostupný jak pro podniky, tak pro jednotlivce. K faktorům jeho úspěchu přispěl zvuk značky IBM, mnohem nižší cena a zapojení externích dodavatelů hardwaru a softwaru. Výrobek byl příkladem otevřené inovace. Procesor dodával Intel, operační systém Microsoft, a aplikační software další dodavatelé.*

*Model otevřených inovací byl pro IBM úspěšný v tom, že využila síly svých partnerů. IBM se nepokoušela sama vytvořit a kontrolovat technologii, a tržní síly rychle vytvořily konkurenci mezi dodavateli. IBM si uvědomila, že produktem byl osobní počítač, ne firemní.*

*Ačkoliv Xerox vyráběl modely Alto a Star několik let, nedokázal přijmout efektivní strategie. Navíc nevyužíval ani ty nejsilnější aspekty modelu otevřených inovací – např. nezajistil patentovou ochranu svých technologií a nevypracoval účinnou licenční strategii.*

*Přístup otevřených inovací, přijatý IBM, na trhu jasně dominoval.*

*Stojí však za povšimnutí, že IBM se neudržela v sedle. O dnešních PC se mluví častěji jako o “Wintel” počítačích než jako o “IBM počítačích.” To odráží skutečnost, že architektura systému a tržní dominance jsou dnes hnány operačním systémem Microsoftu a čipy od Intelu. Protože IBM nemělo žádná výhradní práva, neudržela si kontrolu trhu a vedoucí postavení přešlo na firmy s klíčovými technologiemi.*

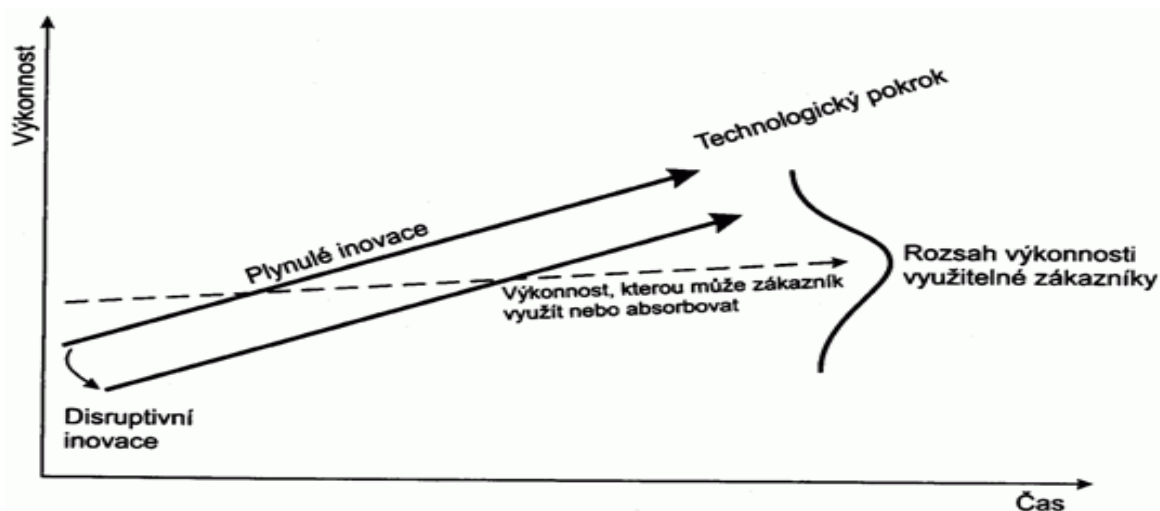
Christensen (1997) zavedl koncept disruptivní inovace, vycházející ze dvou předpokladů:



- Absorpční kapacita zákazníků na každém trhu je omezená;
- Technologický pokrok je obvykle rychlejší než schopnost trhu ho využít.

Zatímco tradiční, zavedené firmy se často zaměřují na udržitelnou inovaci a nabízejí lepší produkty, které mohou být nabízeny s vyšší marží, disruptoři komercializují jednodušší, lépe přizpůsobené produkty méně náročným uživatelům. Časem trajektorie disruptivní inovace protne požadavky náročnějších uživatelů a disruptor často vytlačí dříve úspěšné konkurenty z trhu. Tento model je ilustrován obr. 7:

Obrázek 7-7 Model disruptivních inovací

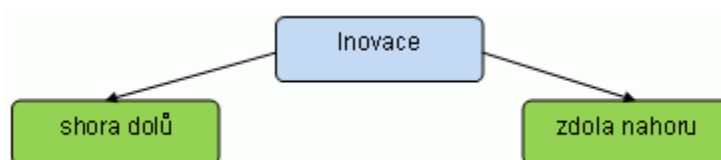


zdroj: upraveno podle (Christensen, 1997)

### 7.1.7 Inovace shora dolů a zdola nahoru

Ve většině organizací probíhají inovace buď shora dolů, nebo zdola nahoru.

Obrázek 7-8 Inovace shora dolů nebo zdola nahoru



zdroj: InnoSkills, 2005



**Inovace shora dolů mají tu výhodu, že jejich tempo je nastaveno shora: vedení stanoví cíle a poskytuje zdroje. Implementaci provádí vhodně vybraní lidé.**

Ti, kteří pracují na projektu, se nemusí prosit o zdroje. Tento přístup má formu rozhodnutí, např.:

- Prozkoumáme nové trhy.
- Vyřadíme některý segment naší produkce.
- Budeme konkurovat na novém trhu s novým výrobkem.
- Investujeme do nové technologie.
- Investujeme do automatizace výroby.

Taková rozhodnutí jasně stanoví, kam se firma bude v budoucnu ubírat. Jediným omezením v případě inovace shora dolů jsou lidské zdroje.

#### Příklady inovace shora dolů:

V r. 1982 Canon hledal novou koncepci pro trh kopírek a zkoumal možnosti uplatnění lehkých, kompaktních kopírek. Management si uvědomoval, že nová kopírka nevznikne malými změnami komponent a konstrukce. Potřeboval důkladnou analýzu trhu, aby zjistil požadované vlastnosti, výhody a přínosy. Canon sestavil projektový tým na vysoké úrovni, do nějž patřili:

- Projektový manager – ředitel Centra vývoje reprografických produktů;
- Asistent projektového managera;
- Ředitel útvaru technického plánování a operací;
- Zástupci řízení jakosti, finance a marketingu;
- Tým zkoumající problematiku barevného kopírování.

Inovace zdola nahoru je inovace, vznikající někde na nižších úrovních (dílna, útvar, ...). Podněty od kohokoliv jsou cenné. Tato inovace je největší výzvou pro inovátory – lidi, kteří myslí jinak, mají mnoho otázek a mnoho zájmů, jsou nespokojeni, pokud se nic nemění, jsou často považováni za arogantní, dívají se na věci z jiné perspektivy, častěji se ptají “proč ne” než “proč”, jsou zdrojem problémů managementu na vyšších úrovních, ale jsou hnací silou, jsou budoucností podniku. Jsou to lidé, kteří přicházejí s nápady a jsou ochotni podstoupit pracovní proces: přesvědčit nejprve sebe a pak manažery na několika úrovních o hodnotě svého nápadu.





### **Příklad inovace zdola nahoru:**

3M je dobrým příkladem inovace zdola nahoru. Dnes působí v 63 zemích a celosvětově prosazuje podnikatelského ducha. Je vůdcem trhu potahovaných a netkaných brusných pomůcek, pásků originálního složení, dopravních a osobních bezpečnostních zařízení, medicínských, farmaceutických a zdravotnických informačních systémů, vedoucím dodavatelem spojovacích, izolačních a ochranných prvků pro elektronický průmysl. Vyrábí lepicí papírky Post-it Notes a mnoho příbuzných výrobků.

Inovace je částí organizační kultury, která se vytvářela více než 75 let. Tato kultura poskytuje velkou volnost a příležitosti ke zkoumání nových nápadů, ale současně je vedena provozní a finanční disciplínou. V historii některých produktů, které dnes patří mezi nejúspěšnější, najdeme hrozby managementu, že některé aktivity je nutné zastavit, a současně odhaluje, že ti, kterým bylo takto vyhrožováno, často pokračovali ve svém úsilí, které bylo nakonec úspěšné, navzdory námitkám vedení.

## **7.2 Šíření inovací**

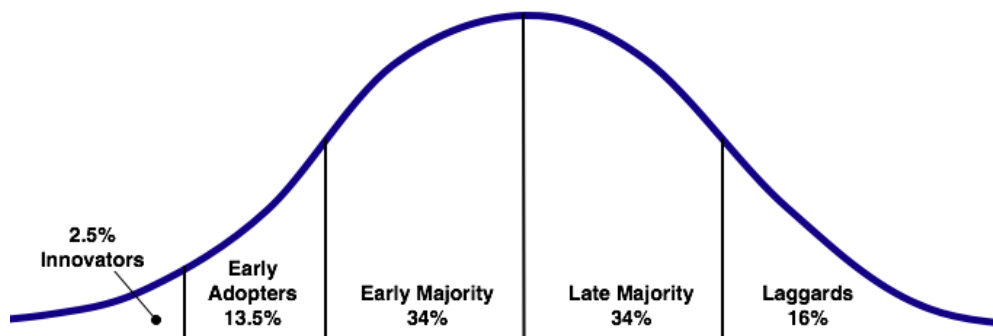
Podnik, jehož hlavním cílem je obstát na trhu mezi konkurenty, musí neustále zdokonalovat svůj produkt či službu. Podniky, které své produkty náležitě neinovují nebo neuvádějí na trh nové produkty, se po fázi úpadku dostávají do špatné situace, jelikož ztrácejí konkurenceschopnost.

Existuje mnoho faktorů ovlivňujících, s jakou pravděpodobností a jak rychle lidé přijmou inovaci. Platí, že inovace bude pravděpodobněji přijata snadněji a rychleji, pokud je lepší, než zažitý standard. Hlavním faktorem přijímání inovací je jednoduchost. Pokud je inovaci těžké používat nebo se ji naučit, lidé budou váhat, zda ji přijmout, a to nezávisle na tom, jak dobrá inovace je. Jestli se lidem zdá inovace lákavá a dobrá, neodolají jejímu přijetí. Při přijetí inovace hraje též velkou roli reakce okolí.

Někteří jedinci inovaci přijímají ochotněji, než jiní. Aby byla inovace pro danou cílovou skupinu přijata, je třeba znát vlastnosti této cílové skupiny. Rozlišujeme pět tzv. přijímacích kategorií (viz obr.9):

1. **Innovators** (inovátoři) – lidé, nadšenci, kteří chtějí být první ve vyzkoušení inovace. Jsou ochotní, odvážní a většinou první, kteří objeví nové ideje. Tuto část populace je snadné zaujmout a je snadné od ní získat zpětné vazby, které mohou být podnětem dalších inovací.
2. **Early adopters** (brzcí příjemci) – vnímají potřebu změny, dokáží rychle přijmout novou myšlenku, není třeba je přesvědčovat, pomáhá např. doprovodit produkt o „know-how“.
3. **Early Majority** (časná většina) – přijímají inovace dříve, než průměrný člověk. Potřebují důkaz funkčnosti inovace, které mohou získat např. s případovými studii úspěchů.
4. **Late Majority** (pozdní většina) – přijímají inovaci až po jejím odzkoušení nebo schválení většinou. Jsou vůči změně skeptičtí. Seznamte je s tím, kolik jiných lidí inovaci vyzkoušelo a úspěšně přijalo.
5. **Laggards** (opozdilci) – tuto kategorii je nejtěžší přesvědčit. Jsou vůči změně velmi skeptičtí a omezováni tradicemi. Dodejte důkazy a statistiky, že se není čeho bát a inovace je ostatními úspěšně přijata.

Obrázek 7-9: Šíření inovací podle Rogerse



Zdroj: ROGERS, Everett Mitchell (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press

### 7.3 Zdroje podnikatelských nápadů. Vyhledávání a hodnocení příležitostí

Zdroje inovačních podnětů je třeba hledat jak uvnitř organizace, tak ve vnějším prostředí. Potenciální zdroje inovačních podnětů jsou uvedeny v tabulce 7.1.

Tabulka 0-1 Zdroje inovačních podnětů

Zdroje inovačních podnětů	
Vnitřní prostředí	Vnější prostředí
<ul style="list-style-type: none"> <li>vlastní VaV</li> <li>technické útvary - projekce, konstrukce, technologie</li> <li>produkce (výroba, poskytování služeb)</li> <li>marketing a prodej</li> <li>logistika (nákup a zásobování)</li> <li>záruční i pozáruční servis</li> <li>vlastníci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zákazníci</li> <li>dodavatelé</li> <li>konkurence</li> <li>konzultanti, výzkumné instituce</li> <li>školy, univerzity</li> <li>odborné publikace, Internet</li> <li>výstavy, veletrhy, odborné semináře a konference</li> <li>reklamní agentury</li> <li>investoři</li> <li>média</li> <li>autorizované zkušebny, certifikační agentury</li> <li>státní instituce, veřejný sektor</li> <li>legislativa</li> <li>globalizace, přístup k EU</li> </ul>

Tento seznam si neklade nárok na úplnost a nesnaží se o seřazení podnětů podle jejich frekvence nebo důležitosti - pro široké spektrum organizací to ostatně ani není možné, neboť každá má svoje specifické podmínky a priority.

Při vyhledávání inovačních podnětů je třeba si uvědomit, že se uplatňují dva aspekty:

- tah trhu:** hledání nejlepší cesty k uspokojení nově vznikající zákaznické poptávky. Inovační podněty směřují k vylepšení existujících produktů, rozšíření existující nabídky či snížení ceny. Tah trhu většinou vede ke vzniku podnětů pro průběžné, přírůstkové inovace nebo pro inovace procesů.
- tlak vědeckotechnického rozvoje:** hledání komerčního uplatnění pro nové podněty vyplývající z výsledků VaV (vlastního i cizího), generování nových trhů pro koncepčně

odlišné produkty. Tento typ inovačních podnětů často vede k podstatným, zlomovým inovacím. Protože se podstatné inovace zaměřují na vznik nových, dosud neprozkoumaných potřeb, jsou mnohem riskantnější, při úspěšném vstupu na trh jsou však také zdrojem vysokých zisků.

### 7.3.1 *Sedm zdrojů inovačních příležitostí*

Drucker (1993) uvádí sedm zdrojů inovačních příležitostí. První čtyři jsou vzhledem k podniku nebo instituci **vnitřní**. Jsou poměrně spolehlivým indikátorem změn, ke kterým buď už došlo, nebo k jejichž vyvolání stačí jen malé úsilí. Jsou jimi:

- *neočekávané události* - neočekávaný úspěch nebo neúspěch, neočekávaná vnější událost
- *rozpor* - mezi skutečností takovou, jaká je a takovou, jakou bychom ji chtěli mít
- *inovace založená na změně pracovního postupu*
- *změna struktury odvětví nebo trhu*, na kterou není nikdo připraven.

Další tři zdroje inovací jsou **vnější**:

- *demografické změny*
- *změny v pohledu na svět*
- *nové znalosti*.

Těchto sedm zdrojů je seřazeno podle klesající spolehlivosti a předvídatelnosti. Na rozdíl od obecného mínění jsou inovace založené na nových vědeckých poznatcích nejriskantnější. A naopak, všední analýza neočekávaných úspěchů nebo neúspěchů obvykle není příliš riskantní a na ní založené inovace se obvykle v krátké době po svém zavedení projeví měřitelnými výsledky - ať už jako úspěšné, nebo jako neúspěšné.

Pro všechny tyto příležitosti je charakteristické, že došlo k nějaké změně. Je tedy důležité si včas uvědomit, že se něco změnilo. To je možné jen tehdy, pokud organizace stanoví indikátory, které jsou měřitelné, a sleduje jejich trendy. Indikátory by měly být součástí podnikatelských plánů a management firmy by měl pravidelně porovnávat plánované trendy se skutečností a důkladně analyzovat jakékoliv odchylky.

### 7.3.2 *Podněty z tržního prostředí*

#### **Zákazníci**

Většina inovačních podnětů vychází od zákazníků. Chce-li firma se svými inovacemi uspět, musí znát potřeby a problémy svých zákazníků, sledovat jejich reakce a být připravena na pružnou a rychlou reakci. Pro úspěch produktu na trhu jsou často důležité zdánlivé maličkosti.

Firma by měla rozvíjet a udržovat kontakty se svými zákazníky či zákaznickými sdruženími a využívat těchto kontaktů k získávání informací o tom, jak jsou její produkty zákazníky využívány, s jakými problémy se přitom zákazníci setkávají a jak se s nimi vyrovnávají. Důležité je sbírat náměty zákazníků na úpravy existujících produktů. I když obecné zásady jsou tytéž, bude pravděpodobně používat jiné postupy firma, jejíž produkty jsou určeny pro jinou firmu (obchod typu B2B - business to business) a jiná firma, jejíž produkty jsou určeny pro konečného spotřebitele (B2C - business to customer). Rozdíly mezi těmito dvěma druhy zákazníků jsou:

- B2B - méně zákazníků, historie, kvalifikovanější reakce, předvídatelnější chování
- B2C - hodně zákazníků, často nepředvídatelné reakce

Po přijetí a registraci inovačního podnětu musí následovat další kroky, které by měly vést ke konečnému rozhodnutí o realizovatelnosti podnětu. Podněty, které jsou v současné době a

situaci pokládány za nerealizovatelné, je však vhodné ponechat v zásobníku nápadů, často se mohou hodit později.

Při zpracování inovačního podnětu je možné uplatnit řadu inovačních technik, jejichž podrobnější charakteristiky a popisy lze najít v literatuře, jejíž seznam je uveden na konci tohoto modulu. Zde uvedeme jen několik základních technik, které se mohou uplatnit v počátečních fázích zpracování inovačního podnětu.

Součástí analýzy inovačního podnětu může být i předběžné zjištění potenciálu inovace na trhu, které je pak jedním ze vstupů pro zpracování studie proveditelnosti. Vybraným zákazníkům předložíme specifikaci, výkres, obrázek, model a vyžádáme si od nich vyjádření, zda produkt vzbudil jejich zájem, zda (a proč) by mu dali přednost před konkurenčními produkty, zda budou mít o produkt zájem (a za jakou cenu), eventuálně jak by se produkt mohl více přizpůsobit jejich potřebám. Doporučujeme, aby se při **prezentaci produktu** odpovědný pracovník firmy řídil několika zásadami:

- Prezentace musí být **realistická**. Uvědomte si, že představa musí být nakonec realizována, neslibujte nic, co byste později nemohli splnit.
- Prezentace musí být **jednoduchá, názorná a přesná**. Zákazník musí pochopit principy inovace, její přednosti i slabiny. Využijte k tomu všech dostupných prostředků (obrázky, grafy, modely, počítačová animace), při přípravě prezentace využijte poznatků nebo přímé spolupráce s pedagogem, psychologem, grafikem.
- Volte **reprezentativní vzorek** zákazníků. Zákazníci, kterým prezentujete svoji koncepční představu, by měli být statisticky reprezentativními reprezentanty předpokládaného cílového trhu.
- Prezentace musí být **přiměřená**. Je určena k posouzení prodejnosti nového produktu, potřebujete realistickou reakci zákazníka. Z prezentace nesmí číset snaha cokoli zákazníkovi vnucovat.

Na coursewaru je uveden příklad dotazníku určeného ke zjištění zákaznickova názoru na inovaci (viz též Pitra, 1997, str. 68-69).

### **Dodavatelé**

Dodavatelé inovují svoje produkty a hledají pro ně uplatnění. Mohou se tak stát zdrojem inovačních podnětů, vycházejících z jejich inovačních výsledků.

### **Konkurence**

Znalost produktů a procesů konkurence může být významným zdrojem inovačních podnětů. Můžeme jeho pojetí obohatit a díky tomu uvést na trh dokonalejší produkt, můžeme lépe specifikovat trhy nebo segmenty trhu pro své vlastní produkty. Uvědomme si však, že se stejně tak naše firma může stát zdrojem inovačních podnětů pro konkurenci.

Součástí přípravy nového nebo zdokonaleného produktu je analýza konkurence. Při ní se existující nebo očekávané konkurenční produkty porovnávají s navrhovaným produktem a vyhodnotit možné reakce konkurence na náš nový produkt, a to z následujících hledisek:

- náklady a kvalita
- celková ekonomická analýza
- přístup k trhu (zákazníci, dodavatelé atd.)

Tuto tradiční analýzu lze doplnit benchmarkingem, při němž identifikujeme procesy, které vyžadují zdokonalení, porovnáme je s obdobnými procesy v jiných organizacích a získané poznatky využijeme ke zvýšení operativní a strategické efektivity firmy.

### 7.3.3 Inovační podněty VaV

VaV je významným zdrojem inovačních podniků a zvláště v technologicky zaměřených firmách má nezastupitelnou úlohu. Malé a střední podniky prakticky neprovádějí základní výzkum, u kterého jsou většinou nutné velké investice, přesahující možnosti MSP, doba návratnosti investic velice dlouhá a rizikovost projektů je pro MSP příliš vysoká.

Idea, která má vést k inovaci, musí být nejdříve vyhledána. To provádí tzv. **vyhledávací výzkum**, jehož úkolem je monitorování vědeckotechnických a ekonomických informací a identifikace inovačních podnětů využitelných v organizaci. Je známo, že ze sta nových nápadů se komerčně zhodnotí jeden - dva nápady. Ty pak musí nejen pokrýt náklady nutné ke vzniku všech sto původních nápadů, ale vytvořit ještě rezervu. Pokud však bychom neprozkoumali těch sto původních nápadů, neobjevili bychom ani ten jeden - dva úspěšné.

Úkolem **aplikovaného výzkumu** je získání znalostí a prostředků využitelných ke splnění konkrétních, předem stanovených cílů.

**Vývoj** je procesem systematického využívání znalostí a prostředků získaných aplikovaným výzkumem pro vytvoření nového nebo zdokonalení existujícího produktu nebo pro vytvoření či modifikaci procesů.

Malé a střední podniky často nemají dostatečné kapacity a zdroje pro vlastní výzkum a vývoj. Důležitou roli má transfer know-how, tj. využití poznatků, vytvořených jinou organizací. Jako vhodné řešení se často ukazuje tzv. outsourcing, což znamená, že se provedení VaV nebo některé z jeho fází objedná u externí organizace. Firma tedy nemusí zaměstnávat pracovníky, pro které jinak nemá uplatnění nebo které nemůže využít na plnou kapacitu. Protože VaV je nákladný, sdružují stále častěji své síly a prostředky ke společné realizaci vědeckovýzkumných programů i firmy, které si jinak konkurují.

Ve všech fázích VaV a při všech výše uvedených formách spolupráce s externími organizacemi může MSP významně pomoci spolupráce s univerzitou (a univerzity naopak může prospět spolupráce s MSP).

### 7.3.4 Vnitřní podněty

Častým zdrojem inovačních podnětů jsou i podněty, vycházející z vnitřního prostředí firmy. Patří mezi ně první čtyři ze sedmi zdrojů inovací uvedených v 7.3.1. Obvykle se tyto zdroje kombinují s vnějšími zdroji. Při jejich rozvíjení je možné použít kreativních nebo inovačních technik (viz např. podkapitola 7-4 této příručky).

### 7.3.5 Evidence podnětů

Protože originální tvůrčí nápady jsou vzácné a je škoda nechat je zapadnout, je třeba v organizaci vytvořit systém práce s inovačními podněty. Základem takového systému je pověření některého pracovníka (manažera inovací) sběrem inovačních podnětů, jejich evidencí a přípravou k posouzení jejich proveditelnosti.

Při sběru podnětů a jejich evidenci můžeme s výhodou použít:


- některé z vhodných kreativních technik (kreativní nástěnka, na kterou může každý umístit svůj nápad)
- informačních technologií - pokud je ve firmě zaveden nějaký informační systém, lze jej použít ke sběru podnětů. Ve firemní síti (intranetu) můžeme zpřístupnit šablony formulářů nebo vytvořit aplikaci pro sběr podnětů, stačí však i elektronická pošta. Je třeba mít na vědomí, že někteří zaměstnanci nemají s IT zkušenosti, těm je pak třeba nabídnout

jiné možnosti - tužku a papír, telefon, osobní rozhovor.

Na courseware najdete příklad formuláře pro evidenci inovačního podnětu. Při zpracování podnětu vznikají další dokumenty, které se k němu vztahují. Pro usnadnění orientace v dokumentaci je možno použít různé přístupy v závislosti na tom, jaký informační systém firma používá. Uvedený jednoduchý příklad využívá hypertextových odkazů v dokumentech vytvořených textovým editorem MS Word. K vytvoření hypertextového odkazu použijeme ikonky "Vložit hypertextový odkaz - Propojit se souborem nebo adresou URL - Procházet".

## 7.4 Základy tvorby nápadů

"Nejlepším způsobem, jak dostat dobrý nápad, je mít spoustu nápadů" (Linus Pauling)

 Prostudováním této komponenty se naučíte, proč a kdy podporovat kreativní řešení, jaké jsou základy tvorby nápadů (individuální kreativita, skupinová kreativita, organizační kreativita) a jaké faktory podporují kreativitu nebo jí naopak potlačují. Studium této komponenty zabere 50-60 minut vašeho času.

*Kreativita*, inovace a efektivní využívání znalostí jsou dnes pro úspěch podnikání nepostradatelné. Optimální využití organizační kreativity, inovací a znalostí je velkou výzvou pro všechny podniky, bez ohledu na jejich velikost a odvětví, v němž působí. Většina podniků je závislá na vývoji podmíněném kreativními nápady, designem, řešeními, výrobky a službami. Přežití a úspěch organizace, zvláště v dlouhodobé perspektivě, závisí na kreativě.

*Kreativita* není pouze vrozeným nadáním, je také dovedností, které se lze učit a kterou lze rozvíjet. Rozvoj kreativity v organizaci závisí na směsi faktorů od individuálních vlastností až po vlivy vnějšího prostředí.

### 7.4.1 Jak podpořit a uvolnit tvorbu nápadů

Původně se výzkum kreativity soustřeďoval na kreativní osobnost. Dnes jsou součástí výzkumu i následující oblasti:

- Individuální kreativita
- Skupinová (týmová) kreativita
- Organizační kreativita
- Bariéry kreativity
- Opatření pro podporu kreativity na pracovišti.

Můžeme jasně rozlišit dva typy jednotlivců (i skupin a organizací):

- *Adaptoři*: dávají přednost tomu dělat věci lépe; pokoušejí se o zlepšení bez radikálních změn.
- *Inovátoři*: dávají přednost tomu dělat lepší věci, dělat to odlišně; pokoušejí se o radikální změny.

Pokud jde o kreativní jednotlivce, studovali je výzkumníci z mnoha hledisek. Dva kreativní lidé se mohou podstatně lišit. Styl kreativity se vztahuje ke způsobu, jakým se kreativita projevuje ("Jak kreativní jste?" / "Jak se vaše kreativita projevuje?"), zatímco stupeň kreativity se vztahuje ke schopnosti tvořit ("Jak moc jste kreativní?").

Tabulka 0-2.- Hlavní charakteristiky adaptorů a inovátorů

Adaptoři	Inovátoři
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dávají přednost tomu dělat věci lépe.</li> <li>▪ Vyhledávají zaměstnání, v nichž převládá stabilita a pořádek, např. účetnictví nebo výroba.</li> <li>▪ Vytvářejí nápady, které příliš nemění počáteční vymezení problému.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dávají přednost tomu dělat věci jinak.</li> <li>▪ Pracují v útvarech jako např. marketing, v nichž mohou interagovat s proměnným prostředím (vyrovnávají se s nejistotou).</li> <li>▪ Častěji vytvářejí nápady tak, že do kontextu problému vnášejí nové prvky nebo mění vztahy mezi prvky problému.</li> </ul>

Není možné říci, že jeden z těchto stylů je jednoznačně lepší. V organizacích i týmech jsou obvykle v různém poměru zastoupeni inovátoři i adaptoři.



*Prosím zastavte se a zamyslete se:*

Považujete se za kreativního? Projevuje se ve vaší práci originalita? Je pro vás v práci důležitá kreativita? Považují vás vaši kolegové za kreativní osobnost?

### Skupinová kreativita

Ukazuje se, že jedním z nejlepších způsobů tvorby nápadů je požádat skupinu, aby použila jednu ze známých metod podpory kreativity (např. brainstorming, brainwriting, metodu 6-3-5, analogie10 atd.) k tvorbě řešení, která co nejlépe využívají lidský potenciál. Skupiny různé velikosti složené z jednotlivců s různými profesními zkušenostmi mají větší šanci na rozřešení problému než jednotlivci.

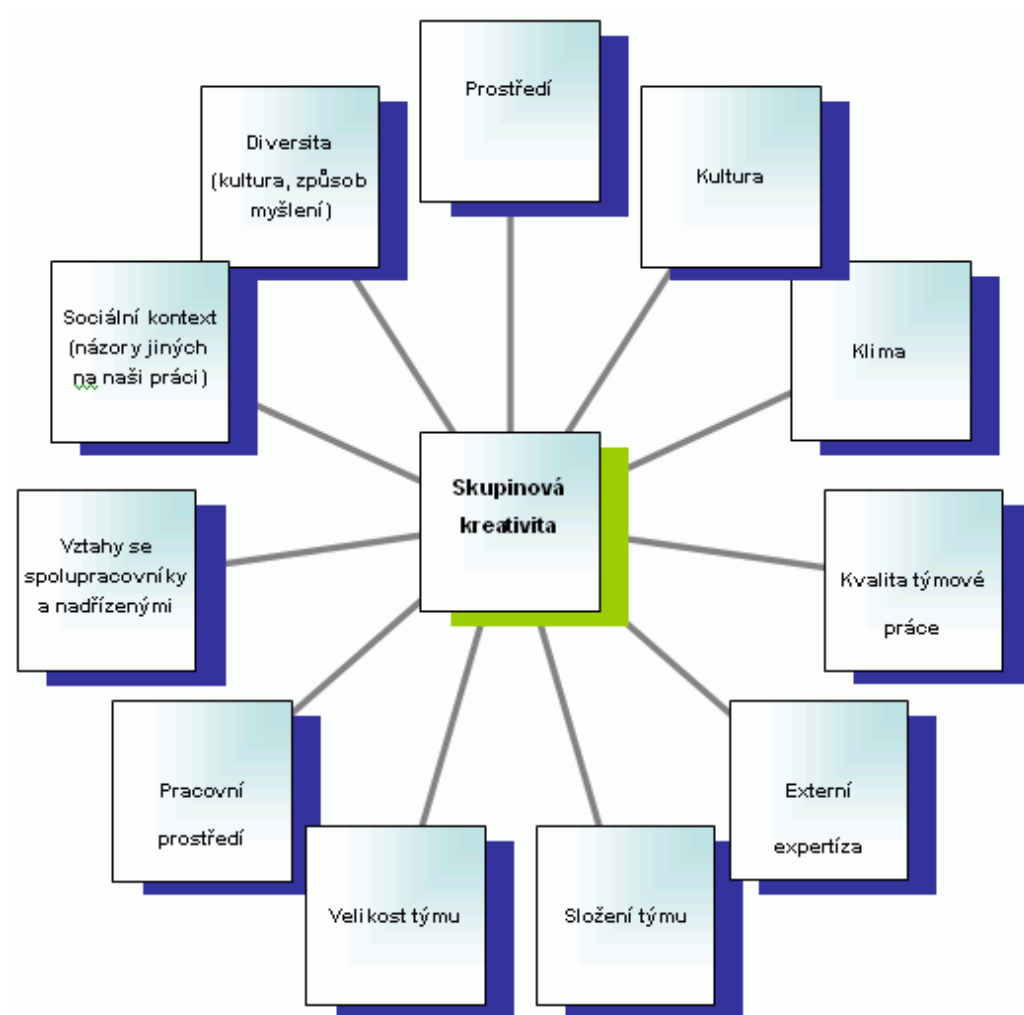


*Prosím zastavte se a zamyslete se:*

Používáte ve vaší organizaci techniky skupinové kreativity? Pokud ne, myslíte, že by to stálo za pokus?

Skupinová kreativita může být ovlivněna faktory uvedenými na obr. 10.

Obrázek 7-10 Faktory ovlivňující skupinovou kreativitu



Zdroj: InnoSkills, 2005

### 7.4.2 Organizační kreativita

V dnešním konkurenčním prostředí je pro všechny organizace důležitá organizační kreativita, která je ovlivněna různými faktory, mezi něž patří kreativní prostředí a styly řízení a vedení.

#### Faktory ovlivňující organizační kreativitu

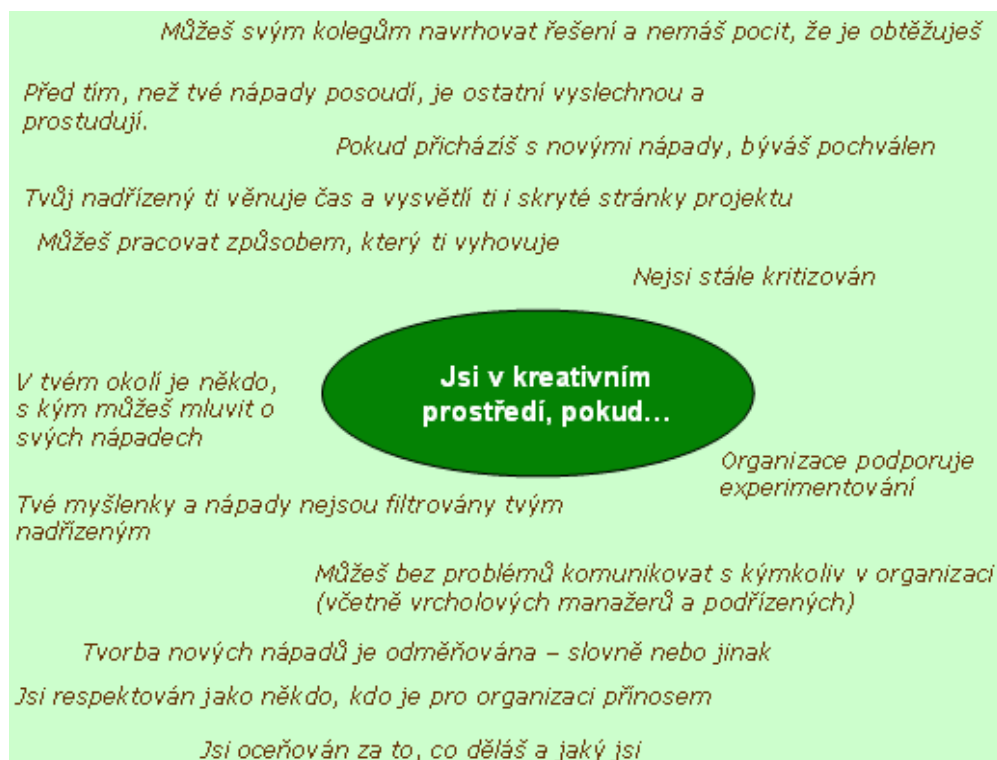
Mezi faktory ovlivňující organizační kreativitu patří: rozhodovací činnosti, zapojení uživatelů a zákazníků, organizační architektura, respekt, otevřená komunikace, systém odměňování, výběr zaměstnanců, dostupnost zdrojů, technologie, jasné stanovení cílů, stupeň byrokracie, autonomie, kolegiální spolupráce, přístup k riziku, aj.

#### Kreativní prostředí

Kreativní prostředí je takové, v němž lidé svobodně vyslovují své nápady a pozitivní zpětné vazby podporují další rozvíjení nápadů.



Obrázek 7-11 Kreativní prostředí



Zdroj: InnoSkills, 2005



Prosím zastavte se a zamyslete se:

Na základě toho, co jste si právě přečetli – je vaše prostředí kreativní?

### Jak vytvořit kreativní prostředí?



Můžete si říci, že kreativní prostředí je skvělá věc – ale jak ho vytvořit? Odpověď je jednoduchá a intuitivní: Chovej se k jiným tak, jak chceš, aby se oni chovali k tobě. Zjistíš, že když necháš prostor pro kreativitu jiným, oni ti to vrátí.

- Nekritizuj a předčasně neodsuzuj nápady jiných; podněcuj je, aby se o své nápady podělili s tebou (a ostatními).
- Tvým úkolem je pomáhat lidem převádět jejich nápady do praxe. Podporuj je, porad jim, pokládej užitečné otázky.
- Nesmíš lidem krást jejich nápady a předstírat, že jsou tvoje, jinak se s tebou ostatní přestanou bavit o svých nápadech.
- Musíš mít odvalu a vyptávat se na jejich nápady, i když se zdá, že to nemá smysl, nebo dokonce i když máš svůj vlastní nápad, jak problém vyřešit. Pokud jejich nápady nevyužiješ, vysvětlí proč a nezapomeň poděkovat.
- Ptáš-li se na názory druhých, získáváš jejich respekt a důvěru, což přispívá k vytváření kreativního prostředí.
- Nejdřív se snaž porozumět ostatním, teprve pak hledej porozumění jiných.

### 7.4.3 Bariéry kreativity

Nový nápad je pouze počátkem, nikoliv koncem kreativního procesu. Dříve, než se nápad stane řešením, musí překonat spoustu překážek.

Je snazší nápad zabít než jej podpořit a transformovat v úspěšné řešení. Dávejte si pozor, abyste neničili nápady jiných, jinak se s vámi přestanou o nich bavit a půjdou za někým jiným.

Je opravdu těžké být konstruktivní, pokud k vám někdo přijde s nápadem, který se zdá pošetilý a nerealizovatelný. Ale uvědomte si, že za normální situace lidé nepřicházejí úmyslně se špatnými nápady a měli byste se tedy snažit nejdříve pochopit, proč vám o svém nápadu přišli říci. Pravděpodobně na něm najdete něco užitečného nebo pomůžete pochopit, proč to tak nejde. Nejdříve musíte porozumět důvodům, proč si autor nápadu myslí, že to bude fungovat; teprve pak můžete reagovat tak, aby vám autor porozuměl.

Obrázek 7-12 Jak zabít nápad



Zdroj: InnoSkills, 2005

### 7.4.4 Návrhy na podpoření kreativity v pracovním prostředí

Mezi výzkumníky, kteří se zabývají kreativitou, obecně panuje shoda v tom, že kreativita je výsledkem kombinace mnoha faktorů, mezi něž patří rysy a charakteristiky osobnosti i vlivy společnosti, kultury a prostředí.

Výzkumy potvrzují, že nejenže se u různých lidí kreativita projevuje různým způsobem, ale že i rysy a charakteristiky osobnosti a vlivy, jež určují, jak se kreativita projeví, se liší od osoby k osobě.

Můžeme tedy jen nabídnout návody, jak podpořit kreativitu; nelze zaručit, že budou fungovat za každých okolností, ale zkušenosti s nimi jsou obecně dobré. I techniky podpory skupinové kreativity jako brainstorming, brainwriting, metoda 6-3-5, metoda analogií, atd. mohou nabídnout návody, jak co nejlépe využít kreativní potenciál lidí.

Obrázek 7-13 Návody pro podporu kreativity



Zdroj: InnoSkills, 2005



*Prosím zastavte se a zamyslete se:*

Můžete navrhnout nějaké další postupy?

## 7.5 Brainstorming

Všechny podniky, které chtějí zůstat konkurenceschopné a splňovat požadavky svých zákazníků na měnících se trzích, musí být kreativní a inovativní. Inovativní podniky jsou schopné se prosadit na nových trzích, umí zvyšovat produktivitu a zisk. Úspěšné inovace vedou k novým produktům, procesům a způsobům práce. Jejich podmínkou je stálý přísun nových nápadů, znalostí a zdrojů.

Často jsou nejlepším zdrojem nápadů vaši vlastní zaměstnanci. Udělejte si čas na přemýšlení a nechte ho i ostatním. Zaznamenávejte a vyhodnocujte svoje nápady a uskutečňujte ty nejlepší. Jednoduché techniky jako brainstorming mohou podpořit tok a vznik nápadů, mohou vám pomoci je organizovat a ušetřit čas.

### 7.5.1 Co je brainstorming?



**Brainstorming** je technikou skupinové kreativity, jejímž cílem je vytvoření co největšího počtu nápadů pro řešení problému. Metoda byla poprvé publikována koncem třicátých let 20. století Alexem F. Osbornem v knize *Applied Imagination*. Osborn zde tvrdí, že skupiny mohou svůj kreativní výstup zdvojnásobit použitím metody brainstormingu.

Termín „brainstorming“ se stal v mnoha jazycích obecně užívaným pojmem pro kreativní myšlení. Základem brainstormingu je generování nápadů ve skupině založené na principu odloženého hodnocení, jehož vysokou produktivitu jak pro jednotlivce, tak ve skupině, prokázala řada výzkumných studií.



Podle Osborna:

*Brainstorming je metoda hledání řešení specifického problému ve skupině tak, že vytvoříme seznam nápadů spontánně vytvořených jejími členy.*

*Brainstorming* je laterální myšlenkový proces. Požádáme účastníky sezení, aby vyslovili nápady a myšlenky, které se mohou zdát na první pohled překvapivé nebo bláznivé. Poté je můžete dále rozvíjet, měnit a zlepšovat a výsledkem mohou být nápady, které jsou užitečné a často překvapivě originální.

### 7.5.2 Kde použít brainstorming?

*Brainstorming* je široce používán pro přírůstková zlepšení, je méně vhodný pro zlomové nebo radikální inovace. Můžete ho použít jak individuálně, tak ve skupině – podle vašich osobních preferencí a okolností.

#### Individuální brainstorming

Individuální brainstorming může vést ke kreativním a imaginativním nápadům a nemusíte se při něm starat o to, co si myslí ostatní. Bez zkušeností a znalostí týmu ale možná nebudete schopni dále rozvíjet vygenerované nápady a nevyužijete zcela skutečných výhod brainstormingu, spočívajících v tom, že nové nápady jsou podněcovány tím, co říkají ostatní členové týmu



Pokud pracujete samostatně nebo problém je tak malý, že se nevyplatí vytvářet tým pro jeho řešení, nezbyvá vám nic jiného než se pokusit o individuální brainstorming. Na [www stránkách www.brainstorming.co.uk](http://www.brainstorming.co.uk) najdete některé užitečné návody, jak v takovém případě postupovat.

#### Skupinový brainstorming

Skupinový brainstorming může být velice produktivní, pokud je sezení dobře vedeno. Nápad vzniklý v hlavě jednoho člověka může být dále rozvíjen ostatními nebo zkušenost některého člena týmu může na možné řešení problému vrhnout nové světlo, podívat se na něj z nového úhlu. Dobře vedené sezení by mělo uvolnit kreativní schopnosti a zkušenosti všech členů týmu. *Facilitátor* by měl dbát na to, aby dostali příležitost k vyjádření i neprůbojní členové týmu a aby nekreativní nebo dominantní jednotlivci celé sezení nepokazili.

*Brainstorming* lze využít v mnoha situacích; mezi nejpopulárnější patří:

- Plánování, tj. vypracování strategie realizace nového podnikatelského nápadu;
- Nový koncept produktu / trhu;
- Řešení problémů, např. jak se vyrovnat s klesajícím obratem;
- Otázky manažerských procesů, např. vytvoření motivačního systému, který podpoří vznik nových nápadů;
- Zdokonalení procesů, např. zvýšení produktivity výrobní linky;
- Výzkum a vývoj;
- Zlepšení komunikace v organizaci.



Vidíte ve vašem podniku některé problémy, k jejichž řešení by mohl pomoci brainstorming (problém na výrobní lince, klesající prodeje apod.)?

### 7.5.3 Jak provádět brainstorming?

Prvním krokem brainstormingu je svolání skupiny lidí do jedné místnosti. Skupina by měla mít 4 až 20 členů. Sezení koordinuje předseda nebo facilitátor, o záznam vytvořených nápadů se stará zapisovatel. *Facilitátor* představí všechny účastníky a uvede důvod pro

brainstormingové sezení; vysvětlí pravidla a vyzve všechny k aktivní účasti. Brainstormingové sezení může trvat 15 minut, ale také půl dne – záleží na situaci a cíli, kterého chceme dosáhnout. *Brainstorming* se rovněž může stát pravidelnou součástí jednání týmů a managementu.

*Brainstorming* má čtyři základní pravidla. Jejich účelem je snížení sociální tenze, ke které v týmech dochází, a podpora tvorby nových nápadů. Očekávaným výsledkem je dynamická synergie, která výrazně zvyšuje kreativitu týmu.

- **Nekritizujte:** V průběhu tvorby nápadů se myšlení nesmí omezovat, kritika není povolena. Místo hledání nedostatků se účastníci musí soustředit na rozvíjení nebo tvorbu nových nápadů. Kritiku je třeba odložit až do fáze hodnocení, v níž jsou nápady analyzovány do hloubky.
- **Soustřed'te se na množství:** Účelem je vznik co největšího množství nápadů; předpokládáme, že kvantita povede ke kvalitě. Vyhodnocení všech nápadů může být pracné a časově náročné, ale množství se vyplatí. “Předpokládáme, že čím větší je počet vytvořených nápadů, tím větší je šance, že je mezi nimi i radikální a efektivní řešení”.
- **Podporujte neobvyklé nápady:** Žádný nápad není hloupý nebo bláznivý! Může otevřít nové cesty myšlení a vést k lepším řešením než standardní nápady. Může vzniknout tak, že se na problém podíváme z jiného úhlu nebo že uvidíme některé předpoklady.
- **Kombinujte a vylepšujte nápady:** “Dobré nápady lze zkombinovat do jediného velice dobrého nápadu, což naznačuje heslo "1+1=3". Předpokládáme, že tento přístup vede k lepším a komplexnějším nápadům než samostatná tvorba nápadů. Tvorba nových nápadů je stimulována procesem asociace.



Je důležité sledovat čas, zaznamenávat dosažený pokrok, využívat humor. Mobily musí být vypnuté!



Zúčastnili jste se někdy brainstormingového sezení? Řídili jste se výše uvedenými čtyřmi pravidly?

Osborn doporučuje, aby facilitátor seznámil s pravidly všechny účastníky: každý facilitátor by měl vysvětlit pravidla a interpretovat je tak, aby skupině co nejvíc vyhovovala. Příklad vysvětlení prvního pravidla může být:

*“Pokud chcete ze stejného kohoutku natočit teplou a studenou vodu, výsledkem bude vlažná voda. A pokud kritizujete v průběhu tvorby nápadů, nemůžete současně mít dost chladnou kritiku a horké nápady. Takže soustřed'te se na vznik nápadů a nepřipus'tme v průběhu sezení kritiku” (Osborn, 1963)*

Pro záznam nápadů jsou vhodné samolepící poznámkové bločky (post-it notes), které lze snadno přeuspořádat.

Velmi užitečným nástrojem brainstormingu jsou myšlenkové mapy. *Myšlenková mapa* je diagram používaný ke znázornění slov, nápadů, úkolů nebo jiných položek a jejich vzájemných souvislostí, které vycházejí z centrálního slova nebo nápadu<sup>7</sup>.



Myšlenkové mapy mohou být vytvářeny manuálně na flip chartu nebo bílé tabuli nebo s pomocí softwaru a pomohou k vyjasnění pohledu na vzniklé nápady. Myšlenkové mapy lze používat jak k záznamu vznikajících nápadů, tak později při jejich hodnocení.

### 7.5.4 Příklad brainstormingu

**Situace:** V posledních měsících se snížil počet zákazníků obchodu; majitel hledá nové cesty, jak přitáhnout nové zákazníky a zvýšit frekvenci návštěv stávajících zákazníků.

**Problém:** Jak získat víc zákazníků?

#### Brainstormingové sezení

1. Naplánování sezení – určení místa a času.
2. Pozvání zaměstnanců. Sezení se neúčastní vedoucí a majitel obchodu.
3. Sezení probíhá v uvolněném prostředí, mimo obchod.
4. *Facilitátor* je dobrým komunikátorem a k prolomení ledů a rozehrání skupiny použije hru založenou na slovních asociacích.
5. *Facilitátor* vznese otázku: Jak můžeme získat více zákazníků? Zapiše problém do centra myšlenkové mapy.
6. *Facilitátor* stanoví pravidla sezení: bude trvat 20 minut, každý může vystoupit s nápadem, všichni musí respektovat nápady kolegů, NESMÍ SE KRITIZOVAT!
7. *Facilitátor* vyzve k vyslovení nápadů.
8. Zapisovatel používá k záznamu vznikajících nápadů myšlenkovou mapu.
9. Jsou stanovena kritéria hodnocení a každý nápad je podle nich ohodnocen na stupnici od špatný = 1 do 5 = vynikající

Prosíme, prohlédněte si následující Tab. 7.3.

Tabulka 0-3: Výsledek hodnocení nápadů vzniklých v průběhu brainstormingového sezení

Vytvořený nápad	Náklady	Snadnost implementace	Rychlost implementace	Potenciální dopad	Celkem
<b>Hové výrobky</b>					
Zahradní výrobky	3	3	3	2	11
Sportovní výrobky	5	4	4	2	15
<b>Hové možnosti plateb</b>					
Měsíční splátky	3	2	2	1	8
Platba kreditní kartou	5	5	5	4	19
Zálohové platby	2	1	1	1	5
1. splátka po 2 měsících	1	1	2	3	7
<b>Propagační nabídka</b>					
Snížení cen	2	4	4	4	14
Při nákupu jednoho kusu druhý za poloviční cenu	3	4	3	3	13
<b>Reklama</b>					
Noviny	4	5	4	4	17
Rozhlas / TV	1	2	3	4	10
Postery	4	4	4	3	15
Rozesílání mailů	4	3	2	4	13
<b>Hové metody dodávek</b>					
Dodávky domů	3	2	3	3	11
Online obchod	4	4	3	4	15

Zdroj: InnoSkills, 2005

### Vysvětlení provedeného hodnocení (přiřazení bodů):

Každý nápad byl hodnocen na stupnici 1 (špatný) až 5 (vynikající). Například zavedení nových sportovních výrobků bude mnohem snazší než zahradních výrobků, protože jeden ze stávajících dodavatelů může dodat velký sortiment sportovních výrobků, které dosud neprodáváme. Náklady na uvedení těchto nových výrobků budou relativně nízké, protože obchod má dostatečné skladovací prostory. Účastníci si však myslí, že žádný z těchto dvou nových výrobků nepřitáhne mnoho nových zákazníků, protože jiné obchody v blízkosti vašeho podobné výrobky prodávají.

Při sezení vznikla následující doporučení pro vlastníka obchodu:

- Uvážit rozšíření sortimentu o nové výrobky;
- Umožnit platbu kreditními kartami;
- U vybraných výrobků spustit kampaň „Při koupi 1 kusu dostanete druhý za poloviční cenu“;
- Umístit reklamu v místních novinách a po několika týdnech vyhodnotit její dopad;
- Umístit postery na místech, kde se pohybuje velké množství lidí;
- Vytvořit databázi zákazníků, v níž se budou ukládat údaje o zákaznících pro oslovení mailly;
- Prozkoumat možnost dodávek domů a online obchodu.

### 7.5.5 Variace brainstormingu

V příručkách a na [www stránkách](http://www.wikihow.com) je popsána řada variant brainstormingu; mezi nejpopulárnější z nich patří:

- Technika nominálních skupin
- *Brainwriting*
- Týmové mapování nápadů
- Elektronický brainstorming
- Řízený brainstorming
- Schránka nápadů
- Nástěnka



Na [www stránkách](http://www.wikihow.com) [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) najdete podrobnější popisy všech výše uvedených technik.

Technika nominálních skupin je variací brainstormingu, která podporuje rovnoměrnou účast všech účastníků. Místo verbální prezentace nápadu jsou účastníci vyzváni k tomu, aby své nápady anonymně napsali na papír. *Facilitátor* zápisy sebere, představí je skupině a ta o nápadech hlasuje. Tento proces nazýváme destilací.

Po destilaci se mohou vytvořit podskupiny, které se budou zabývat různými aspekty vytvořených nápadů. Např. jedna podskupina se může věnovat volbě barvy výrobku, druhá velikostí, atd. Každá podskupina seřadí nápady podle vybraných kritérií. Ty, které jsou nejlépe hodnoceny, pak mohou být předloženy k dalšímu brainstormingu. Může se stát, že po přehodnocení se bude znovu uvažovat i o nápadech, které byly předtím vyloučeny.

Při technice **předávání nápadů** ve skupině každý účastník napíše svůj nápad na list papíru, který předá svému sousedovi. Ten přidá svůj nápad, předá dále a tak proces pokračuje, dokud každý nedostane zpět svůj původní list papíru. Při této metodě může vzniknout hodně nápadů, které pak mohou být dále rozvíjeny. Této technice se často říká *brainwriting*, Variantou *brainwritingu* je **metoda 635**, která je podrobněji popsána v sekci 7.6.

Další populární formou předávání nápadů ve skupině je **zápisník nápadů**. Na vnitřní stranu přední desky zápisníku se запиše popis problému a na první stránku distribuční seznam. Zápisník se pak předává podle tohoto seznamu a každý účastník запиše svůj nápad a připiše své připomínky k nápadům předchůdců. Poté, co všichni zapíší své nápady, se všechny zápisy přečtou celé skupině. Tato metoda je časově náročnější než skupinové sezení, ale kombinuje výhody individuálního a skupinového brainstormingu a každý má dostatek času k přemýšlení.

**Mapování nápadů** je podobné výše zmíněným variacím brainstormingu. Hlavním rozdílem je to, že každý účastník dostane určitý dílčí problém a je požádán, aby před sezením provedl individuální brainstorming. Dílčí problém musí být jasně definován, aby účastník věděl, co se od něj očekává. Při sezení jsou pak všechny nápady zobrazeny do myšlenkové mapy, která podpoří společné pochopení vytvořených nápadů. Nově vznikající nápady pak mohou být dokresleny do myšlenkové mapy. Nakonec jsou stanoveny priority nápadů.

**Elektronický brainstorming** je počítači podporovanou verzí tradičního brainwritingu. Je kombinací techniky nominálních skupin a mapování nápadů, ale na rozdíl od nich se účastníci nesetkávají tváří v tvář. Obvykle probíhá s pomocí e-mailu, webového fóra nebo speciálního softwaru. *Facilitátor* rozešle otázku všem členům skupiny, kteří pak nezávisle posílají své nápady zpět facilitátorovi. Ten pak vytvoří seznam nebo myšlenkovou mapu zaslaných nápadů a pošle ji znovu všem účastníkům se žádostí o reakci. Elektronický brainstorming odstraňuje některé nevýhody standardního brainstormingu, jako je blokování tvorby nápadů a obava z hodnocení. Je také mnohem snazší záznam a archivace nápadů, které pak mohou být použity v dalších sezeních. Elektronický brainstorming také umožňuje účast větších skupin, logistika i koordinace jsou díky počítačové podpoře jednodušší.

Jednou z nevýhod elektronického brainstormingu je to, že nedochází k vzájemné inspiraci a podněcování jako při brainstormingu tváří v tvář. Jeden nápad může inspirovat další, stejně jako vtip, který někdo vypráví, vám připomene další. Rovněž se nevytvářejí sociální vazby a nedochází k posilování týmu jako při skupinovém brainstormingu.

**Řízený brainstorming** je variantou brainwritingu a lze ho provádět jak tradičně, tak elektronicky. Podstatným rozdílem je to, že kritéria hodnocení nápadů jsou známa předem. Každý účastník запиše svůj nápad a ty jsou pak ve skupině náhodně předávány s tím, že každý by měl nápad rozvinout na základě kritérií hodnocení. Celý tento proces se může několikrát opakovat.

**Schránka nápadů** slouží ke sběru dodatečných poznámek, dotazů, požadavků apod., které do ní mohou vřazovat zákazníci, ale také zaměstnanci organizace. Sběr připomínek zaměstnanců s pomocí schránky může být užitečný zvláště tehdy, panuje-li v organizaci atmosféra „střílení posluš zprávy“. Na druhé straně, anonymita může vést ke ztrátě zodpovědnosti a lze ji zneužít, obtížná je i práce se zpětnými vazbami.

Záznamy lze zaznamenávat v databázi a následně je analyzovat, např. je možné zkoumat trendy.

Na **nástěnce** může každý nechat zprávu, např. inzerci na nákup nebo prodej, oznámení, informace. Nástěnky se často vyrábějí z materiálu, na který je snadné přidávat zprávy (a také je odstraňovat), mohou být realizovány i s podporou počítačů.



Podívejme se znovu na příklad uvedený v 7.5.4. Při brainstormingovém sezení navrhl jeden z účastníků, aby se v obchodě prodávaly sportovní potřeby. Pokud by se použil řízený brainstorming, mohl by další účastník tento nápad rozvinout podle kritéria „největší potenciální účinek“ a navrhnout speciální potřeby, které nejsou běžně k dostání v ostatních obchodech. Někdo jiný by mohl použít kritérium „náklady“ a navrhnout účinnější způsoby propagace.



Prosíme, prohlédněte si následující Obr. 14:

Obrázek 7-14 Rozvinutí nápadů vygenerovaných metodou řízeného brainstormingu

Nápad účastníka 1: Zavedení nových sportovních potřeb		
Kritéria	Účastník 2	Účastník 3
Náklady		Umístit propagační postery na místech, kde se scházejí příznivci příslušného sportu
Jednoduchost		
Rychlost		
Účinek	Speciální nabídka zboží, které není běžně k dostání v jiných obchodech.	

Zdroj: InnoSkills, 2005

Od doby, kdy brainstorming zavedl Osborn ve třicátých letech dvacátého století, vzniklo mnoho jeho variant. Jedna z nich - metoda 635 – je podrobněji popsána v modulu 7.6. Jiné kreativní metody, jako např. seznam atributů, popisovaný např. v InnoSkills, 2005, mohou brainstorming použít jako součást kreativního procesu.



Proč si nevyzkoušet brainstormingové sezení na pracovní schůzce týmu? Začněte jednoduchým „rozehřívacím“ problémem, použijte různé varianty brainstormingu a můžete i zavést motivační systém odměn za nově vytvořené nápady, které pomáhají vyřešit problém, zvýšit obrát, apod.

## 7.6 Metoda 635

V modulu 7.5 jsme se zabývali brainstormingem a naučili jsme se, že jde o metodu, s jejíž pomocí se skupina lidí pokouší společně vytvořit nápady a potenciální řešení problému. Nemáte ale pocit, že brainstorming může být příliš neurčitý nebo že skupině může chybět jasné zaměření na cíl? Možná se také obáváte, že se brainstormingu aktivně nezúčastní někteří členové skupiny, kteří neradi mluví před jinými nebo mohou mít pocit, že jejich nápady nebudou brány vážně nebo dokonce že jim mohou být ukradeny! Pak může být metoda 635 řešením, které hledáte.



Metoda 635 je psanou formou brainstormingu a často se pro ni používá termín „brainwriting“. Zapisují se při ní nápady na papír, členové skupiny rozvíjejí původní vytvořené nápady.

### 7.6.1 Co je metoda 635?

Metoda 635 je kreativní technika vycházející z principů brainstormingu. Metodě 635 se často říká brainwriting. Skupina lidí vytváří nápady k řešení určitého problému s použitím specifického procesu.

V tomto procesu požádáme 6 lidí, aby napsali 3 nápady na řešení v průběhu 5 minut. Po tomto čase jsou zapsané nápady předány sousedům, kteří pak dále rozvíjejí původní tři nápady nebo navrhnou nové nápady. Předávání nápadů pokračuje tak dlouho, až každý člen skupiny dostane příležitost přečíst si původní tři nápady a příspěvky dalších členů a zapsat své 3 příspěvky.

### 7.6.2 Proč používat metodu 635?

Jako mnoho dalších kreativních technik lze metodu 635 použít v různých situacích, včetně:

- Tvorby nápadů – za méně než 1 hodinu může vzniknout 108 nápadů (6 x 18)
- Hledání řešení
- Hledání nových způsobů, jak určitou věc udělat – nové systémy a procesy.
- Proces budování týmů a sítí (vzájemné poznání členů týmu a jejich schopností, spolupráce při hledání řešení)
- Zlepšení komunikace v týmu a organizaci
- Motivace členů týmu ke sdílení nápadů a řešení, protože lze identifikovat původní zdroj nápadu.

Techniku lze využít i k řešení složitějších problémů; zvláště vhodná je tehdy, když chceme dát skupině jasný cíl a chceme, aby se do procesu všichni aktivně zapojili.

Výhody a nevýhody metody 635 jsou shrnuty v Tabulce 7.4.

Tabulka 0-4 Výhody a nevýhody použití metody 635

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Použití je snadné</li> <li>• Není třeba speciálně vyškoleného mediátora</li> <li>• Lze využít inovativního potenciálu skupiny expertů z různých oborů</li> <li>• Výměna znalostí (učení se od druhých)</li> <li>• Všichni účastníci jsou aktivní (což často neplatí u brainstormingu)</li> <li>• Lze předejít konfliktům ve skupině – při tradičním brainstormingu mohou někteří účastníci váhat se zveřejněním svých nápadů</li> <li>• Užitečný nápad se systematicky rozvíjí.</li> <li>• Lze identifikovat autora kreativního nápadu, což může vést ke zvýšení motivace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Někteří účastníci mohou mít problém se stručným a jasným popisem nápadu, takže nápad není ostatním jasný</li> <li>• Protože je stanoven pevný časový limit (5 min.), účastníci se mohou cítit pod časovým tlakem, který omezuje jejich kreativitu</li> <li>• Mohou vznikat méně kreativní řešení, protože všichni pracují individuálně, není možnost skupinové diskuse.</li> </ul>

Zdroj: InnoSkills, 2005

V praxi je metoda 635 úspěšnější než tradiční brainstorming, protože eliminuje některé “emotivní” faktory.



Dovedete si představit situaci, v níž by metoda 635 mohla být lepší než jiné techniky brainstormingu ?

### 7.6.3 Kde používat metodu 635?

*Brainwriting* a metoda 635 mohou být používány jako alternativa k brainstormingu, pokud:

- Tým potřebuje k vygenerování nápadů další techniku;
- Pro členy týmu je vhodný jiný přístup než tradiční brainstorming.
- Členové týmu přicházejí z různých úrovní organizace.
- Počet účastníků je pro klasický brainstorming nepraktický; je-li účastníků hodně, lze vytvořit několik skupin 635 nebo lze nechat kolovat pracovní list několikrát.

### 7.6.4 Jak používat metodu 635?

Cílem metody 635 je najít a rozpracovat nápady a/nebo řešení určitého problému.

#### Předpoklad

- 6 účastníků (z různých oborů). Účastníci se navzájem představí.
- Připravené formuláře (viz Tabulka 2 níže)
- Mítnost bez rušení (mobily musí být vypnuty!)
- Některé aktivity musí probíhat v tichu.
- Asi 30-40 minut plus další čas pro diskusi.

Rada: promíchejte papíry před tím, než jsou předány sousedům.

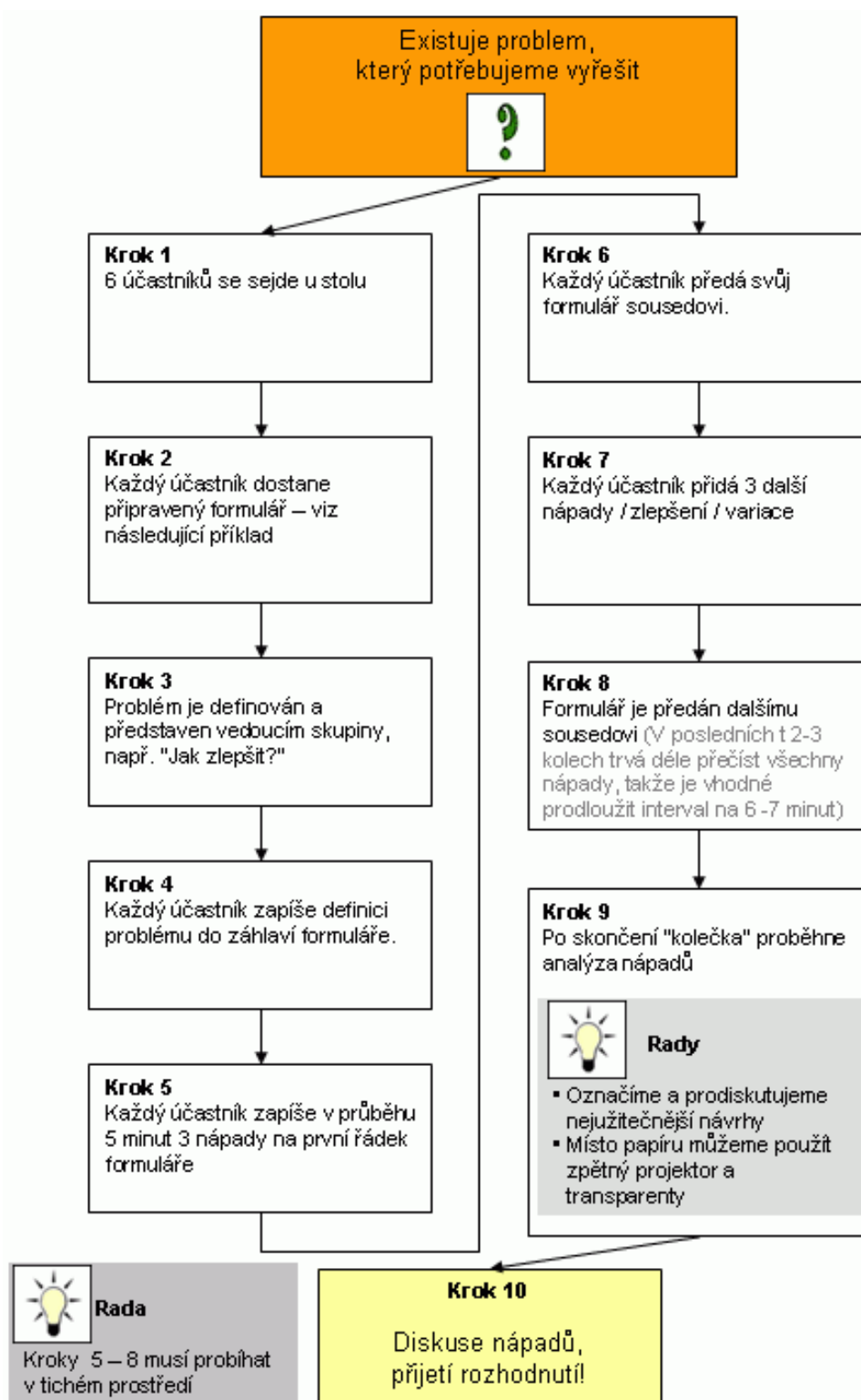
Tabulka 0-5 Příklad formuláře

Definice problému: Jak ...			
Jméno	Nápad 1	Nápad 2	Nápad 3
Jméno			
Jméno			
Jméno			
Jméno			
Jméno			
Jméno			

Zdroj: InnoSkills, 2005

Na obr. 15 jsou shrnuty kroky procesu.

Obrázek 7-15 Kroky procesu metody 635



Zdroj: InnoSkills, 2005

Postup můžete sledovat i na videu <http://www.youtube.com/watch?v=4X31gJ8mXWA>

### 7.6.5 Příklad použití metody 635

Dosažené výsledky

- Maximálně  $6 \times 3 \times 6 = 108$  nápadů k řešení
- Řada dokumentů obsahujících navržená řešení, která lze dále rozvíjet.

Proč nevyzkoušet metodu 635 s některými kolegy? Před tím, než se pustíte do složitějších problémů, vyberte nějaký fiktivní jednoduchý problém. Požádejte skupinu lidí o účast a vyhraďte jednu hodinu na nerušenou schůzku. Proč si s metodou trochu nepohrát – místo kolování papírů v místnosti zkuste použít elektronické nástroje, např. e-mail nebo virtuální třídu?



Σ

### 7.7 Shrnutí kapitoly:

- Podnikání a inovace jsou na sobě vzájemně závislé, oba přístupy musí být úzce propojeny.
- Inovace můžeme charakterizovat
  - podle jejich typu (zaměření) na produktové, procesní, marketingové a organizační
  - podle jejich stupně na přírůstkové a radikální
  - podle strategie na uzavřené vs. otevřené, disruptivní vs. udržující
- Zdroje podnikatelských nápadů a inovačních podnětů jsou vzhledem k podniku vnitřní a vnější.
- Drucker klasifikovat základních 7 typů inovačních podnětů (4 vnitřní, 3 vnější).
- Naučili jste se, jak s těmito zdroji pracovat.
- Tvorbu nových nápadů lze podpořit různými metodami, v této kapitole jste se blíže seznámili s brainstormingem a metodou 635.

Tabulka 0-6 Návaznost na předměty FEK

zkratka	Předmět	Ročník/semestr	Počet kreditů
KPM/KIM	Znalostní a inovační management	1N/ZS	5

?

### 7.8 Kontrolní otázky a úkoly:

1. Jak spolu souvisí podnikání a inovace? Najděte některé jejich společné rysy.
2. Podle jakých kritérií můžete charakterizovat inovace? Uveďte příklady.
3. Vyjmenujte některé interní a externí zdroje inovačních nápadů.
4. Které zdroje inovačních podnětů podle Druckera znáte? Uveďte některé příklady.
5. Jaké způsoby práce s inovačními podněty v MSP byste navrhli? Čím se liší práce s podněty ve velkých a malých podnicích?
6. Co je to brainstorming, jaká jsou základní pravidla. Máte svou vlastní zkušenost s použitím této metody?

7. Co je to metoda 635, jaké jsou její výhody a nevýhody ve srovnání s brainstormingem?



### **7.9 Doporučená literatura:**

Bessant, J. R., & Tidd, J. (2011). Innovation and entrepreneurship. Hoboken, NJ: Wiley.

Drucker, P. F. (1993). Inovace a podnikavost. Praha:Management Press

Gaynor, G. H. (2002). Innovation by Design: What It Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge. New York: Amacon

Christensen, C. (1997): The Innovator´s Dilemma, Boston MA: Harvard Business School Press

InnoSkills (2005), <http://innoskills.t2i.it/>

Osborn, A. F. (1963). Applied imagination: principles and procedures of creative problem-solving. New York: Scribner.

Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data. (2005). Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Pitra, Z. (1997). Inovační strategie. Praha:Grada

## 8 Podnikatelský model, plánování v podnikatelské činnosti

(Jiří Vacek, Miroslav Pavlák)

### Obsah

8 Podnikatelský model, plánování v podnikatelské činnosti	129
8.1 Proč je plánování důležité	130
8.2 Podnikatelský model	131
8.3 Strategie podnikatelské činnosti a principy strategického myšlení	134
8.4 Proces tvorby podnikové strategie	136
8.5 Důvody pro taktické plánování v malých a středních podnicích	145
8.6 Podnikatelský plán	147
8.7 Shrnutí kapitoly	155
8.8 Kontrolní otázky a úkoly	155
8.9 Doporučená literatura	156

### Seznam obrázků

Obrázek 8-1: Plátno (schéma) podnikatelského modelu	132
Obrázek 8-2: Lean Canvas	133
Obrázek 8-3: Trojúhelník finančních cílů	137
Obrázek 8-4: EFQM Model Excellence – základní kritéria	138
Obrázek 8-5: Růstové strategie	141
Obrázek 8-6: Podnikatelský koncept	144
Obrázek 8-7: Myšlenková mapa osnovy podnikatelského plánu	148
Obrázek 8-8: Myšlenková mapa podnikatelského plánu – sekce Základní údaje	148
Obrázek 8-9: Myšlenková mapa podnikatelského plánu – sekce Produkt (výrobek/služba)	149
Obrázek 8-10: Myšlenková mapa podnikatelského plánu – sekce Marketing & marketingová strategie	150
Obrázek 8-11: Myšlenková mapa podnikatelského plánu – sekce Výroba & provoz	151
Obrázek 8-12: Myšlenková mapa podnikatelského plánu – sekce Finance	151
Obrázek 8-13: Myšlenková mapa podnikatelského plánu – Exekutivní souhrn	152
Obrázek 8-14: Myšlenková mapa podnikatelského plánu – Dodatky	153
Obrázek 8-15: Příklad myšlenkové mapy pro plánování nového podnikatelského záměru	154

### Seznam tabulek

Tabulka 8-1 Návaznost na potřeby FEK	157
--------------------------------------	-----

**Cíle:**

- Seznámit se s podnikatelským modelem a nástroji jeho tvorby
- Seznámit se s principy strategického myšlení.
- Vysvětlit proces tvorby podnikové strategie.
- Specifikovat druhy analýz vnitřního a vnějšího okolí podniku.
- Vyložit problematiku návrhu a výběru strategií.
- Diskutovat filosofii tzv. podnikatelského konceptu.
- Vysvětlit důvody pro taktické plánování v malých a středních podnicích.
- Seznámit se s jednotlivými kroky plánovacího procesu.
- Specifikovat účel zpracování podnikatelského plánu.
- Vyložit strukturu podnikatelského plánu.



**Klíčová slova:** Podnikatelský model, podnikatelský plán, strategické plánování, proces tvorby podnikové strategie, podnikatelský koncept, důvody pro taktické plánování v MSP, kroky plánovacího procesu.

## 8.1 Proč je plánování důležité

Každý podnikatel by měl mít představu, k čemu by měl jeho podnik směřovat - měl by mít reálnou vizi, čeho chce dosáhnout, a stanovené cesty k jejímu dosažení. Pokud jde o dlouhodobé plánování (5-7 let), je třeba vzít v úvahu, že se za tu dobu může výrazně změnit okolní prostředí (včetně legislativního), mohou se objevit nové technologie a služby, může se změnit cenová struktura a podobně. Proto je vhodné mít připravené alternativní scénáře, které vám pomohou lépe se připravit na budoucnost, která je nejistá. Uvedme některé výhody plánování:

1. Pokud máte cíle, víte, čeho chcete dosáhnout. Cíle vás motivují.
2. Pokud se objeví příležitosti, které Vám mohou pomoci dosáhnout cíl, můžete jich využít.
3. Pokud se objeví překážky na naplánované cestě k dosažení cíle a máte vypracované alternativní scénáře, můžete modifikovat cestu k dosažení cílů.
4. Můžete sledovat, nakolik se skutečnost shoduje s vašimi plány. Jen málokdy jsou shodné, musíte být připraveni pružně reagovat na odchylky od plánu.
5. Dlouhodobé cíle vám pomáhají stanovit krátkodobé cíle, řešit problémy a přijímat správná řešení.

Rozlišujeme různé druhy plánů, v této kapitole se seznámíte s některými z nich.

Vhodným východiskem plánování je podnikatelský model. Ten může být východiskem pro tvorbu podnikatelského plánu.



## 8.2 Podnikatelský model

Podnikatelský model je nástrojem, jímž podnik popisuje proces tvorby hodnoty. Jeho účelem je

- Zformulovat nabídku *hodnoty*, tj. hodnotu, kterou pro uživatele vytváří produkt založený na příslušné technologii (produktem zde rozumíme jak výrobek, tak službu).
- Identifikovat segment *trhu*, tj. uživatele, pro které technologie přináší užitek a účel, pro který bude používána
- Definovat strukturu *hodnotového řetězce*, potřebného pro vytvoření a distribuci produktu. Vytvoření hodnoty je nutnou, ale nikoliv postačující podmínkou tvorby zisku; schopnost vytváření hodnoty závisí na
  - rovnováze sil mezi podnikem, dodavateli a konkurenty
  - na přítomnosti komplementárních aktiv (např. ve výrobě, distribuci, apod.) potřebných pro podporu pozice podniku v tomto hodnotovém řetězci.
- Specifikovat mechanismus tvorby zisku a odhadnout *strukturu nákladů* a *cílovou marži* produktu
- Popsat postavení podniku v *hodnotové síti*, která propojuje dodavatele a zákazníky, včetně identifikace potenciálních alternativních výrobců a konkurentů.
- Formulovat *konkurenční strategii*, která inovativní firmě pomůže získat a udržet konkurenční výhodu.

Je zřejmé, že podnik musí vytvářet hodnotu pro zákazníka – jinak nebude mít žádné příjmy. Hodnota pro zákazníka (value creation) může být formulována v termínech „práce, která má být vykonána“ (jobs to be done, Christensen, xxx, Ulwick, xxx): zákazník nekupuje výrobky nebo služby, ale „pronajímá“ si je, aby pro něj provedly důležité práce. Slovy profesora marketingu na Harvardu Ted Levitts, „lidé nechtějí čtvrtalcový vrták, chtějí čtvrtalcovou díru“. To však nestačí: ke své udržitelnosti musí podnik vytvářet hodnotu i pro sebe (value appropriation)

Plátno (schéma) podnikatelského modelu Alexandera Osterwaldera a Yves Pigneura je jednoduchým a přehledným nástrojem pro tvorbu podnikatelského modelu. Skládá se z devíti polí, která jsou základními stavebními kameny obchodního modelu. Odpovězte na následující otázky:

1. **Segmenty zákazníků** – Zákazníci jsou zdrojem příjmů podnikání. Kterí jsou vaši nejdůležitější zákazníci. Rozdělte je do skupin, které podrobněji popište (podle produktů, objemu prodeje, geografie apod.).
2. **Nabízená hodnota** – Popište, jaké problémy zákazníka řešíte a co užitím vašeho produktu nebo služby získá. Které hodnoty produktu uspokojují potřebu zákazníka (jobs to be done)?
3. **Marketingové kanály** – Jaké jsou vaše distribuční kanály. Jaké jsou jejich náklady? Jak mohou být integrovány do stávajících postupů vás i zákazníků?
4. **Vztahy se zákazníkem** – Jakým způsobem komunikujete se svými zákazníky a budujete s nimi dlouhodobé vztahy? Jaké vztahy očekávají vaši cíloví zákazníci a jak jich chcete dosáhnout? Jak mohou být integrovány do stávajících postupů vás i zákazníků?
5. **Zdroje příjmů** – Jak a za co vaši zákazníci platí? Jaká je jejich platební morálka? Jaké způsoby plateb preferujete? Jak přispívá obrát z jednotlivých aktivit k celkovému obrátu?

6. **Klíčové zdroje** – Určete, co všechno potřebujete, abyste mohli provádět klíčové činnosti. Patří sem fyzické zdroje, duševní zdroje, lidské zdroje a finanční zdroje.
7. **Klíčové aktivity** – Jaké jsou klíčové aktivity, s jejichž pomocí vyrábíte výrobky nebo poskytnete služby? Které z nich jsou nejdůležitější ve výrobě či službě, distribuci, vztazích se zákazníky apod.?
8. **Klíčoví partneři** – Kteří jsou vaši nejdůležitější partneři / dodavatelé? Co pro nás dělají, co děláme my pro ně? Jaká je motivace k vytváření / udržení / rozvoji partnerství?
9. **Náklady** – Jaké jsou vaše nejdůležitější náklady? Které klíčové zdroje / aktivity jsou nejnákladnější?

Po provedení úvodní analýzy prodiskutujte návrh se svým týmem, např. s pomocí brainstormingu. Zamyslete se nad tím, jaké další hodnoty byste mohli nabídnout, jak lépe uspokojit zákazníky, jak získat nové trhy, jací partneři by vám pomohli v dalším rozvoji, jaké jsou podnikatelské modely konkurentů a podobně. Taková diskuse vám pomůže zlepšit výchozí návrh, obohatit ho novými nápady.

Na obr. 1 je plátno (schéma) podnikatelského modelu, vytvořené podle originálního schématu Osterwaldera a Pigneura. Políčka plátna vyplňujte v uvedeném pořadí.

Obrázek 8-1: Plátno (schéma) podnikatelského modelu

### SCHÉMA PODNIKATELSKÉHO MODELU

<b>KLÍČOVÍ PARTNEŘI</b> 8 Jaké máme klíčové dodavatele? Co pro nás partneři dělají? Co od partneřů získáváme?	<b>KLÍČOVÉ AKTIVITY</b> 7 Co musíme dělat pro nabízenou hodnotu?	<b>NABÍZENÁ HODNOTA</b> 2 Proč u nás zákazník rád nakupuje? Jaké problémy zákazníkovi řešíme?	<b>VZTAHY SE ZÁKAZNÍKEM</b> 4 Jaké vztahy s každým segmentem zákazníků máme a jaké chceme zavést? Jak jsou propojené se zbytkem podnikatelského modelu?	<b>SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ</b> 1 Pro koho to děláme? Kdo jsou nejdůležitější zákazníci?
<b>KLÍČOVÉ ZDROJE</b> 6 Jaké zdroje jsou potřeba pro doručení nabízené hodnoty?		<b>MARKETINGOVÉ KANÁLY</b> 3 Jak se dostaneme k zákazníkům? Jak jsou marketingové kanály propojeny? Který kanál funguje nejlépe? Který kanál je finančně neefektivnější?		
<b>NÁKLADY</b> 9 Jaké jsou nejdůležitější náklady související s naším podnikatelským modelem? Které klíčové zdroje jsou nejnákladnější? Které klíčové aktivity jsou nejnákladnější?			<b>ZDROJE PŘÍJMŮ</b> 5 Za jaké hodnoty jsou ochotni zákazníci platit? Jakým způsobem platí? Jakým způsobem chtějí platit? Jak jsou procentuálně rozděleny zdroje příjmů?	

2014 | www.danielnytra.cz

Zdroj: <http://www.startuphelp.cz/tagy/podnikatelsky-model/>

Ash Maurya toto schéma upravil pro start-upy pod názvem Lean Canvas, viz obr. 2.

V článku [Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?](http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-lean-canvas/)

(<http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-lean-canvas/>) popisuje důvody, které ho vedly k vytvoření tohoto modelu, a vysvětluje rozdíly mezi originálním a štíhlým plátnem. Na uvedené webové stránce najdete řadu dalších užitečných návodů.

Obrázek 8-2: Lean Canvas

Lean Canvas		Projekt:	Autor:	Datum:
Podnikatelský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na <a href="http://www.leancanvas.cz">www.leancanvas.cz</a>				Verze #
<b>Problém</b> Jaké jsou 1-3 nepalčivější problémy vašich zákazníků?	<b>Řešení</b> Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?	<b>Unikátní nabídka hodnoty</b> Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?	<b>Neférová výhoda</b> Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?	<b>Zákazníci</b> Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?
<b>Existující alternativy</b> Jak zákazníci řeší své problémy dnes?	<b>Indikátory</b> Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?	<b>Srozumitelný opis</b> Jak jednoduše opišete vaše řešení pomocí již existujících?	<b>Cesty k zákazníkům</b> Jak se dostanete ke svým zákazníkům?	<b>První vlaštovky</b> S kým můžete začít nejříve?
<b>Struktura nákladů</b> Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?		<b>Cenový model</b> Jak naoceníte vaše řešení problému?		

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Google Draw vytvořil Lucas Cervera. Přeložili Jan Veselý a Petra Hájková.

Zdroj: <http://www.startuphelp.cz/tagy/podnikatelsky-model-2/>

Stejně jako u originálního plátna postupujeme tak, že vyplňujeme postupně jednotlivá pole.

- Segmenty zákazníků**
- První vlaštovky (Early Adopters)** – zákazníci, se kterými jste testoval váš produkt a kteří jsou schopni a ochotni ho rychle přijmout.
- Problémy** - Nejdůležitější problémy, které chcete řešit.  
**Existující alternativy – jak jsou tyto problémy řešeny v současnosti**
- Nabízená hodnota**  
Proč by zákazníci měli mít zájem o váš produkt.

**Znamé analogie – jaká řešení jsou v současnosti nabízena**

5. **Řešení** - Jak budete řešit problémy identifikované v 2?
6. **Marketingové kanály.**
7. **Zdroje příjmů.**
8. **Náklady.**
9. **Klíčové metriky.**
10. **Neférové výhody – co z vašeho modelu bude obtížné kopírovat, imitovat apod.**

### 8.3 Strategie podnikatelské činnosti a principy strategického myšlení

U manažerů malých a středních podniků se velmi často setkáváme s názorem, že tvorba strategie není nutná. Naopak, stává se přítěží, neboť brání flexibilitě [SATTES, 1995]. Vždyť právě jednou z charakteristik řízení zejména malých a středních podniků je kladení velkého důrazu na intuici a improvizaci a téměř úplná absence plánování [PLEITNER, 1994]. Podle názoru většiny zmíněných subjektů je proces tvorby a realizace strategie spojen s řadou úkolů, na které jim síly a zdroje nestačí.

V dnešní turbulentní době však vzrůstá riziko i pro malé a střední podniky, že v důsledku špatných rozhodnutí ztratí své postavení na trhu a ve společnosti. Uvědomování si této hrozby by mělo být pro jejich manažery výzvou a jedním z důvodů, proč se zabývat problematikou vytváření podnikové strategie. Její výhoda je jednoznačná a pragmatická. Dává totiž odpověď na otázku zda „děláme správná rozhodnutí“.

Pojem strategie<sup>1</sup> bývá používán různým způsobem. Někteří manažeři se zaměřují na koncové body (účel, poslání, cíl, úkol), jiní naopak kladou větší důraz na prostředky dosahování koncových bodů (plány), než na koncové body jako takové.

V odborné literatuře se setkáváme s různými definicemi strategie. Na tomto místě si dovolíme uvést některé z nich:

*Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí. [PORTER, 1994].*

*Strategie je sled nebo plán, který integruje hlavní cíle, obchodní politiky a implementační kroky organizace do jednotného celku. [MINTZBERG, 1996].*

*Strategie je koncept celkového chování organizace, zejména způsob činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů. [VEBER, 2009].*

**Pro strategické řízení je charakteristické, že má dlouhodobější povahu, opírá se o rozhodování se značným stupněm rizika, spadá do pravomoci vrcholového vedení podniku a vyžaduje tvůrčí myšlení. [SRPOVÁ, ŘEHOR, 2010].**

<sup>1</sup> Pozn.aut.: Pojem *strategie* je odvozen z řeckého slova *strategos*, tzn. *obecný*.

Posláním strategií není přesně identifikovat to, jak podnik dosáhne svých cílů, protože to je úkolem nespočetného množství podpůrných činností, z nichž největší význam má bezpochyby správné sestavení **Podnikatelského plánu (Business Plan)**. Strategie „pouze“ vytvářejí rámec pro uvažování a činnost. Je tedy zřejmé, že jejich užitečnost z hlediska praxe a jejich význam z hlediska potřeb plánování jsou nezastupitelné.

Je nutno si uvědomit, že bezriziková cesta k ziskovému podnikání neexistuje. Proto je dobré znát dopředu rizika, která nově začínající podniky čekají. Je tedy bezpochyby vhodné ztotožnit se s tvrzením, že správných rozhodnutí je možno trvale dosahovat pouze prostřednictvím systematické analýzy vývojových trendů z dlouhodobého hlediska. Jinými slovy, systematické vyhodnocování dat a informací se stává klíčovým předpokladem podnikatelského úspěchu. **Základní podnikatelskou filosofií by se mělo stát přesvědčení, že účelné je klást důraz na práci ex ante (na analýzu pravděpodobných rizik), nikoli na práci ex post (na opožděnou reakci na předem neidentifikovaná rizika).** Reálným projevem takového progresivní a racionální práce je jasně formulovaná podniková strategie. Ta totiž bere v úvahu globální (celosvětové) trendy. V důsledku změn, které proběhly počátkem 21. století, a které vtiskly ekonomickému a sociálnímu prostředí podniků nové znaky, se stále více ukazuje, že tvorba podnikové strategie je rozhodujícím faktorem pro přijímání správných rozhodnutí v podnikovém řízení. Zároveň je však nezbytné zdůraznit, že klasické pojetí strategie jako dlouhodobě neměnného dokumentu ztrácí v důsledku turbulentních změn své původní poslání. **V současné době totiž nemůžeme strategii považovat za dlouhodobý trvale platný dokument, ale spíše za dokument obecný, jenž bude připouštět různé alternativy vývoje v dlouhodobé perspektivě.**

Strategie řízení podniku musí dnes počítat nejen s vývojem na domácím trhu, ale musí brát v úvahu globální (celosvětovou) konkurenci, která ovlivňuje výrobní program, vnitropodnikovou organizační strukturu, organizaci podniku atd. Jak podniková politika, tak ani podniková strategie nejsou statické. Jejich formulace představuje evoluční proces. Tento vývoj vyžaduje přizpůsobení podnikové strategie a vnitropodnikových organizačních struktur. Nedokážou-li se české podniky včas adaptovat na současný vývoj světové ekonomiky a získat potřebnou konkurenceschopnost na světových trzích, postupně zaniknou. **Účinnou obranou proti této hrozbě je proces cílevědomého učení se a zvyšování odborných / manažerských kompetencí pro strategické řízení podniků.**

**Strategické plánování je možno definovat jako proces,** prostřednictvím kterého dochází ke zpracování informací za účelem sladění požadavků okolí s potenciálem podniku tak, aby byl zajištěn z dlouhodobého hlediska úspěch podniku. Jinými slovy, strategické plánování je řídicí proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi [KOTLER, 1991].

Které argumenty je možno uvést pro tvorbu strategií a strategických plánů také v malém a středním podniku? Jedná se o tato zdůvodnění:

1. **Strategické plánování** má s podnikatelským myšlením společné to, že je orientováno na podnik jako celek. Plánováním se dá strategická základna podniku přeměnit na základnu úplnou, konsistentní a transparentní [PICHLER, 1996].

2. **Strategické plánování** je předpokladem pro účinnou kontrolu, neprůhledné cíle totiž svádějí v případě neúspěchů k situacím, kdy místo hledání příčin vedoucích k odchylkám od cíle se původní cíle dodatečně přizpůsobí nastalé realitě.
3. **Strategické plánování** dává možnost integrovat zaměstnance a tím podpořit jejich motivaci k uvedení strategie do praxe.

Formulovat vizi podniku a definovat jeho strategické cíle nemůže každý. Takovouto dovednost má jen ten, kdo zvládá principy strategického myšlení. Mezi principy strategického myšlení řadíme:

1. princip variantního myšlení
2. princip trvalého myšlení
3. princip tvůrčího myšlení
4. princip intuitivního myšlení
5. princip zpětnovazebního myšlení
6. princip inovativního myšlení
7. princip globálního myšlení

Z uvedených principů je zřejmé, že strategické myšlení je myšlením progresivním a předbíhajícím současné status quo podnikatelského prostředí, je tedy něčím, co posouvá podnik do roviny vyšší konkurenceschopnosti.

Pochopitelně, že může nastat situace, a v době hospodářské krize jsme toho častými svědky, že podnik sice vytvořil „strategii“, ale přesto se nestal konkurenceschopným a často i zkrachoval. V takovém případě můžeme říci, že slovo strategie je poněkud nadnesené, strategie by měla být synonymem úspěchu, neboť již od antických dob byli strategy ti, kdo vyhrávali bitvy či byli jinak úspěšní (např. Perikles). Podnikatelské prostředí je v podstatě bitevním polem, na kterém se utkávají vojska (**podniky**) a usilují o co největší teritoriální zisky (**podíl na trhu**). Za účelem dosažení teritoriálních zisků pak spolu tato vojska vedou válku (**konkurenční boj**) či uzavírají aliance (**strategická partnerství**). Z uvedených pojmů podíl na trhu, konkurenční boj a strategická partnerství je zřejmé, že hlavní slovo při formulaci vize a definování strategických cílů mají, či měli by mít, marketingoví specialisté. **Součástí strategického myšlení je tedy i naplňování základních principů marketingu založených na detailní analýze trhu a na důsledné orientaci na zákazníka.**

## 8.4 Proces tvorby podnikové strategie

Tvorba a realizace strategie by se měla stát ústředním bodem podnikové politiky (podnikovou politikou rozumíme zásady, které podnik uplatňuje). Při tvorbě podnikové strategie postupujeme v těchto krocích:

- 1 Analýza vnitřních a vnějších faktorů
- 2 Návrh a výběr strategií
- 3 Uplatnění strategie v praxi
- 4 Evaluace strategie

### 8.4.1 Analýza vnitřních a vnějších faktorů

**VNITŘNÍ FAKTORY** zahrnují hodnocení silných (**Strengths**) a slabých stránek (**Weaknesses**), kde jsou nejčastějšími vstupy:

#### 1. FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Cílem každého podnikání je **maximalizace zisku**. Ten je jedním ze základních ekonomických pojmů. Počítá se jako **rozdíl mezi výnosy a náklady**. V účetnictví se za zisk považuje kladný **výsledek hospodaření**, záporný výsledek hospodaření je **ztráta**. V **ekonomické teorii** se mezi náklady počítají i takzvané **náklady obětované příležitosti**. Jedná se o výnos, který by ekonomický subjekt získal, kdyby úsilí věnoval jiné činnosti, která poskytuje nejvyšší výnos.

**Z důvodu maximalizace zisku je aktivní finanční management a řízení nákladů jedním z klíčových předpokladů úspěšnosti podniku v konkurenčním prostředí. Proto je nezbytné trvale analyzovat klíčové finanční ukazatele a sestavovat finanční plán.** Analýza klíčových finančních údajů nám napomáhá:

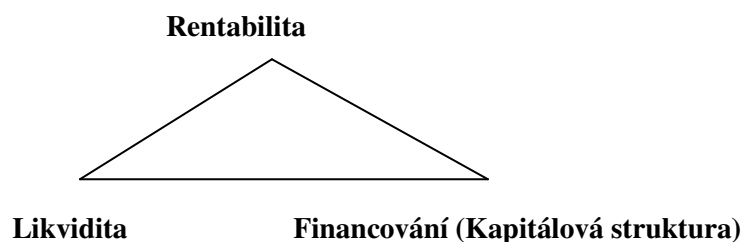
- identifikovat **kritické situace** v oblasti financování podniku a nalézat vhodné finanční nástroje pro jejich zvládnutí,
- vytvářet **prognózy** o dalším vývoji finanční situace podniku.

Při plánování financí je zapotřebí vzít v úvahu jak **faktor času**, tak **faktor množství** požadovaných finančních zdrojů. V této souvislosti můžeme finanční plánování rozdělit do následujících kroků[SATTES, 1995]:

1. Vytvoření **prognózy** budoucích finančních potřeb.
2. **Aktivní finanční management**, tzn. výběr vhodných finančních zdrojů pro pokrytí našich finančních potřeb. Aktivní finanční management má především zabezpečit likviditu, a to např. prostřednictvím následujících činností:
  - **řízením nákladů** podniku;
  - **omezováním výdajů**

**Trojúhelník finančních cílů podniku můžeme vyznačit takto:**

Obrázek 8-3: Trojúhelník finančních cílů



Zdroj: Upraveno podle [Pichler, 1996]

Nástrojem hodnocení úrovně hospodaření a finančního zdraví podniku je **finanční analýza**. Nejrozšířenější metodou finanční analýzy je **poměrová analýza, kterou můžeme znázornit tzv. trojúhelníkem finančních cílů**. Cílem výpočtu poměrových ukazatelů je zjistit, jak efektivně

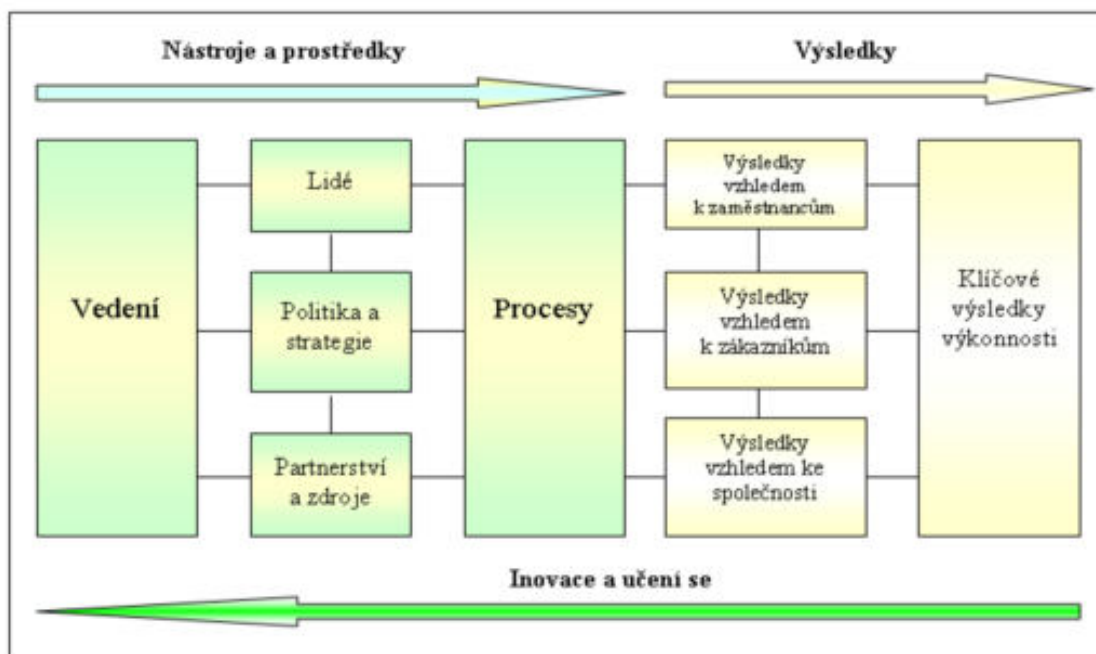
podnikatel nebo management podniku využívá disponibilní kapitál. K nejčastěji používaným poměrovým ukazatelům patří [SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010]:

- ukazatele rentability;
- ukazatele likvidity;
- ukazatele řízení aktiv;
- ukazatele zadluženosti.

## 2. HODNOCENÍ POMOCÍ EFQM

**Model EFQM (European Foundation for Quality Management)**. byl vytvořen v roce 1988 s cílem zvýšení konkurenceschopnosti evropských podniků prostřednictvím využití filosofie TQM<sup>2</sup>. V modelu jde o obsáhlé, systematické a pravidelné přezkoumání podnikových aktivit prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců v oblasti uplatňování principů TQM a integrování TQM do podnikových operací.

Obrázek 8-4: EFQM Model Excellence – základní kritéria



Zdroj: Nenadál, 2004

<sup>2</sup>TQM (Total Quality Management) je metodou strategického řízení a manažerskou filozofií. Existuje několik definic TQM, nicméně všechny jsou založeny na následujících principech: **Total** – úplné zapojení všech zaměstnanců podniku; **Quality** – důraz na kvalitu v celém podniku; **Management** – důraz na prolínání principů kvality všemi úrovněmi řízení i všemi manažerskými funkcemi



**VNĚJŠÍ FAKTORY** zahrnují hodnocení příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb (**Threats**), které souvisí s okolním prostředím organizace. Nejčastějšími vstupy jsou:

## 1. ANALÝZA TRENDŮ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ - PESTLE ANALÝZA

**PESTLE analýza** sloužící ke strategické analýze vnějšího okolí podniku. **PESTLE** je akronym a jednotlivá písmena znamenají **různé typy vnějších faktorů**:

- **P – Political - politické**
- **E – Economical - ekonomické**
- **S – Social - sociální**
- **T – Technological - technologické**
- **L – Legal - legislativní**
- **E – Ecological - ekologické**

Někdy se používá také podobná zjednodušená varianta nazývaná **PEST analýza**:

- **P – politické**
- **E – ekonomické**
- **S – sociální**
- **T – technologické**

## 2. SEKTOROVÁ ANALÝZA (NAPŘÍKLAD PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL)

**Porterova analýza pěti sil** je založena na poznání pěti klíčových faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku [PORTER, 2002].

- Stávající konkurence
- Nová konkurence
- Zákazníci
- Dodavatelé
- Substituční produkty

## 3. ANALÝZA KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ (SEGMENTACE TRHU, ANALÝZA POTŘEB ZÁKAZNÍKŮ, ANALÝZA KONKURENTŮ)

Touto problematikou se budeme zabývat v podkapitole 8.4.

## 4. PARETOVA A ABC ANALÝZA

Paretova (ABC) analýza je velice efektivním a zároveň jednoduchým nástrojem sloužícím k přesnému určení cílové skupiny zákazníků. Lze ji označit za součást strategického managementu (strategické analýzy) podniku. Paretova analýza vychází ze zkušenosti, že 20% zákazníků tvoří 80% obratu / zisku podniku. **Jinými slovy, že 80% veškerých důsledků je způsobeno pouze asi 20% příčin, např:**

- 80 % příjmů získáme od 20 % zákazníků
- 80 % skladové plochy nám zabere 20 % skladových položek
- 80 % tržeb nám přinese 20 % zboží / služeb

- 80 % tržeb vznikne prací 20 % zaměstnanců atd.

Na základě Paretova pravidla sice zjistíme, od kterých zákazníků získáme např. 80 % tržeb, nicméně zbývajících 20 % tržeb není rozhodně objem financí, které bychom mohli nechat bez povšimnutí. Proto se Paretovo pravidlo rozvinulo v tzv. ABC analýzu, která pracuje s kategorizací významu jednotlivých položek detailněji. **ABC analýza** bere v úvahu, že dalších 20% příčin může mít rovněž významný důsledek pro činnost podniku. ABC analýza člení zákazníky do 3 segmentů podle velikosti obrátu / zisku. ABC segmentům je pak věnována rozdílná pozornost. Největší je věnována segmentu A - klíčoví zákazníci a segmentu C – zákazníci, kteří nám zisk nepřinášejí (u tohoto segmentu je nutno přijmout rozhodnutí, zda s ním přestaneme spolupracovat). Základní filosofií ABC analýzy je soustředění se na ty segmenty zákazníků, kteří jsou pro podnik skutečně významní.

## 8.4.2 Návrh a výběr strategií

### 1. Návrh alternativních strategií

Na základě analýzy vnějšího i vnitřního prostředí by měly být připraveny strategické alternativy. Současná doba je turbulentní a nespojitá, dochází k častým výkyvům a změnám a je proto nutné mít zpracovány různé varianty strategických rozhodnutí.

Podnikatelské strategie můžeme v podstatě rozdělit do dvou skupin a to na strategie, které zajistí **přežití** podniku a na strategie **růstové** [THOMMEN, 1993].

**Strategie přežití** je charakteristická pro trh, který se nachází v recesi, anebo pro odvětví, jež se potýká s problémy, které mají svůj původ v některých fázích životního cyklu.

**Růstové strategie** jsou zaměřeny na zvýšení podílu na trhu. Jedná se zejména o tyto strategie:

1. **Strategie Výrobek / Trh**
2. **Strategie inovační**
3. **Strategie konkurenceschopnosti**

#### Ad 1) Strategie Výrobek / Trh

V rámci této strategie můžeme zvolit čtyři přístupy:

**Strategie Proniknutí na trh:** Této strategii může být dosaženo prostřednictvím zvýšení odbytu a rovněž také díky rozšíření počtu zákazníků. Tato strategie znamená, že se podnik soustředil na převzetí tržního podílu jiného podniku. Abychom dosáhli ekonomické efektivity, budeme muset věnovat velkou pozornost analýze trhu a snažit se o nalezení skulin na stávajícím trhu.

**Strategie Rozvoj trhu:** Tato strategie je zaměřena na nové trhy, popř. na nové možnosti využití stávajících výrobků. V takovém případě bychom se měli dívat na produkční proces s nadnárodní perspektivou a hledat nové trhy v jiných částech světa. Vždyť i rozšíření Evropské unie mělo bezesporu vedle svého politického efektu i efekt ekonomický, neboť se jím otevřely nové trhy, které byly hladové po spotřebním zbožím.

**Strategie Rozvoj výrobku:** Tato strategie má za cíl uspokojování nových potřeb zákazníků. Nové výrobky tak mohou doplnit starý výrobní nebo odbytový program podniku.

**Strategie Diverzifikace:** Prostřednictvím této strategie je možno dosáhnout růstu na nových trzích s novými výrobky, které mají buď s dosavadními výrobky konkrétní souvislost (např. jako komplementární výrobky), nebo tuto souvislost postrádají.

Obrázek 8-5: Růstové strategie

TRH \ VÝROBEK	Současný	Nový
Současný	Proniknutí na trh	Rozvoj trhu
Nový	Rozvoj výrobku	Diverzifikace

Zdroj: Upraveno podle [Thommen, 1993]

## Ad 2) Strategie inovační

Tyto strategie mají úzkou vazbu na životní cyklus produktu. V praxi rozlišujeme tři inovační strategie:

**Strategie prosperity:** Tato strategie je perspektivně nejprogresivnější cestou. Odpoutání od kontinuity vývoje nastává ještě ve fázi růstu. Zdánlivě působí jako nesmyslné rozhodnutí o opuštění až dosud progresivního vývoje a nastoupení rizikové cesty další existence podniku. Je třeba si však uvědomit, že díky této strategii má podnik zajištěn kontinuální růst. Uplatnění této strategie však předpokládá změnu podnikatelského myšlení.

**Strategie sanace:** O strategii sanace hovoříme v situaci, kdy management podniku přistupuje k inovacím v době nejvyšší nutnosti, tedy ve fázi úpadku, tzn. v době, kdy podnik ztratil své trhy a zákazníky.

**Strategie znovuzrození:** Jedná se o nejméně efektivní strategii, neboť k její realizaci dochází až ve fázi zániku, tzn. po bankrotu či v procesu bankrotu podniku. Tato strategie je zjevně nejhorší alternativou.

## Ad 3) Strategie konkurenceschopnosti

Konkurenceschopnost můžeme podle Portera (1985) zajistit třemi přístupy.

**Strategie nízkých nákladů:** Tato strategie předpokládá, že konkurenční výhody dosáhneme prostřednictvím snížených nákladů, a to za použití široké škály prostředků, kterými jsou:

- Přísná kontrola variabilních nákladů a celkových nákladů;
- Omezování výdajů do činností jako jsou služby a reklama;
- Budování produkčních a skladovacích kapacit pouze v potřebné velikosti;
- Vyhnutí se marginálním zákazníkům.

Tato strategie umožňuje, aby podnik dosáhl prostřednictvím poklesu cen vyššího obrátu, nebo aby při stejných cenách navýšil svůj zisk.

**Strategie diferenciaci:** Tato strategie spočívá v tom, že podnik vyrábí výrobky či poskytuje služby obdobně jako konkurent, avšak za nižší ceny. K diferenciaci může podnik použít i dalších nástrojů, jako jsou:

- Design a / nebo uznávané obchodní jméno;
- Jedinečnou technologii;
- Účinnou reklamu;
- Efektivně vybudovanou obchodní síť;
- Kvalitní lidské zdroje.

**Strategie koncentrace na silné stránky:** Jedná se o strategii, která předpokládá, že se podnik soustředí na tržní skupiny. Za skupiny na trhu považujeme:

- Určitou skupinu odběratelů;
- Určitou část výrobního programu;
- Geograficky ohraničený trh.

## 2. Výběr z alternativních strategií

Alternativní strategie musí být před konečným výběrem pečlivě vyhodnoceny. Strategický výběr musí být prováděn s ohledem na **riziko**, zahrnuté v jednotlivých rozhodnutích. Dalším kritickým prvkem při výběru strategie je její **načasování**.

### 8.4.3 Uplatnění strategie v praxi

Vytvořit strategii podniku pochopitelně nestačí. Musí být uplatněna v praxi. Za tím účelem je nezbytné, aby byly realizovány následující kroky [KREIKEBAUM, 1993]:

- je nutno ji objasnit všem zaměstnancům, kteří se na její přípravě nepodíleli; jedině tak u nich umocníme pocit spoluodpovědnosti a identifikace s úkoly;
- zaměstnanci by měli být proškoleni v otázce priorit, které strategie předkládá; jedině tak u nich umocníme pocit spoluzodpovědnosti a identifikace s úkoly;
- vedení podniku by mělo zůstat v úzkém kontaktu se zaměstnanci; je to jedna z cest, jak řešit nedorozumění, která možná vyvstanou v souvislosti s vlastní realizací strategie.

Někteří autoři uvádějí následující návrhy jak postupovat při uplatňování strategie v praxi [PŮMPIN, 1988]:

- vedení podniku se musí od počátku účastnit přípravy strategie; jedině tak může vzrůst pocit jeho identifikace se strategií;
- do realizování strategie je třeba zainteresovat všechny pracovníky, neboť se v tomto případě nejedná pouze o záležitost vrcholového vedení;
- všechny části podniku (oddělení) se musí k realizování strategie vyjádřit. Podniková strategie je součástí celého podniku, i když některých oddělení (marketing, výroba) se strategie týká více než ostatních;
- k prosazování strategie je zapotřebí určitých prostředků, které se dělí na **přímé a nepřímé** [HENDERSON, 1970].

Mezi **přímé prostředky** řadíme takové, které se bezprostředně týkají podnikové činnosti:

- Manažerské nástroje, kterými jsou Management by Objectives (řízení podle cílů) a delegování, tedy nástroje založené na komunikaci a podporující tvůrčí přístup.
- Přípravu plánů a rozpočtů. Podniková strategie musí být rozpracována do dílčích plánů, které se z časového hlediska dělí na dlouhodobé (strategické), střednědobé (taktické) a krátkodobé (operativní). Malí a střední podnikatelé, pokud vůbec plánují, využívají plány operativní. Strategickému plánování nevěnují pozornost.
- Organizační strukturu (nikoli liniiová, ale organizační struktura založená na maximální autonomii a odpovědnosti za výkon a přidanou hodnotu, např. tzv. strategické obchodní jednotky, které spojuje společná vize, ale jsou autonomní ve volbě nástrojů pro dosahování strategických cílů. Tímto způsobem je možno podpořit soutěživost, flexibilitu a také odpovědnost.)
- Informační systém (ten zajišťuje nejen distribuci informací o strategii, ale také informace pro zpracování strategie).
- Maximální pracovní nasazení managementu.

Mezi **nepřímé prostředky** řadíme:

- Podnikovou kulturu, podnikovou identitu a podnikovou etiku.
- Vzdělávání zaměstnanců (zaměstnanci by měli být proškolení, aby dokázali strategicky myslet a jednat, aby se dokázali angažovat pro řešení nových úkolů).

#### 8.4.4 *Evaluace strategie*

Realizování strategie musí být čas od času hodnoceno (kontrolováno), neboť **v okolí podniku dochází k neustálým změnám a mohou tedy vyvstat nové problémy**, kterým je třeba strategii přizpůsobit. Kontrolování je významné z hlediska zabezpečení zpětné vazby.



**Příklad:** Jádrem každé strategie je vize. Baťův otec, ač velice chudý švec, byl vynikající stratég, neboť dal synovi vizi. Z níže uvedeného příkladu vyplývá závěr, že v začátcích podnikání nejsou tím nejdůležitějším finance, ale jasná vize.

Bylo to o jarmarku v Hradišti. Otec stál v kruhu mezi ostatními ševci a za rozhovoru povídá, ukazuje na komín Mayova cukrovaru: „Takový komín budou mít jednou moji chlápci.“

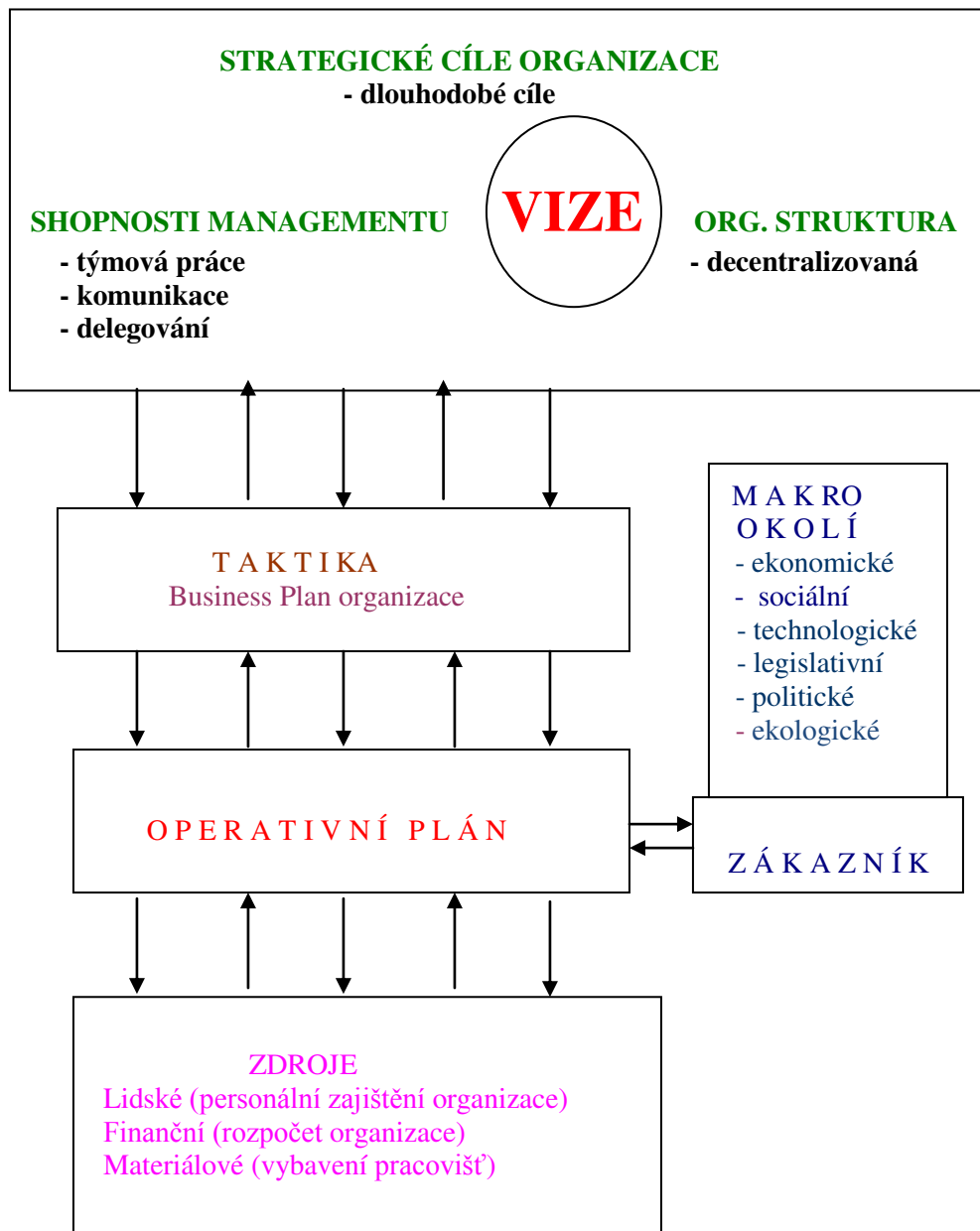
Byl špatný jarmark, žádný neměl v kapse groše. Přáním všech bylo uslyšet: „Pojďte na něco pro zahřátí.“ Tohle bylo ale mnoho na zkřehlé tělo a pokleslou mysl. Toto bylo přímo rouhání naší společenské bídě.

Ševci se shrkli okolo otce a jali se mu spílat a dělat si z něj posměšky. Měl jsem o něj strach i zlost pro jeho nerozvážná slova. Ale otec nepoklesl na mysl a ševci bručice, rozešli se ku svým stánkům.

Toho času nebylo ještě tolik komínů jako nyní. V kraji, známém našim trhovcům, byly dva komíny: hradištský a napajedelský. Hradištský patřil Mayům, bohatým a vznešeným židům, a druhý hraběti Baltazziovi. Nebylo slyšet, že by se nějaký obyčejný člověk, jmenovitě českého původu, či jak my říkali moravského, byl něčeho takového odvážil. Proto to pobouření, a proto také ševci nemohli toho otci zapomenout po mnoho trhů.

Zdroj: Tomáš Baťa: Úvahy a projevy. Institut řízení. Praha. 1990. ISBN 80-7014-024-0

Obrázek 8-6: Podnikatelský koncept



Zdroj: vlastní

Výše uvedený podnikatelský koncept vyjadřuje vzájemný vztah mezi strategickým, taktickým a operativním řízením podniku.

**Strategie** vytvářejí rámec pro uvažování a činnost. **Formulovat vizi podniku** a **definovat jeho strategické cíle** však nemůže každý. Takovouto dovednost má jen ten, kdo zvládá principy strategického myšlení. Podniková strategie není statická. Její formulace představuje evoluční proces, který vyžaduje přizpůsobení podnikové strategie a **vnitropodnikových organizačních struktur** (vhodná je organizační struktura nikoli liniová, ale ta, která je založena na maximální

autonomii a odpovědnosti za výkon a přidanou hodnotu, např. tzv. strategické obchodní jednotky, které spojuje společná vize, ale jsou autonomní ve volbě nástrojů pro dosahování strategických cílů. Tímto způsobem je možno podpořit soutěživost, flexibilitu a také odpovědnost.). Strategie řízení podniku musí dnes počítat nejen s vývojem na domácím trhu, ale musí brát v úvahu globální (celosvětovou) konkurenci. **Účinnou obranou proti této hrozbě je proces cílevědomého učení se a zvyšování odborných / manažerských kompetencí pro strategické řízení podniků** (tvůrčí přístup podporují např. manažerské nástroje, jako jsou týmová práce a delegování, tedy nástroje založené na komunikaci).

Pro kvalifikované vytvoření podnikové strategie a její úspěšnou implementaci prostřednictvím **podnikatelského plánu (Business Plan)** je nezbytná podmínka existence podnikové kultury, jež podporuje management změny založený na uplatňování výše uvedených moderních metod řízení. Posláním podnikatelského záměru (Business Planu) je identifikovat to, jak podnik dosáhne svých cílů. Podnikatelský záměr zahrnuje dílčí střednědobé (taktické) podnikové plány (plán finanční, výrobní, marketingový, personální apod.), přičemž **je nutno klást důraz na naplňování základních principů marketingu založených na detailní analýze trhu a na důsledné orientaci na zákazníka.**

Následující úrovní řízení je úroveň **krátkodobá (operativní)**. Rovněž na této úrovni provádíme důkladnou **analýzu vnějšího prostředí podniku. Hodnotíme zejména faktory ekonomické, sociální, politické, demografické, legislativní, technologické a geografické.**

Abychom mohli zajistit realizaci krátkodobých a střednědobých plánů, musíme mít k dispozici **vstupy**, kterými jsou zejména zdroje lidské a finanční, dále pak materiál, suroviny, výrobní prostředky apod. Součástí vstupů jsou v širším slova smyslu i tzv. měkké dovednosti manažerů a kvalifikace zaměstnanců.

## 8.5 Důvody pro taktické plánování i v malých a středních podnicích

V malých a středních podnicích se často setkáváme s rezervovaným přístupem k plánování. Důraz je kladen především na intuici. Ukažme si tedy nyní, proč je plánování i pro malý střední podnik přínosné a jaká je struktura podnikových plánů.

V první řadě je třeba zdůraznit, že **řídít podnik bez plánování není ekonomicky efektivní.** Proč? Protože **součástí procesu řízení jsou činnosti, které jsou vlastní i procesu plánování.** Jedná se o tyto činnosti:

1. předvídání
2. organizování
3. přikazování
4. koordinace
5. kontrola

Jinými slovy, řídit podnik bez výše uvedených činností nelze. A jsou-li tyto činnosti obsaženy v procesu plánování, nelze řídit ani bez plánování. **Řídit a neplánovat znamená řídit polovičatě, nedůsledně.**

**Řízení** má následující charakteristické rysy:

1. Procesy řízení jsou protikladem dezorganizujících procesů. Zabezpečují stabilitu podniku, udržují jeho dynamickou rovnováhu s prostředím a umožňují podnik zdokonalovat.
2. Řízení je možno charakterizovat jako uvádění podniku do souladu s objektivní realitou, která působí v daném prostředí.
3. Řízení předpokládá nepřetržitý koloběh i formací (údajů o okolí podniku, o vnitřním stavu podniku) a to jak mezi podnikem a okolím, tak mezi jednotlivými útvary podniku.
4. Nevyhnutelná je i existence zpětné vazby, která tvoří jeden s nejdůležitějších principů řízení. Jde o informace o účincích, vyvolaných různými zásahy řízeného objektu, informace o realizaci nebo nedosažení cíle.
5. Řízení je tedy spojeno s přímými a zpětnými vazbami, tzn. jedná se o uzavřený cyklus řízení.
6. Důležitým rysem řízení je jeho směřování k určitému cíli. Nejvyšším cílem řízení je optimalizace působení podniku, získávání co největšího efektu danými prostředky, nebo minimalizace nákladů na dosažení stanoveného efektu.

**Mezi hlavní důvody pro taktické plánování v malých a středních podnicích patří zejména tato zjištění:**

1. **Prostřednictvím plánování se můžeme dokonale přizpůsobit situaci na trhu.**
2. **Prostřednictvím plánování můžeme své aktivity agresivněji zaměřit na trh.**
3. **Prostřednictvím plánování a tedy včasného posouzení situace můžeme zdokonalit rozhodovací procesy v podniku.**
4. **Prostřednictvím plánování můžeme optimalizovat elementární zdroje produkčního procesu (lidské a finanční zdroje, suroviny a materiály, stroje a výrobní zařízení).**
5. **Prostřednictvím plánování získáme o vlastním podniku přesné informace a tím můžeme přispět k posílení jeho konkurenceschopnosti.**
6. **Prostřednictvím plánování získáme dobrý základ pro vedení lidí za účelem dosažení vytyčených cílů.**
7. **Prostřednictvím plánování podpoříme spolupráci mezi jednotlivými útvary v podniku.**

Plánování není ničím jiným, než vyústěním **plánovacího procesu**, který se skládá z následujících kroků:

1. analýzy situace
2. identifikace problémů
3. stanovení cílů pro řešení problémů
4. určení postupů a prostředků pro zabezpečení stanovených cílů
5. sestavení rozpočtu (a jeho posouzení, a to jak z hlediska ekonomické efektivnosti řešení cílů, tak z hlediska finanční náročnosti zajištění postupů a prostředků pro dosažení cílů)
6. kontrola jako zpětná vazba, zda bylo dosaženo stanovených cílů.

**Uvnitř podniku se setkáváme s celou řadou plánů, které však nepůsobí autonomně, ale vzájemně se ovlivňují.** A to je velice důležité tvrzení. Nelze např. vytvářet personální plán bez ohledu na plán výroby a odbytu, na plán nákladů apod. Můžeme říci, že takovým všezahrnujícím střednědobým plánem je **Podnikatelský plán -Business Plan**.



## 8.6 Podnikatelský plán



Po prostudování této komponenty budete umět vysvětlit, co to je podnikatelský plán a seznámíte se s nástroji pro jeho vypracování. Samotné studium může trvat 30 minut, ale čas potřebný k vypracování podnikatelského plánu bude záviset na projektu, fázi vývoje a marketingového výzkumu, který má prokázat jeho proveditelnost.

Vypracování podnikatelského plánu je základním krokem k úspěchu vašeho podniku nebo projektu a k transformaci vašeho záměru v realitu. To, že své nápady, výsledky výzkumu a vývoje zpracujete písemně, vás přinutí důkladně promyslet veškeré souvislosti. Podnikatelský plán vám umožní logickým způsobem posoudit proveditelnost vašeho projektu. Je i marketingovým nástrojem, kterým můžete vzbudit zájem investorů, potřebujete ho pro získání bankovního úvěru i podpory od různých agentur.

Podnikatelský plán musí být realistickým pohledem na očekávané dlouhodobé výsledky projektu. Musí vytvořit rámec, v němž bude projekt probíhat a který bude rozhodovat o úspěchu či nezdaru projektu. V tomto modulu popíšeme všechny hlediska, která musí být v podnikatelském plánu popsána. Osnova sekcí plánu je vyjádřena formou myšlenkových map, kterých můžete využít jako výchozího bodu pro přípravu vašeho podnikatelského plánu.

### Co je podnikatelský plán?

Podnikatelský plán je formální písemný dokument, který:



- popisuje krátkodobé a dlouhodobé cíle,
- popisuje, jak bude těchto cílů dosaženo,
- uvádí a vyhodnocuje kritické faktory úspěchu

Podnikatelský plán by měl pokrývat období 3-5 let a musí popsat různé fáze projektu v průběhu této doby včetně milníků, které umožní efektivní hodnocení postupu projektu.

### Proč vypracovávat podnikatelský plán?

Hlavní cíle podnikatelského plánu jsou:

- rozhodnout o proveditelnosti projektu,
- stát se dokumentem, který „prodává“ projekt potenciálním investorům,
- přesvědčit finanční instituce a poskytovatele dotací, aby projekt podpořily,

### Kde se používá podnikatelský plán?

Podnikatelský plán může být použit k prezentaci nového i stávajícího projektu nebo podniku. Je stejně důležitý pro individuálního podnikatele s úplně novým podnikatelským záměrem i pro nadnárodní korporaci, která chce zavést novou produktovou řadu. Obsah obou dokumentů se bude lišit, ale hlavní cíl, tj. prokázat proveditelnost návrhu, bude stejný.

### Jak připravit podnikatelský plán?

Obsah podnikatelského plánu se bude měnit v závislosti na jeho účelu - některé sekce lze zdůraznit nebo naopak vynechat. Existují však jisté zvyklosti, jaká má být struktura dobře zpracovaného podnikatelského plánu.

Typický podnikatelský plán obsahuje následující sekce:

- I Přehled a Exekutivní souhrn
- II Základní údaje
- III Výrobek / služba
- IV Marketing a marketingová strategie
- V Výroba a provoz
- VI Finance
- Přílohy

V dalším textu rozebereme každou z těchto sekcí podrobněji; pro popis informací, které by v jednotlivých sekcích měly být obsaženy, používáme myšlenkové mapy.



Po prostudování každého z následujících oddílů vás požádáme, abyste nakreslili myšlenkovou mapu pro váš vlastní podnik nebo inovační záměr. Jednoduše nahraďte texty v myšlenkové mapě vašimi vlastními údaji. Takto zpracované myšlenkové mapy vám pomohou při vypracování vašeho podnikatelského plánu.

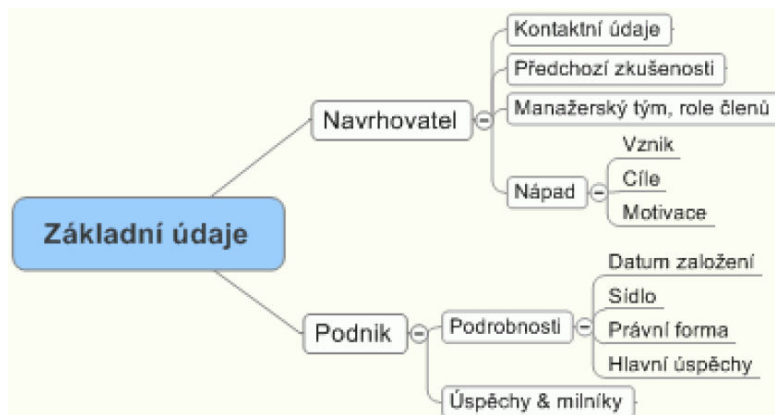
## Osnova podnikatelského plánu

Obrázek 8-7: Myšlenková mapa osnovy podnikatelského plánu



## Základní údaje

Obrázek 8-8: Myšlenková mapa podnikatelského plánu – sekce Základní údaje



Sekce Základní údaje musí obsahovat veškeré informace o předkladateli podnikatelského plánu a o podniku – je to vaše příležitost ukázat, že vy a váš podnik jste schopni projekt zvládnout. Jakých úspěchů už jste dosáhli?

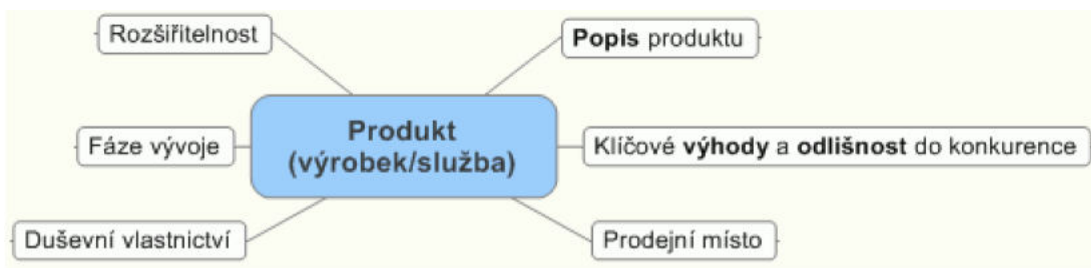
Investor bude chtít vědět, s kým má co do činění. Podnikatelský plán musí informovat i o hlavních spolupracovnících, kteří se budou na projektu podílet. Uveďte manažerský tým, Je důležité popsat i možný nedostatek speciálních dovedností potřebných pro realizaci projektu. Pokud existují, musíte zpracovat plán nábory a výcviku potřebných pracovníků.



Nakreslete myšlenkovou mapu, která popisuje vás a váš podnik.

## Výrobek / služba

Obrázek 8-9: Myšlenková mapa podnikatelského plánu – sekce Produkt (výrobek/služba)



Pokud žádáte o financování vývoje nebo uvedení na trh výrobku / služby, pak to má smysl jen tehdy, pokud výrobek / službu popíšete a vysvětlíte dostatečně jasně, abyste vytvořili úplnou představu očekávaného výsledku.

Tato sekce by měla obsahovat popis inovativních aspektů výrobku / služby a odpovědět na otázku: „Proč by to měl někdo kupovat? Jaké jsou hlavní výhody a jedinečné vlastnosti?“

Protože inovativní výrobky / služby zahrnují výsledky kreativní duševní činnosti, je třeba zajistit ochranu tohoto duševního vlastnictví. Tato část je důležitá, protože rozhodne o tom, jak dobře bude nápad chráněn, což ovlivní jeho komerční využitelnost.

Existuje řada nástrojů ochrany duševního vlastnictví jako např. copyright, ochranné známky a patenty. Projekt musí být důkladně analyzován z hlediska použitelných nástrojů ochrany duševního vlastnictví.



Nakreslete myšlenkovou mapu, která popisuje váš výrobek / službu, jeho klíčové výhody a jedinečné vlastnosti, s ním spojené duševní vlastnictví, fáze vývoje a možnou rozšířitelnost.

## Marketing & marketingová strategie

Obrázek 8-10: Myšlenková mapa podnikatelského plánu – sekce Marketing & marketingová strategie



Zde musíte popsat trh a cílovou skupinu, na kterou se váš projekt zaměřuje. Marketingová studie prokazuje komerční životaschopnost projektu tím, že ukáže, že existuje mezera na trhu nebo možnost rozšíření podílu na trhu, jíž je možné využít.

Uveďte všechny existující konkurenty a porovnejte jejich nabídku s vaší. Nejlepší bude, když vysvětlíte, v čem bude váš výrobek / služba lepší než nabídka konkurence – v čem je vaše výhoda?

Marketing výrobku / služby často rozhoduje o jeho komerčním úspěchu. I když vytvoříte skvělý produkt, nebude úspěšný, pokud nezbudíte zájem zákazníků. Proto bude každého investora zajímat, jakým způsobem budete k produktu přitahovat pozornost a jak ho budete propagovat. Pro volbu marketingového přístupu je důležitý typ výrobku / služby, např. software nebo internetovou službu bude nejlépe propagovat na prostřednictvím internetu na příbuzných webových stránkách, e-mailovou kampaní nebo ve specializované počítačové literatuře a publikacích.

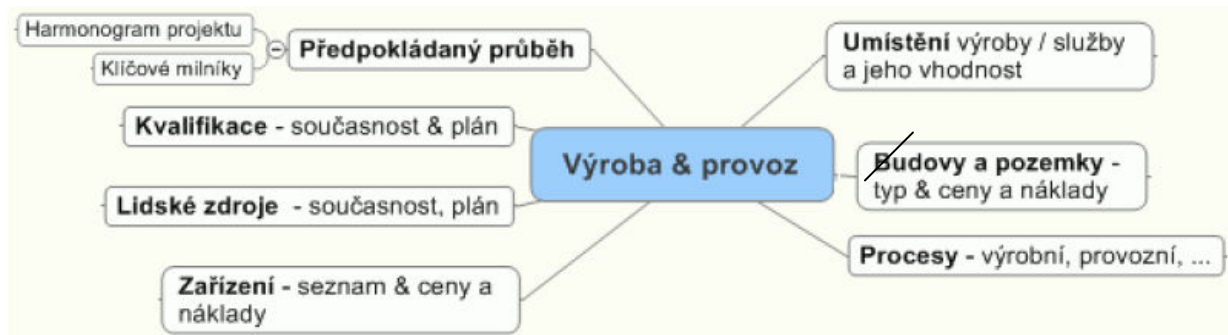
Měli byste uvést i vaše marketingové cíle – jakých prodejů chcete dosáhnout a kolik času potřebujete k dosažení bodu zlomu. Podrobněji se marketingem zabývá kapitola 9 této příručky.



**Nakreslete myšlenkovou mapu, která popisuje provedený marketingový výzkum, váš cílový trh a profily zákazníků, cíle marketingu a návrh marketingové strategie.**

## Výroba & provoz

Obrázek 8-11: Myšlenková mapa podnikatelského plánu – sekce Výroba & provoz



Částí podnikatelského plánu je celkový popis projektu od jeho počátku nejméně po okamžik, v němž žádáme o podporu. Musí být popsány různé fáze projektu, personál, který se na nich podílí, a důležité milníky.



**Nakreslete myšlenkovou mapu, která popisuje aspekty výroby a provozu.**

## Finance

Obrázek 8-12: Myšlenková mapa podnikatelského plánu – sekce Finance



Důležité pro posouzení projektu jsou finanční informace a předpovědi. Tato sekce musí zdůvodnit výši částky požadované od investora. Investora bude určitě zajímat, jak bude jeho investice užita a jakou návratnost je možné očekávat.

Uveďte veškeré zdroje financování (např. interní, požadovaná částka, příspěvky z jiných zdrojů – částka a zdroj).

Finanční sekce musí být co nejpřesnější. Nikdo nebude chtít investovat do projektu, pokud nebude přesvědčen o tom, že poskytnuté finance nebudou dobře využity, nebo pokud se zdá, že je projekt podfinancován („za tak málo peněz to nejde udělat“).

Poskytnuté informace musí být realistické. To platí i pro předpovědi, které musí být podpořeny uvedením předpokladů týkajících se parametrů trhu, které mohou ovlivnit úspěch projektu.



**Nakreslete myšlenkovou mapu, která popisuje všechny finanční aspekty navrhovaného projektu.**

## Exekutivní souhrn

Obrázek 8-13: Myšlenková mapa podnikatelského plánu – Exekutivní souhrn

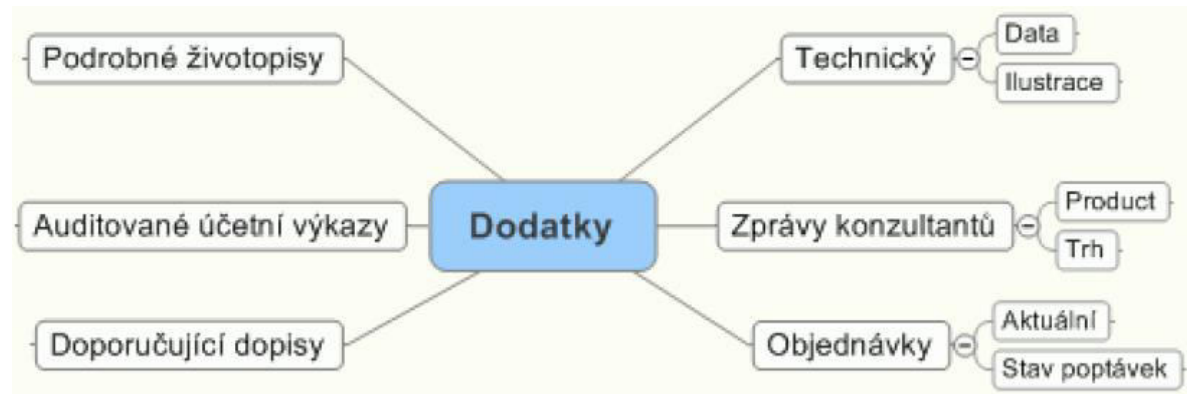


Exekutivní souhrn bude sice uveden na začátku vašeho podnikatelského plánu, ale budete ho zpracovávat jako poslední, protože je souhrnem informací ze všech sekcí. Musí být stručný (doporučuje se maximálně 2 stránky) a dostatečně přitažlivý. Pamatujte na to, že je to vaše příležitost prodat svůj záměr a podnik a motivovat investora k přečtení zbytku dokumentu a podrobnému prostudování vašeho podnikatelského plánu.

## Přílohy

V přílohách uveďte důležité informace, které podpoří váš podnikatelský plán a přidají vašemu projektu na důvěryhodnosti.

Obrázek 8-14: Myšlenková mapa podnikatelského plánu – Dodatky



Vyvinuli jste inovativní výrobek nebo službu? Chtěli byste ho komercializovat? Zkuste zpracovat svůj podnikatelský plán a posoudit proveditelnost projektu. Můžete vyjít z myšlenkových map, které jste si připravili v předchozích odstavcích. Konečný dokument vám pomůže prodat váš nápad finančním institucím, grantovým agenturám nebo potenciálním investorům. Plán vám poslouží i jako strategický dokument podniku.



### Doporučení pro dobrý podnikatelský plán

- Musí vypadat profesionálně.
- Musí mít jasně definované sekce, musí být snadno čitelný.
- Udržujte jeho distribuci pod kontrolou (distribuční seznam, verze, datum uvolnění atd.).
- Před jeho distribucí získejte objektivní hodnocení.
- Plánujte včas – získání financí někdy trvá dlouho.
- Zašlete plán bance apod. předem.
- Připravte pozitivní a atraktivní prezentaci.
- Seznamte se s celým plánem včetně výpočtu finančních údajů.
- Připravte se na otázky.

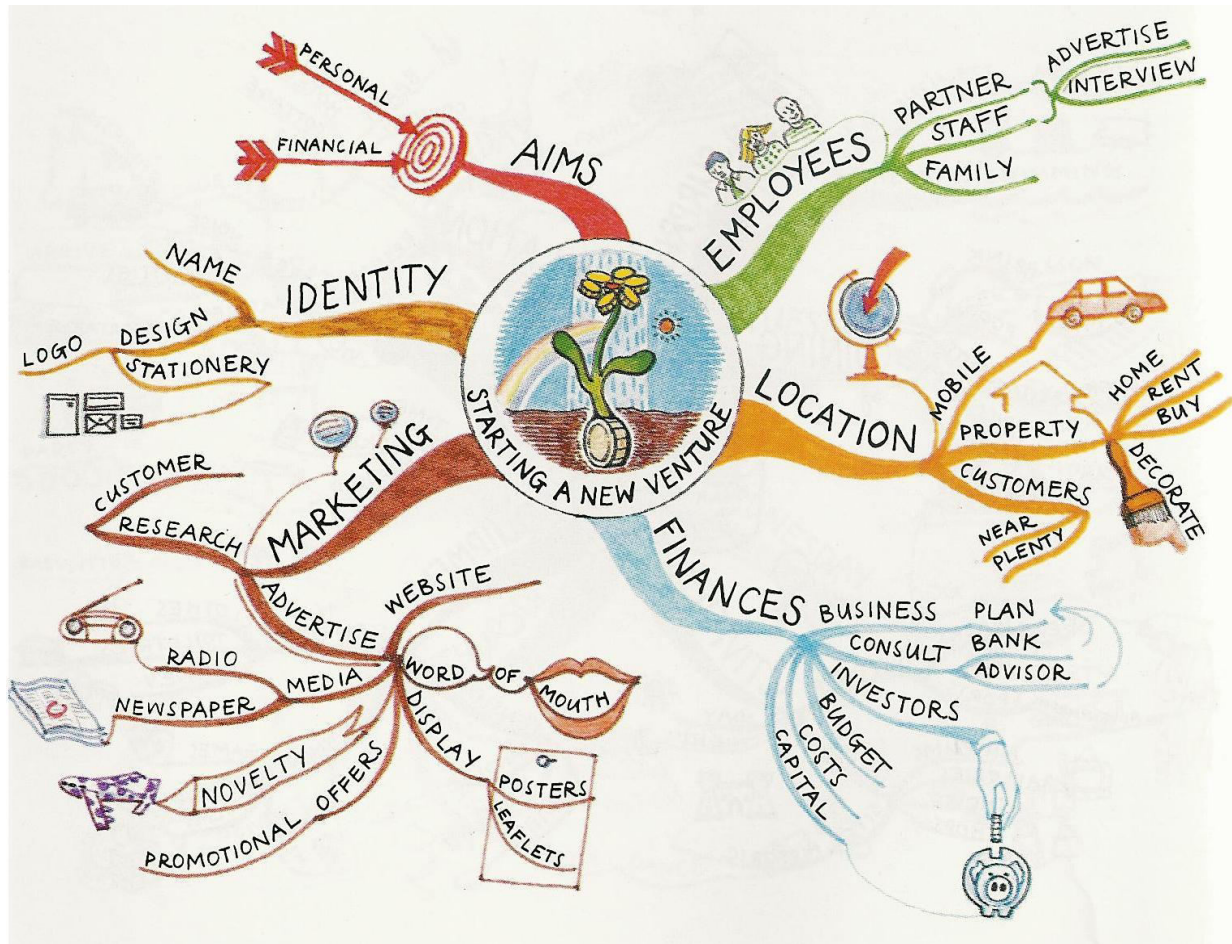
Pokud váš výrobek / služba vychází z jedinečného nebo kreativního nápadu, je důležité zajistit jeho ochranu. Způsob ochrany má přímý vliv na komerční využití. Existuje řada nástrojů ochrany duševního vlastnictví (copyright, ochranná známka, průmyslová práva).





Užitečným nástrojem pro zpracování podnikatelského plánu jsou myšlenkové mapy. Pomohou vám ujasnit si váš nápad a jeho souvislosti a vizuálně je prezentovat na jedné stránce. Pomýšlíte na nový projekt nebo podnik? Zkuste si na arch papíru nakreslit myšlenkovou mapu a mějte ji po ruce – každý nový nápad můžete okamžitě přidat. Pomůže vám, až si sednete ke stolu a začnete psát podnikatelský plán.

Obrázek 8-15: Příklad myšlenkové mapy pro plánování nového podnikatelského záměru



Zdroj: Tony Buzan: How to Mind Map 2002: Template 6 "Starting a New Venture Mind Map"

### Souhrn klíčových bodů

Podnikatelský plán je formální písemný dokument, který popisuje krátkodobé a dlouhodobé cíle podniku nebo projektu a popisuje, jak bude těchto cílů dosaženo. Umožní vám vyhodnotit životaschopnost a proveditelnost vašeho záměru a je nástrojem pro prodání vašeho záměru investorům a poskytovatelům úvěrů a dotací.





V tomto modulu jste se naučili, co je podnikatelský plán a jaké jsou jeho klíčové prvky. Víte, že jeho obsah závisí na záměru a jeho rozsahu a získali jste nástroje potřebné pro vypracování podnikatelského plánu pro váš nový projekt nebo záměr.

Σ

### 8.7 Shrnutí kapitoly:

- Strategické plánování je možno definovat jako proces, prostřednictvím kterého dochází ke zpracování informací za účelem sladění požadavků okolí s potenciálem podniku tak, aby byl zajištěn z dlouhodobého hlediska úspěch podniku.
- Součástí strategického myšlení je i naplňování základních principů marketingu založených na detailní analýze trhu a na důsledné orientaci na zákazníka.
- Tvorba a realizace strategie by se měla stát ústředním bodem podnikové politiky.
- Podnikatelské strategie dělíme do dvou skupin: na strategie přežití a na strategie růstové.
- K prosazování strategie využíváme přímých a nepřímých prostředků.
- Realizování strategie musí průběžně hodnoceno (kontrolováno).
- Řídit podnik bez plánování není ekonomicky efektivní, protože součástí procesu řízení jsou činnosti, které jsou vlastní i procesu plánování.
- Řídit a neplánovat znamená řídit polovičatě, nedůsledně.
- Podnikatelský záměr (Business Plan) je základním podnikovým dokumentem, prostřednictvím kterého lze získat přístup k cizímu kapitálu.

Tabulka 8-1 Návaznost na potřeby FEK

zkratka	Předmět	Ročník/semestr	Počet kreditů
KPM/PE1	Podniková ekonomika 1	1/ZS	5
KPM/PE2	Podniková ekonomika 2	1/LS	4

?

### 8.8 Kontrolní otázky a úkoly:

- 1 Charakterizujte základní principy strategického myšlení.
- 2 Uveďte argumenty pro tvorbu strategických plánů v malém a středním podniku.
- 3 Vysvětlete proces tvorby podnikové strategie.
- 4 Charakterizujte růstové strategie.
- 5 Popište postup uplatňování strategie v praxi.
- 6 Charakterizujte podnikatelský koncept.

- 7 Uveďte argumenty pro taktické plánování v malých a středních podnicích.
- 8 Popište jednotlivé kroky plánovacího procesu.
- 9 Vysvětlete význam podnikatelského plánu z hlediska zajištění efektivního řízení podniku.
- 10 Charakterizujte strukturu podnikatelského plánu.



## 8.9 Doporučená literatura

- Bircher, B. (1996). *Business Plan. Ziele, Struktur, Vorgehen an einem praktischen Beispiel*. St. Gallen: KMU HSG
- Buzan, T., Griffiths, C., Harrison, J., & Kašpárek, M. (2013). *Myšlenkové mapy v byznysu: Revoluce ve vaší práci a podnikání*. Brno: BizBook
- Dale, B. G. et al. (2000). Quality is dead in Europe – long live excellence – true or false? *Quality Focus*, 2000, vol. 4, No. 3, pp. 4-10.
- Henderson, B. D. (1970). *Perspectives sur la stratégie de l'entreprise*. Puteaux: Hommes et Techniques
- How to prepare a Business Plan. Guidelines for Entrepreneurs. Indiana Institute for New Business Ventures, Inc.
- Koontz, H. W. (1993). *Management*. Praha: Victoria Publishing, a.s.,
- Koráb, V., Režňáková, M., & Peterka, J. (2007). *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press.
- Kotler, Ph. (1991): *Marketing, Management*. Praha: Victoria Publishing
- Kreikebaum, H. (1993). *Strategische Unternehmensplanung*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer
- Nenadál, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Tvorba business modelů*
- Pichler, J. H. (1996). *Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen*. Bern /Stuttgart / Wien: Verlag Haupt
- Pümpin, C. (1988). *Strategische Führung. Aufbau strategischer Erfolgspositionen in der Unternehmungspraxis*. Bern
- Ries, E., & Dušek, L. (2015). *Lean startup: Jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks
- Sandbrook, M. (2001). Using the EFQM Excellence Model as a framework for improvement and change. *Journal of Change Management*, 2001, Vol. 2, No. 1, pp. 83 – 90.
- Sattes, I.; Brodbeck, H. (1995). *Erfolg in Kleinen und Mittleren Unternehmen*. Zürich: Hochschulverlag AG an der ETH
- Sinclairová, S. (1991). *Tomáš J. Baťa. Švec pro celý svět*. Praha: Melantrich
- Srpová, J.; Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání. Teoretické příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing
- Srpová, J. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada.
- Stutely, R. (2002). *The definitive business plan: The fast-track to intelligent business planning for executives and entrepreneurs*. London: Financial Times Prentice Hall.

Sun, H. et al. (2004). The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2004, vol. 21, No. 2, pp. 131 - 54.

Thommen, J-P. (1993). *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*. Zürich: Treuhand-Kammer

Veber, Jar.; Srpová, J. a kol. (2005). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.

### Webové stránky

- [Jan Veselý – webináře](#)
- [šablona pro Lean Canvas v češtině](#) (Google Draw, zkopírujte a upravujte online, nebo vytiskněte) nebo
- [Lean Canvas v angličtině](#) (Google Draw, v angličtině, nenechte se zmást špatným nadpisem)
- [Lean Stack](#) (nástroje)
- [Ash Maurya: Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?](#) (článek)

Podnikatelský plán a strategie, <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>

Gate2Growth, [www.gate2growth.com](http://www.gate2growth.com)

Gate2Growth je iniciativa Evropské komise podporovaná programem Innovation/SME a jejím hlavním cílem je podpora inovativních podnikatelů v EU. Na stránkách najdete soubor nástrojů pro podnikatelské plánování, případové studie a příručky o financování, rozpočtování, podnikatelském plánu a mnoho dalších.

Mnoho webových stránek nabízí rady, doporučení a vzory podnikatelských plánů. Prohledávání podle klíčových slov „business planning“ vám vrátí řadu odkazů, dále uvádíme několik z nich:

[www.bplans.com](http://www.bplans.com)

[www.businesstown.com](http://www.businesstown.com)

[www.sba.gov/smallbusinessplanner/index.html](http://www.sba.gov/smallbusinessplanner/index.html)

## 9 Marketingová orientace na zákazníka

(Miroslav Pavlák)

### Obsah

9 Marketingová orientace na zákazníka	158
9.1 Definice marketingu	159
9.2 Cenová politika jako významný nástroj marketingového mixu	162
9.3 Marketingový koncept	165
9.4 Obchodní jednání s obchodním partnerem / zákazníkem	169
9.5 Etika v podnikání a obchodních vztazích	171
9.6 Shrnutí kapitoly	173
9.7 Kontrolní otázky a úkoly	174
9.8 Doporučená literatura	174

### Seznam obrázků

Obrázek 9-1 Marketing a jeho tři základní množiny	160
Obrázek 9-2 Umísťovací strategie	165

### Seznam tabulek

Tabulka 9-1 Hlavní konkurenti MSP	167
Tabulka 9-2: Návrhy na posílení konkurenceschopnosti MSP	168
Tabulka 9-3 V čem si české MSP konkurují?	168
Tabulka 9-4 Návaznost na předměty FEK	173

**Cíle:**

- Vysvětlit pojetí marketingu.
- Zdůraznit cenovou politiku jako významný nástroj marketingového mixu.
- Vyložit strukturu marketingového konceptu.
- Specifikovat principy práce s veřejností.
- Vysvětlit pravidla obchodního jednání se zákazníkem.
- Specifikovat osobnostní předpoklady pro vedení obchodního jednání.
- Vyložit základní principy etiky v podnikání.



**Klíčová slova:** marketing, marketingový mix, cenová politika podniku, marketingový koncept, principy práce s veřejností, základní pravidla obchodního jednání, osobnostní předpoklady pro vedení obchodního jednání, etika v podnikání.

## 9.1 Definice marketingu

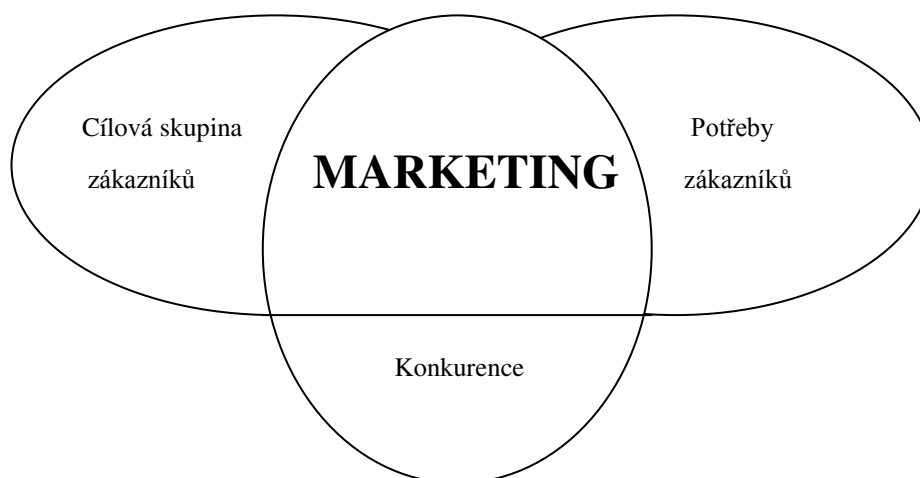
Existuje celá řada definic marketingu. V nejobecnějším slova smyslu je marketing chápán jako: „*společenský a manažerský proces, s jehož pomocí uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a výměny výrobků a jiných hodnot.*“ [KOTLER, ARMSTRONG, 2004].

Podrobnější definice vnímá marketing: „*jako činnost organizace a soubor procesů pro vytváření, komunikaci a poskytování hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, že z toho mají užitek nejenom organizace, ale také její klíčové zájmové skupiny.*“ [FORET, 2008].

Můžeme říci, že mezi nejmodernější koncepce marketingu, které zdůrazňují, že firma nabízí zákazníkovi hodnotu, přičemž má z toho prospěch nejen firma a zákazník, ale také společnost jako taková [SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010] patří definice, jež vnímá marketing jako: „*podnikatelskou funkci, která rozpoznává potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil jemu.*“ [KOTLER, KELLER, 2007].

**Marketing bere v úvahu tři základní množiny: cílovou skupinu zákazníků, potřeby zákazníků a konkurenci. Business je průnikem těchto tří množin (viz obrázek č. 9-1).**

Obrázek 9-1 Marketing a jeho tři základní množiny



Zdroj: vlastní

V souvislosti s marketingovým řízením podniku je nutné dodržovat základní principy marketingu, kterými jsou bezpochyby **marketingový přístup** a **marketingová orientace na zákazníka**. Tyto základní principy ještě musíme doplnit o tzv. **základní marketingové teze**, bez nichž by se zmiňované principy staly pouhými teoretickými doporučeními bez praktického uplatnění.

**Marketingový přístup** je založen na **SWOT analýze**. SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy. Je přístupem, který umožňuje konfrontaci vnitřních zdrojů a schopností firmy se změnami v okolí. Jedná se o analýzu [SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010]:

- **Strengths – silných stránek firmy;**
- **Weaknesses – slabých stránek firmy;**
- **Opportunities – příležitostí v okolí firmy;**
- **Threats – hrozeb v okolí firmy.**

Analýza silných a slabých stránek představuje analýzu vnitřního prostředí podniku, analýza příležitostí a hrozeb je výsledkem analýzy vnějšího prostředí podniku. Výsledky externí a interní analýzy se zaznamenávají do tabulky, která by měla obsahovat minimálně 10 řádků a sloupců, aby byla přehledná a zachovala si vypovídací schopnost. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat nejen k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů v současnosti, ale také k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace firmy a jejich vzájemných souvislostí [SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010].

**Na základě analýzy bychom měli získat zejména tyto rozhodující marketingové informace:**

- Jaké faktory ovlivní úspěch podniku?
- Je náš trh dostatečně veliký?
- Jaké jsou silné a slabé stránky naší konkurence?
- Jaká je struktura našich zákazníků? (z hlediska geografického – kde působí náš zákazník; demografického – jaký je věk, pohlaví, příjem našeho zákazníka; psychografického – jaký je životní styl našeho zákazníka)

- Odpovídají naše produkty potřebám zákazníků?
- V jaké fázi životního cyklu se náš produkt nachází?

**Marketingová orientace na zákazníka** vychází z těchto výzev:

- Zákaznickovy potřeby musí být naší hlavní prioritou.
- Porozumění zákazníkům musí být náš trvalý zájem.
- Inovace musí být považována za nevyhnutelnou, nikoli za nepotřebnou.



**Příklad:** Úspěchy samozřejmě nevyplývaly jen z kvality výrobků. Jak se mnoho rádobypodnikatelů ke své škodě přesvědčilo, nestačí jen vynalézt lepší past na myši a očekávat, že zákazníci za vámi přijdou sami. Důležitou součástí práce je i šířit informace o svém výrobku, přesvědčit se, že váš vlastní personál je s ním dobře obeznámen a umožnit potenciálním zákazníkům podívat se na něj. Mnoho mezinárodních organizací bohužel nechápe, že klíčem k úspěchu není výroba jako taková, nýbrž schopnost nabídnout vhodné zboží spotřebitelům.

Zdroj: Sinclairová, S.: Tomáš J. Bařa. Švec pro celý svět. Melantrich. Praha. 1991. ISBN 80-7023-106 -8

**Za základní marketingové teze považujeme:**

1. Hlavním cílem marketingu je uspokojování potřeb a přání zákazníků. A to nejen potřeb a přání již existujících, ale i zcela nových, o kterých ještě zákazníci nemají tušení.
2. Marketing musí být prováděn nepřetržitě, nikoli jednorázově.
3. Marketing musí být založen na marketingovém výzkumu, který slouží k předvídání a identifikaci zákaznickových potřeb a skrytých přání.
4. Marketing musí být součástí úsilí všech zaměstnanců podniku, nikoli pouze managerů či marketingového oddělení.

O marketingovém řízení byla napsána již celá řada odborných publikací. Cílem naší knihy není pokračovat v tomto trendu, ale podat stručnou a výstižnou charakteristiku toho nejdůležitějšího, na čem marketing stojí, tzn. **marketingového mixu**.

Přistupme nyní k problematice **Marketingového mixu** a možnostem jeho praktického uplatnění. Nejčastěji se uvádí tzv. **4P** marketingového mixu, tedy:

P- Produkt – výrobek / služba

P- Price – cena

P- Place – místo

P – Promotion – propagace

K těmto základním čtyřem P přistupují ještě další, např.:

P – People – lidé

P – Programming – programování

P – Partnership - partnerství

Za rozhodující faktor ovlivňující nákupní rozhodování zákazníků a tedy za faktor, který výrazným způsobem ovlivňuje náš podíl na trhu, považujeme vedle **kvality produktu** rovněž **cenu**. Z tohoto důvodu se budeme na následujících řádcích věnovat nejprve otázce tvorby ceny z marketingového hlediska a poté přistoupíme k formulaci možných strategií, jež budou brát cenu a kvalitu v úvahu.



**Příklad:** Ještě nikdy nezbohatl živnostník, jehož ústa oplývala pomlouváním a srdce závistí nad úspěchy druhých, který dovedl mistrně odkrývat chyby svého konkurenta. Avšak nikdy se nevedlo a nepovede špatně tomu, kdo svým zákazníkům podává své služby se slovy srdečné zdvořilosti a jehož oči dovedou upozorovat u konkurenta spíše jeho dobré nežli špatné stránky, aby z nich mohl mít užitek.

Nebojme se konkurence. Konkurent nás neporazí. Ten je daleko. Ale porazí nás prach v naší výkladní skříní, v regálech, na pultech, v krámě, protože ten je blízko a vyžene nám z obchodu každého slušnějšího zákazníka, nehledě k tomu, že nám podrývá zdraví.

Zdroj: Tomáš Baťa: Úvahy a projevy. Institut řízení. Praha. 1990. ISBN 80-7014-024-0

## 9.2 Cenová politika jako významný nástroj marketingového mixu

**Tržní cena** se tvoří střetem nabídky a poptávky, jinými slovy:

1. je-li poptávka větší než nabídka – cena začíná stoupat,
2. je-li nabídka větší než poptávka – cena začíná klesat,
3. růst ceny způsobuje růst nabídky a pokles poptávky,
4. pokles ceny způsobuje růst poptávky a pokles nabídky,
5. cena má tendenci ustálit se na úrovni, kdy se vyrovnává nabídka a poptávka.

Tolik tedy makroekonomické pojetí tržní ceny. Jaké faktory však působí na pohyb cen? Odpověď na tuto otázku bychom jako podnikatelé měli znát, neboť opomíjení těchto faktorů vede často ke krachu podniků, jak je o tom pojednáno na příslušném místě v této knize.

**Pohyb cen** ovlivňují zejména:

- mzdová politika v zemi prodeje produktu
- náklady na provoz prodejních jednotek
- nezbytné výdaje obyvatelstva na sociální a zdravotní služby, na školství apod. (tyto výdaje ovlivňují výši disponibilních finančních zdrojů obyvatelstva)
- daňová politika státu
- kulturně-politické tradice a zvyklosti.

Jako podnikatelé máme dispozici celou škálu způsobů tvorby ceny počínaje tzv. **nákladovým typem ceny** (bereme v úvahu úroveň nákladů a ziskové přírážky), přes **poptávkově orientovanou tvorbu ceny** (jak je zřejmé z názvu, rozhodujícím faktorem je zákazníkem akceptovaná hodnota produktu), **konkurenčně orientovanou tvorbu ceny** (podnik reaguje na změny ceny konkurence) až po **propagační a diskriminační tvorbu ceny**. U těchto dvou posledně jmenovaných způsobů tvorby ceny se zastavíme, neboť mají úzkou vazbu na propagační mix, který je součástí marketingového mixu.

Pokud jde o **propagační tvorbu ceny**, znamená to, že podniky dočasně snižují ceny svých produktů pod úroveň nákladů. Propagační cenová tvorba má několik forem [KOTLER, 1991]:

- *Tvorba ceny na úkor vedoucích firem:* v tomto případě velkoobchodní domy prudce sníží ceny velmi dobře známých výrobních značek, aby přilákaly další zákazníky. Avšak výrobci obvykle nesouhlasí s takovýmto snížením cen jejich výrobků, protože to může oslabit dobrou pověst značky.
- *Tvorba cen pro zvláštní příležitosti:* Prodejci mohou v průběhu sezóny stanovit zvláštní ceny, aby přilákali více zákazníků.



- *Psychologická sleva:* Tento způsob poskytování slevy spočívá v tom, že se výrobek uvede na trh s nepřiměřeně vysokou cenou a po určité době je poskytnuta podstatná sleva.

**Diskriminační ceny** vznikají tehdy, jestliže firma prodává výrobek nebo službu za těchto podmínek [KOTLER, 1991]:

- *Ceny pro různé zákaznické segmenty:* V tomto případě jsou za stejné výrobky nebo služby používány pro různé zákaznické skupiny různé ceny.
- *Ceny pro různé formy výrobku:* Pro různá provedení výrobků se používají různé ceny, které nejsou úměrné jejich příslušným nákladům.
- *Tvorba ceny podle image:* Některé podniky stanovují pro stejný výrobek různé ceny v závislosti na rozdílech v image.
- *Tvorba ceny podle místa nebo podle doby:* V tomto případě jsou používány pro různá místa odlišné ceny, popř. ceny se liší v závislosti na sezónnosti, dnech nebo hodinách.

Může nastat několik okolností, které nutí podnik, aby snížil ceny, i když to může vyvolat cenovou válku. Jednou z nich je **nadbytečná kapacita**. V tomto případě potřebuje podnik zvětšit svůj prodej, avšak nelze to dokázat pomocí zvýšeného prodejního úsilí, zdokonalením výrobku, či jinými opatřeními. Může se však zaměřit na podporu růstu svého prodeje prostřednictvím snížení cen. Další okolností je **klesající podíl na trhu**. Tato strategie však vytváří určitá rizika:

1. Spotřebitelé se budou domnívat, že jakost výrobků je nižší než u dražších konkurenčních výrobků.
2. Nízká cena získává podíl na trhu, ne však věrnost trhu. Zákazníci se přesunou okamžitě k jiné firmě, která zavede na trhu levnější výrobky. [KOTLER, 1991]

Mnoho podniků potřebuje zvýšit ceny svých výrobků. Vědí však, že zvýšení cen ponesou nelibě zákazníci a maloprodejcí, ale i jejich vlastní prodejní zástupci. Hlavní okolností, která vyvolává zvýšení cen, je **inlace nákladů**. Vzrůst nákladů neodpovídající růstu produktivity stlačuje ziskové rozpětí a nutí firmy k pravidelnému zvyšování cen. Firmy často zvyšují ceny svých výrobků více, než odpovídá růstu nákladů, protože očekávají další inflaci, případně vládní regulační cenová opatření. Dalším faktorem, který působí na zvyšování cen, je **nadměrná poptávka**.

Existují i jiné možnosti, jak může podnik reagovat na vysoké náklady, nebo růst poptávky, aniž by zvýšil ceny:

- Zmenšení výrobku místo zvýšení ceny.
- Nahrazování přísad nebo materiálů méně nákladnými substituty.
- Snížení nebo zrušení některých funkcí výrobku s cílem snížit náklady.
- Zrušení nebo snížení služeb, které jsou spojeny s výrobkem.
- Používání levnějších obalových materiálů.
- Snížení počtu nabízených modelů.

Poptávková funkce vyjadřuje celkovou odezvu trhu a výši ceny. Zahrnuje reakci mnoha jedinců, kteří jsou různě citliví na výši ceny. Prvním důležitým krokem je proto **určení faktorů působících na citlivost zákazníků vůči cenám**. Jedná se o tyto faktory [KOTLER, 1991]:

1. *Vliv jedinečné hodnoty:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže se jedná o jedinečný výrobek.

2. *Vliv povědomosti o náhradě:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže mají menší povědomost o náhradních výrobcích.
3. *Vliv obtížného porovnání:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže nemají možnost porovnat kvalitu náhradních výrobků.
4. *Vliv celkových výdajů:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže představují malý podíl z jejich celkových příjmů.
5. *Vliv celkového užitku:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, čím větší užitek jim vyplývá z užívání výrobku.
6. *Účinek sdílených nákladů:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže výdaje hradí někdo jiný.
7. *Vliv zhodnocení investice:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže výrobek bude používán ve spojení s nějakým již dříve zakoupeným zařízením.
8. *Vliv kvality:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže má výrobek vyšší kvalitu, prestiž nebo exkluzivitu.
9. *Vliv skladovatelnosti:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže mohou výrobek skladovat.

Jakákoli změna cen může působit na zákazníky, konkurenty, distributory a dodavatele. O vlivu změny ceny na zákazníky bylo již v této kapitole pojednáno, zaměříme se tedy na vliv změny ceny na konkurenty, distributory a dodavatele.

Dříve než podnik (konkurent, distributor, dodavatel) zareaguje, měl by si položit tyto otázky:

1. Proč konkurent změnil cenu?
2. Je tato změna dočasná nebo trvalá?
3. Co se stane s naším podílem na trhu a našimi zisky, jestliže nezareagujeme?
4. Budou reagovat ostatní podniky?
5. Jaké budou pravděpodobné reakce konkurentů na naše uvažované možnosti?

Určení ceny je problémem zvláště tehdy, jedná-li se o určení ceny nového výrobku, či pokud chce podnik zavést svůj výrobek do jiné distribuční sítě. Podnik se přitom musí rozhodovat o umístění výrobku na trhu z hlediska jeho ceny a kvality. Za tímto účelem rozlišujeme několik tzv. **umíst'ovacích strategií** viz obr. č. 9-2 [KOTLER, 1991].

Obrázek 9-2 Umísťovací strategie

		Cena		
		vysoká	střední	nízká
Kvalita	Vysoká	Premiantská strategie	Strategie vysoké hodnoty	Strategie vynikající hodnoty
	Střední	Strategie předražování	Strategie průměrné hodnoty	Strategie dobré hodnoty
	Nízká	Vyděračská strategie	Falešná strategie hospodárnosti	Strategie hospodárnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler (2007)

### 9.3 Marketingový koncept

Na základě marketingové analýzy podnikatelského prostředí jsme připraveni zpracovat tzv. Marketingový koncept.

**Marketingový koncept** musí odpovědět na tyto **strategické** otázky: „Čeho chceme dosáhnout na trhu?“ a „Kudy povede naše cesta?“

Marketingový koncept je východiskem pro dosažení marketingových cílů. Smyslem marketingového konceptu je poskytnout informace o:

1. produktech a službách
2. trhu a našem podílu na něm
3. požadavcích zákazníků
4. konkurenci

**Strategické** otázky jsou však příliš obecné, a proto je vhodné je **konkretizovat**: „Na jakém trhu, jaké výkony (produkty, služby) a v jakém množství přispějí k uspokojování konkrétních potřeb zákazníků?“ a „Jaké místo a jaký podíl by v této souvislosti měl podnik na trhu zaujmout?“

Abychom zodpověděli tyto konkrétní otázky, je vhodné využít modelu tzv. **Marketingové pyramidy**. Základnu pyramidy představuje **reálné prostředí**, ve kterém se firma nachází. Prostřednictvím marketingového nástroje, kterým je **marketingový mix** (P marketingového mixu), vytváříme **marketingovou taktiku** (každodenní marketingové myšlení), prostřednictvím které dosáhneme taktických (střednědobých) a strategických marketingových cílů.

Podnik musí být konkurenční ve všech základních faktorech: výrobku, v procesech a ve vztahu se zákazníkem. Nicméně nezapomínejme, že konkurenční výhody ve výrobku a procesech jsou dočasné, neboť je konkurenti mohou snadno napodobit. **Pouze dobrý vztah se zákazníkem nemůže být kopírován. Z tohoto důvodu by měla být práci s veřejností věnována maximální pozornost.**

Součástí marketingového konceptu podniku by měla být snaha o udržování a posilování pozitivního image podniku. **Práce s veřejností** by měla být založena na následujících principech:

- partnerství
- upřímnost
- návaznost
- společná snaha o dosažení úspěchu (win-win)

**Silný vztah se zákazníkem** přináší podniku prospěch, neboť:

- přispívá k rozšíření podílu podniku na trhu prostřednictvím větších nákupů,
- posiluje dobré jméno podniku a tím přitahuje další zákazníky,
- ztěžuje konkurenci vstup na trh.

**Hlavním cílem práce s veřejností je vytváření optimálních vazeb mezi jednotlivými cílovými skupinami a podnikem s využitím a podporou komunikačních nástrojů. Ty je možno zahrnout pod Public Relations (PR).**

Mezi významné nástroje PR řadíme i **podnikovou kulturu**. O co se vlastně jedná? Není to jen nějaký prázdný imaginární pojem, nebo se jedná o účinný nástroj práce s veřejností? **Můžeme říci, že správně nastavená podniková kultura je významným nástrojem, který má vliv jak na vnitropodnikové řízení, tak na jednání zaměstnanců:** zvyšuje motivaci a posiluje týmovou práci, usnadňuje komunikaci na pracovišti a tím přispívá k rychlejší implementaci inovací a odstraňování rezistence vůči změnám, přispívá ke stabilitě sociálního systému – zaměstnanci se s podnikem identifikují.

Na základě výše uvedených přínosů podnikové kultury budeme jistě téměř všichni souhlasit s jejím pozitivním vlivem na podnikové řízení. Přesto se však v praxi setkáváme se skutečností, že řada podniků svou pozitivní podnikovou kulturu nemá. Proč? Jaké jsou příčiny? Cožpak žádný podnik nechce být stabilizovaným, inovativním, flexibilním? Příčiny tkví v problematice řízení podniku:

- manažeři podniku jsou nejednotní v otázce vize, strategie apod.,
- manažeři podniku nejsou schopni prosadit programy identity (pokud vůbec nějaké mají),
- manažeři podniku nedokáží komunikovat se svými zaměstnanci,
- manažeři podniku jsou nevěšmaví k vnitřním i vnějším zákazníkům,
- manažeři podniku nejsou profesionálové.

Nyní jistě vyvstává otázka: proč se všechna vina svádí na manažery? Zaměstnanci snad nenesou svůj díl viny? Odpověď: Vinu nesou manažeři! Proč? Protože manažeři tvoří strategii podniku a její součástí je i strategie komunikační, tedy strategie práce s cílovými skupinami. Pokud manažeři komunikovat neumějí či nechtějí, nemohou to umět ani řadoví zaměstnanci. Nebo jsou snad řadoví zaměstnanci kvalifikovanější než jejich manažeři? I to je možné, proč ne. Ovšem jak je potom možné, že ve vedení podniku jsou nekompetentní lidé? Tuto otázku necháváme otevřenou a je na čtenářových osobních zkušenostech, úsudku či fantazii najít si odpověď.

**Pamatujte si, že součástí podnikové kultury musí být i šíření významu dodržování etických principů na pracovišti.**

Bohužel, v praxi se setkáváme se skutečností, že existuje nedostatečné povědomí o tom, jaký obsah a jaké místo má etika v managementu a v čem je její ekonomický přínos. Podnikatelé / obchodníci / manažeři si nejsou jisti, zda se jim etika vyplatí, usilují o krátkodobý zisk, ovšem zapomínají, že krátkodobý úspěch je nejistý. Jiní zase považují slušnost za slabost. Další tvrdí: pokud se ostatní nechovají slušně, proč bych já měl být zrovna výjimka? Tvrzení, kterými si někteří podnikatelé zdůvodňují své neetické chování, bychom jistě našli celou řadu. **My však budeme oponovat: být slušným se vyplatí a dlouhodobý úspěch lze založit jen na poctivé práci. Být slušným v zákaznických vztazích totiž napomáhá vytváření přidané hodnoty v zákaznických vztazích. Úspěšným může být pouze takový podnik, který dokáže pro své zákazníky přidanou hodnotu vytvářet nejefektivněji.**



**Příklad:** Nehledejme nepřítele svého obchodu v konkurenci a daních. To všechno je daleko a mimo nás. Nejnebezpečnější nepřítel je v nás, v naší netečnosti k zastaralým podmínkám, na nichž je vybudován náš vlastní obchod.

Každý obchodník je dobyvatelem, avšak tím nejušlechtilejším dobyvatelem, protože bojuje o možnost sloužit lidem. Každý obchodník a třeba by to byl i maličký mlékař ve sklepním krámu, měl by mít na zdi mapu těch několika ulic, které jsou jeho územím, a měl by neustále přemýšlet o způsobu, jak a kam toto svoje panství rozšíří. Měl by mít ctizádost dodávat mléko pro celou čtvrť a podaří-li se mu to, pak získat dodávání mléka pro celé město. Neměl by však blaženě ulehnout na tomto úspěchu, nechat se porazit svojí lidskou pohodlností, ale měl by získat svojí službou města sousední. Takoví obchodníci budují blahobyt a zámožnost pro všechny. Pro své závody, pro své spoluobčany-výrobce, pro jejichž výrobky dobývají trhy, ale především pro své zákazníky, o jejichž potřeby se statečně starají. A takoví obchodníci dožijí se ve svém povolání také té největší radosti, jakou člověk může na tomto světě očekávat a kterou je uspokojení z poctivé a mužně vykonané práce.

Zdroj: Tomáš Baťa: Úvahy a projevy. Institut řízení. Praha. 1990. ISBN 80-7014-024-0

Tabulka 9-1 Hlavní konkurenti MSP

Konkurence	Podíl v procentech
Velké zahraniční podniky v ČR	76
Místní MSP	37
České velké podniky	31
MSP v sousedním Německu	27
MSP v EU celkem	18
Podniky mimo EU	12
Začínající podnikatelé	8

Zdroj: Vlastní výzkum<sup>1</sup>

Komentář: Z tabulky č. 9-1 je zřejmé, že za největšího konkurenta považují dotázané MSP velké zahraniční společnosti v ČR (zejména z důvodu lepších pracovních podmínek pro zaměstnance); následují místní MSP (důvodem je konkurenční boj – ceny, sortiment, kvalita); české velké podniky (obdobně jako zahraniční společnosti mohou nabídnout lepší pracovní podmínky než MSP); německé MSP (jsou konkurencí především v nabídce vyšší mzdy

<sup>1</sup> Vzorek respondentů výzkumu: Níže uvedená data jsou výsledkem vlastní analýzy podnikatelského prostředí za období 2008 – 2015. Průběžně bylo hodnoceno celkem 110 malých a středních podniků (70 podniků pro účely zpracování bakalářských prací<sup>1</sup> a 40 podniků v rámci CECEV<sup>1</sup>).

Data se týkají podniků, které mají sídlo v Karlovarském a Plzeňském kraji.

Oborová struktura dotázaných podniků byla následující: 64% výroba; 24% služby; 12% obchod.

Věková struktura dotázaných podniků: méně než 5 let 11%; 6 – 10 let 12%; 11 – 15 let 28%; nad 16 let 49%.

zaměstnancům); MSP v EU celkem (podnikatelé vnímají ohrožení zejména ze strany balkánských firem – nižší náklady a proto větší konkurenceschopnost); podniky mimo EU (obava z nástupu asijských firem v důsledku globalizace ekonomiky); začínající podnikatelé (mohou mít zajímavý nápad a naleznou skulinu na trhu).

Tabulka 9- 2: Návrhy na posílení konkurenceschopnosti MSP

Návrhy	Podíl v procentech
Vzdělávání manažerů a zaměstnanců	78
Důraz na kontrolu kvality a ochranu spotřebitele	100
Uplatňování environmentálního managementu	34
Dodržování pracovněprávních zásad (např. BOZP)	100
Vytváření strategických aliancí	32
Zapojení se do internacionalizace podnikání	27
Respektování pravidel hospodářské soutěže	100

Zdroj: Vlastní výzkum<sup>2</sup>

Komentář: Z tabulky č. 9-2 vyplývá, že dotázané MSP kladou velký důraz na kvalitu a ochranu spotřebitele (uvědomují si, že v současné době je spotřebitel náročný a zná svá práva), dále pak na dodržování pracovně právních vztahů (porušování Zákoníku práce je spojeno s vysokými sankcemi a rovněž nepřispívá k dobrému jménu podniku) a konečně na respektování pravidel hospodářské soutěže (nekalá hospodářská soutěž může být díky žalobám pro podnik zničující). Poměrně vysoké procento respondentů si uvědomuje nutnost dalšího vzdělávání zaměstnanců (nicméně pro řadu z nich je spojeno s vysokými náklady a zaměstnanci nejsou ochotni spolupodílet se na jejich úhradě a převzít tak odpovědnost za vlastní budoucnost). V uplatňování environmentálního managementu jsou malí a střední podnikatelé zdrženliví (domnívají se totiž, že se nepodílí, vzhledem k velikosti podniku, na poškozování životního prostředí. Opak je však pravdou. Evropské studie dokazují, že MSP se na celkovém průmyslovém znečištění v EU podílejí z cca 70%). O strategickém partnerství uvažuje zhruba třetina respondentů (stále vnímá sousední MSP jako konkurenty, nechápou význam a principy fungování sítí a clusterů). Zapojit se do internacionalizace podnikání má zájem necelá třetina dotázaných (pokud internacionalizace, tak především přeshraniční spolupráce v rámci Euroregionů).

Tabulka 9-3 V čem si české MSP konkurují?

Předmět konkurence	Podíl v procentech
Cena	53
Kvalita produktu či služby	58
Zákaznický servis	79
Místo podnikání	37

Zdroj: Vlastní výzkum<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Vzorek respondentů výzkumu: Níže uvedená data jsou výsledkem vlastní analýzy podnikatelského prostředí za období 2008 – 2015. Přibližně bylo hodnoceno celkem 110 malých a středních podniků (70 podniků pro účely zpracování bakalářských prací<sup>2</sup> a 40 podniků v rámci CECEV<sup>2</sup>).

Data se týkají podniků, které mají sídlo v Karlovarském a Plzeňském kraji.

Oborová struktura dotázaných podniků byla následující: 64% výroba; 24% služby; 12% obchod.

Věková struktura dotázaných podniků: méně než 5 let 11%; 6 – 10 let 12%; 11 – 15 let 28%; nad 16 let 49%.

Komentář: Tabulka č. 9-3 nás informuje o skutečnosti, že podnikatelé si nejvíce konkurují v zákaznickém servisu (v přístupu k zákazníkovi – slušnost, schopnost poradit apod. Zákaznický přístup v podstatě nic nestojí a přitom vytváří dobrý dojem – zákazník se rád vrací). Významnou roli hrají i cena a kvalita (tyto faktory jsou pro zákazníka při jeho nákupním rozhodování téměř stejně důležité a proto na ně podnikatelé kladou velký důraz). Nejmenší význam, avšak ne zcela zanedbatelný, má správná volba místa podnikání.

## 9.4 Obchodní jednání s obchodním partnerem / zákazníkem

První jednání s obchodním partnerem se stává základem k navázání vzájemné spolupráce. Za rozhodující okamžik ovlivňující průběh obchodního jednání je považován jeho **začátek**. Úspěch obchodního jednání pak závisí zejména na osobě jednajícího, který by měl být schopen nejen **naslouchat**, ale také **věcně argumentovat**. Proto bychom měli jak otázce **zahájení** obchodního jednání, tak otázce jeho **vedení** věnovat pozornost.

Mezi hlavními zásadami **zahájení** obchodního jednání můžeme zmínit:

- představení všech zúčastněných osob a předání vizitek,
- ověření si kompetencí obchodních partnerů zejména pro možnost uzavření smlouvy,
- představení cílů obchodního jednání,
- dohodnutí hlavních bodů obchodního jednání.

Základní pravidla **vedení** obchodního jednání jsou tato:

- nepodceňovat přípravu na obchodní jednání,
- ujasnit si strategii obchodního jednání,
- stanovit si cíle obchodního jednání,
- promyslet si argumenty na předpokládané námitky obchodního partnera,
- usilovat o oboustrannou spokojenost (metoda win - win; vítězství na obou stranách).

**Přípravu na obchodní jednání** nesmíme podcenit a je třeba jí věnovat velkou pozornost. Součástí přípravy obchodního jednání jsou následující činnosti:

1. **Získání informací o zákazníkovi.** Vzhledem k tomu, že rozhodujícím činitelem ovlivňujícím úspěšnost našeho podniku je **zákazník**, musíme na tomto místě zdůraznit, že hlavním **předpokladem úspěšné obchodní činnosti** je schopnost obchodníka **identifikovat faktory** ovlivňující chování zákazníka a působící na jeho rozhodování. Faktorů ovlivňujících tržní chování spotřebitele je celá řada, uvedme na tomto místě jen ty nejpodstatnější: **kulturně - historické tradice trhu** (obyčeje, zvyky, tabu), **sociální a ekonomické podmínky cílové skupiny, individualita konkrétního zákazníka** (znalost jeho temperamentových vlastností). **Činnost získávání informací by však měla být seriózní a zdrženlivá.**
2. **Analýza konkurence.** Analýza konkurence předpokládá mít o ní informace, avšak získané legálními prostředky.

<sup>3</sup> Vzorek respondentů výzkumu: Níže uvedená data jsou výsledkem vlastní analýzy podnikatelského prostředí za období 2008 – 2015. Průběžně bylo hodnoceno celkem 110 malých a středních podniků (70 podniků pro účely zpracování bakalářských prací<sup>3</sup> a 40 podniků v rámci CECEV<sup>3</sup>).

Data se týkají podniků, které mají sídlo v Karlovarském a Plzeňském kraji.

Oborová struktura dotázaných podniků byla následující: 64% výroba; 24% služby; 12% obchod.

Věková struktura dotázaných podniků: méně než 5 let 11%; 6 – 10 let 12%; 11 – 15 let 28%; nad 16 let 49%.

3. **Definování potřeb zákazníka.** Jinými slovy, jaké jsou motivy zákazníka? Proč se obchodního jednání účastní?
4. **Zabránit úniku důležitých informací z firmy, které by daly protistraně výhodu při vyjednávání např. o ceně (bude-li např. protistrana vědět, kam až jsme ochotni ustoupit, určitě toho využije).**

**Součástí přípravy na jednání může být např. přehrávání rolí, vytvoření role „d'áblova advokáta“, jehož úlohou je vyhledávat slabiny naší vyjednávací strategie, apod.**



**Příklad:** Přesný odhad budoucích potřeb zákazníků na tomto širokém trhu je spíše uměním než vědou. Na první pohled se zdá, že módní trendy jsou něčím, co si někdo vymyslí a co vybičují reklamní agentury, ale tak tomu není. Reklama může nějakého trendu využít a nést se potom na jeho vlně, ale počáteční podnět vždy pochází od spotřebitelů.

Zdroj: Sinclairová, S.: Tomáš J. Bařa. Švec pro celý svět. Melantrich. Praha. 1991. ISBN 80-7023-106 -8

**Pokud jde o strategii obchodního jednání,** máme tím na mysli výběr vhodného stylu vedení obchodního jednání, kterým může být snaha o navázání spolupráce, konfrontace, kompromis či vyhýbání se, popř. ústup.

**Stanovení cílů** musí být provázáno s naší **podnikatelskou strategií.** Prostřednictvím správně nadefinovaných cílů bychom měli dosáhnout ekonomické efektivity, o které je pojednáno v kapitole o financování a řízení nákladů podniku.

**Promyšlení argumentů** znamená identifikaci našich silných a slabých stránek, které se stanou naší argumentační základnou.

**Usilovat o oboustranný zisk** je výzvou pro každého obchodníka. Úzce souvisí s otázkou morálky, etiky a posilování vztahu se zákazníkem. **Nezapomínejme, že cílem obchodního jednání je dosažení dohody, která musí být pro obě strany výhodná.**

Abychom mohli úspěšně vést obchodní jednání, měli bychom splňovat následující **předpoklady**, které můžeme charakterizovat následovně [BEDRNOVÁ, 1998]:

1. Znalosti.
2. Dovednosti.
3. Osobnostní rysy.
4. Interpersonální dovednosti

ad 1) Znalosti

- znalosti prodávávaného produktu
- znalosti cílové skupiny zákazníků
- jazykové znalosti
- manažerské znalosti (plánování, logistika, marketing a pod).
- všeobecně kulturně – politický přehled

ad 2) Dovednosti

- verbální a paměťové schopnosti



- organizační schopnosti a logické myšlení
- empatie a takt
- koncentrace
- etické vystupování a dodržování společenských norem a konvencí

#### ad 3) Osobnostní rysy

- zájem o styk s lidmi
- snadné navazování kontaktů
- sebekritičnost
- odpovědnost a cílevědomost

#### ad 4) Interpersonální dovednosti

- schopnost naslouchat a argumentovat
- schopnost působit důvěryhodně

O taktikách vedení obchodního jednání byla napsána již celá řada publikací, proto se této problematice nebudeme podrobněji věnovat, jen zdůrazníme, že **v žádném případě bychom neměli zneužívat emoce zákazníků za účelem dosažení vlastního prospěchu**. Dostáváme se tak k otázkám **etiky v podnikání a etiky v zákaznických vztazích**.



**Příklad:** Stojíte před volbou svého povolání. Zvolte průmysl nebo obchod. Nebojte se neúspěchů. Nebojte se těch přečetných úpadků hlášených denně v novinách. Ty ukazují jen, že se rozvinul velký zápas v hospodářském našem životě, a kde boj, tam také ranění a mrtví, ale kde boj, tam také vaše místo. Jen v boji se z vás stanou skuteční muži. Ve všech oborech volají na vás: „Nechod'te sem, tady jest přeplněno“, a mají pravdu. Jmenovitě ve státních službách, a proto jsou tam také nízké mzdy. Nedomnívejte se, že když jste vystudovali, že se vám o existenci má postarat stát. Vyplňte citlivé mezery v našem průmyslu a obchodu. Nebojte se malých příjmů v počátcích. Vybudujte si vědomosti v závodech dobře vedených a pak budete moci žádat svou mzdu. Vězte, že obchodník nebo obchodní zřízenec, který ví něco, vydělává pouze na živobytí, ale ten, který ví o trochu více, vydělává pětkrát tolik. Až dospějete ve vedoucí zřízenec nebo obchodní zástupce v cizích zemích, budete mít vědomí, že rozšiřujete svou práci míru blahobytu své země tím, že napomáháte odbytu výrobků našeho dělnictva a nepřímo působíte na zvýšení jeho příjmů. Vy, kteří nemáte dost statečnosti, abyste v té velké, ale zdravé obchodní rodině zvolili své budoucí zaměstnání, rozjeďte se kousek do světa a rozhlédněte se po něm! Nejlepší rozhled poskytne vám ovšem moře. Projedete kus země a nespátříte mezi těmi tisíci obchodníky svého krajana. Uvidíte v Holandsku, Dánsku, Anglii nová velká města, která poskytují mnohem větší míru blahobytu, nežli je naleznete v našich zemích, a tato města zbudoval tam kvetoucí průmysl a obchod.

Zdroj: Tomáš Baťa: Úvahy a projevy. Institut řízení. Praha. 1990. ISBN 80-7014-024-0

## 9.5 Etika v podnikání a obchodních vztazích

**Pamatujme si, že svou strategii ekonomické efektivity musíme založit a budovat na řádném plnění podnikatelských závazků.**

**Za etiku podnikání můžeme považovat určité zásady či normy, které usměrňují činnost podniku v dravém konkurenčním prostředí. Obchodník by neměl mít za cíl „oškubat“ zákazníka, ale měl by trvale uspokojovat a rozvíjet jeho potřeby. Mezi dalšími etickými zásadami podnikatele / manažera / obchodníka můžeme jmenovat např. [VOJÍK, 2006]:**

- slušnost a věrnost zákonu,
- bezpečnost a kvalita výrobků,

- konflikty zájmů a jejich řešení,
- uzavírání pracovních smluv,
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti,
- vztahy k dodavatelům,
- vztahy k zákazníkům,
- zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi,
- úplatky při získávání informací a zakázek,
- ochrana životního prostředí.
- pěstování pocitu **odpovědnosti**, a to jak vůči sobě samému, tak vůči zákazníkovi, vůči podniku a rovněž vůči své profesi.

V praxi se bohužel setkáváme s tím, že řada podnikatelů / obchodníků / manažerů se eticky nechová. Jaké jsou příčiny tohoto neutěšeného stavu? Vždyť přece řada podniků má své etické kodexy, má tedy základní nástroj a pomůcku pro etické chování. Důvodů může být hned několik. Jedním z nich je, že zmiňované etické kodexy jsou příliš obecná tvrzení a slouží pouze PR, tzn. mají pouze pomoci zkvalitnit vnímání podniku veřejností. To je jistě velice závažný argument, je to v podstatě podvod vůči vnitřnímu (zaměstnanci) a vnějšímu (spotřebiteli) zákazníkovi. **Už sám fakt, že takovéto podnikání je založeno na podvodu, znamená, že je neetické.**

Nyní logicky vyvstává otázka: co udělat pro to, aby etické kodexy nebyly pouze nástrojem PR a aby se principy etického chování staly samozřejmou součástí podnikatelského / obchodního jednání?

Odpověď na první otázku můžeme najít v obsahové **struktuře etických kodexů**. Ty by měly rezignovat na svou univerzálnost a obecnost a měly by se více zaměřit na konkrétní situaci konkrétního podniku. Pochopitelně, že obecné formulace jakou jsou slušnost a věrnost zákazníkům, poctivost v obchodních praktikách, řešení konfliktů zájmů apod. z etických kodexů nezmizí a ani by nebylo správné, aby se v etických kodexech tyto otázky neobjevovaly. Nicméně, v zájmu konkretizace by bylo vhodné doplnit etické kodexy o konkrétní problematiku bezpečnosti práce a ochranu zdraví na konkrétním pracovišti, o konkrétní praxi se zacházením s důvěrnými informacemi, o konkrétní otázky zajišťování bezpečnosti a kvality konkrétních výrobků apod. **Jinými slovy, snažit se etický kodex maximálně konkretizovat a minimálně formalizovat. To by jistě přispělo k větší důvěryhodnosti formulovaných zásad a k posílení důvěry vnitřních i vnějších zákazníků v tyto zásady, které jsou součástí každého společensky odpovědného podnikání.**

Odpověď na druhou otázku souvisí s problematikou stanovení **základních podnikových principů, s podnikovou kulturou.**

**Pro formulaci základních podnikových postupů bychom měli nalézt odpověď na otázky, které se týkají naší podnikové vize, našich současných a budoucích podnikových hodnot, naší atraktivity pro stávající zaměstnance i pro uchazeče o zaměstnání apod. Nesmíme zapomínat na to, že budování dobrého jména a image podniku je dlouhodobou záležitostí. Je vhodné však věnovat pozornost nejen budování pozitivního image, ale i jeho udržování a posilování.**



**Příklad:** Obchod je službou lidem. Čím obchodník více pochopí tuto pravdu, tím více bude s to rozšiřovat kruh lidí, kteří budou stát o obchodní spojení s ním.

Často jsem stál před rozcestím, nevěda, mám-li jít vpravo nebo vlevo, a myslím, že jsem nakonec nejvíce vydělal, když jsem se rozhodl pro ten směr, který se zpočátku zdál prospěšný jen lidem – veřejnosti.

Směr, který sliboval zpočátku prospěch jen mě a veřejnosti škodu, přinesl nakonec škodu nám oběma. Obchodní úspěch jest založen na vítězství nad našimi slabostmi. Nepřítel našeho obchodního úspěchu sídlí v nás.

Zdroj: Tomáš Baťa: Úvahy a projevy. Institut řízení. Praha. 1990. ISBN 80-7014-024-0

## 9.6 Shrnutí kapitoly:

- Základními principy marketingu jsou marketingový přístup a marketingová orientace na zákazníka.
- Tržní cena se tvoří střetem nabídky a poptávky.
- Marketingový koncept musí odpovědět na tyto strategické otázky: „Čeho chceme dosáhnout na trhu?“ a „Kudy povede naše cesta?“
- Hlavním cílem práce s veřejností je vytváření optimálních vazeb mezi jednotlivými cílovými skupinami a podnikem s využitím a podporou komunikačních nástrojů.
- Součástí podnikové kultury musí být i šíření významu dodržování etických principů na pracovišti.
- Dlouhodobý úspěch lze založit jen na poctivé práci.
- První jednání s obchodním partnerem se stává základem k navázání vzájemné spolupráce.
- Přípravu na obchodní jednání nesmíme podcenit.
- Usilovat o oboustranný zisk je výzvou pro každého obchodníka.
- V žádném případě nezneužívat emoce zákazníků za účelem dosažení vlastního prospěchu.
- Strategii ekonomické efektivnosti musíme založit a budovat na řádném plnění podnikatelských závazků.
- Budování dobrého jména a image podniku je dlouhodobou záležitostí.

Tabulka 9-4 Návaznost na předměty FEK

zkratka	Předmět	Ročník/semestr	Počet kreditů
KPM/SOMAD	Rozvíjení sociálních a manažerských dovedností		4
KPM/PSYCH	Psychologie v ekonomické praxi	1/ZS	4
KPM/PSM	Personální management		4
KPM/PE1	Podniková ekonomika 1	1/ZS	5
KPM/PE2	Podniková ekonomika 2	2/LS	4



### 9.7 Kontrolní otázky a úkoly:

1. Definujte marketing a vysvětlete jeho podstatu.
2. Popište tzv. propagační a diskriminační způsob tvorby ceny.
3. Vysvětlete faktory ovlivňující citlivost zákazníka vůči cenám.
4. Charakterizujte tzv. umíst'ovací strategie.
5. Uveďte hlavní principy tvorby marketingového konceptu.
6. Zdůvodněte význam posilování vztahu se zákazníkem.
7. Popište proces přípravy na obchodní jednání.
8. Charakterizujte základní osobnostní předpoklady pro vedení obchodního jednání.
9. Vysvětlete základní etické zásady podnikání.
10. Zamyslete se nad strukturou etických kodexů.



### 9.8 Doporučená literatura:

Bedrnová, E., Nový, I. (1998). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press  
Kotler, P.; Keller, K. L. (2007). Marketing Management. Praha: Grada Publishing  
Kotler, P.; Armstrong, G. (2004). Marketing. Praha: Grada Publishing  
Foret, M. 2008. Marketing pro začátečníky. Brno: Computer Press  
Sinclairová, S. (1991). Tomáš J. Baťa. Švec pro celý svět. Praha: Melantrich  
Srpková, J.; Řehoř, V. 2010. Základy podnikání. Teoretické příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada Publishing  
Vojík, V. (2006). Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků. Praha: Nakladatelství VŠE

## 11 Životní cyklu podniku a produktu, financování

(Jiří Vacek)

### Obsah

11 Životní cyklus podniku a produktu, financování	198
11.1 Životní cyklus podniku	199
11.2 Zdroje financování v různých fázích životního cyklu podniku	203
11.3 Životní cyklus produktu	205
11.4 Finanční výkazy (rozhodnutí, výkaz zisku a ztrát, tok hotovosti)	207
11.5 Příklady	208
11.6 Shrnutí kapitoly	212
11.7 Kontrolní otázky a úkoly	212
11.8 Doporučená literatura	212

### Seznam obrázků

Obrázek 11-1: Fáze životního cyklu podniku	199
Obrázek 11-2: Financování podniku v průběhu životního cyklu	203
Obrázek 11-3: Životní cyklus produktu	205

### Seznam tabulek

Tabulka 11-1 Návaznost na potřeby FEK	212
---------------------------------------	-----

**Cíle:**

- Popsat životní cyklus podniku a jeho fáze.
- Seznámit se se zdroji financování v různých fázích životního cyklu podniku.
- Popsat životní cyklus produktu.
- Podat úvodní informaci o finančních výkazech.
- Ukázat na příkladech vztahy mezi finančními výkazy.



**Klíčová slova:** životní cyklus podniku, zdroje financování, životní cyklus produktu, finanční výkazy

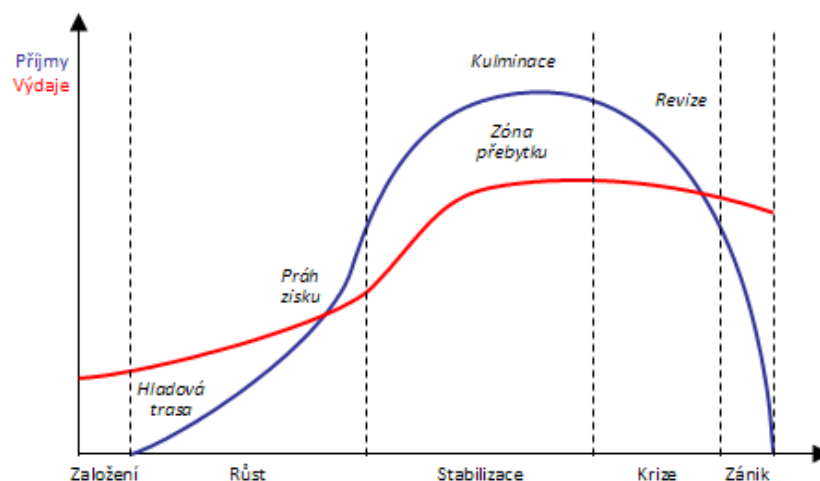
## 11.1 Životní cyklus podniku

Životní cyklus podniku popisuje jeho vývoj v čase od jeho vzniku až po jeho zánik.

Autory jednoho z nejfrekventovanějších modelů jsou **Danny Miller** a **Peter Friesen** (Miller, Friesen, 1984 in Synek, 2002), kteří rozdělují cyklus do pěti fází (viz obrázek 1):

- **Založení** – v této fázi existují pouze výdaje spojené s počátečními investicemi potřebnými pro rozjezd podniku.
- **Růst** – výdaje až do bodu zlomu, v němž jsou pokryty počáteční náklady, převyšují příjmy a podnik je ve ztrátě.
- **Stabilizace** – příjmy převyšují výdaje, podnik je ziskový
- **Krize** – příjmy klesají pod úroveň výdajů, podnik se dostává do ztráty
- **Zánik** – podnik nezvládá krizi, ztráta je neúnosná, podnikání končí

Obrázek 11-1: Fáze životního cyklu podniku



Zdroj: Synek, 2002

Takovýto model, končící zánikem podniku, není však snem žádného podnikatele. Důležité je využít zdrojů získaných ve fázi stabilizace, zvláště pak na jejím vrcholu (kulminace), k nastartování další vlny inovací, která by vedla ke stabilizaci nebo dalšímu růstu podniku (viz Obr. 2).

Pro každou fázi životního cyklu jsou typické různé zdroje financování.

### **ZALOŽENÍ**

Většina malých a středních podniků vzniká na základě podnikatelského nápadu, kterým bývá nový produkt (výrobek či služba), mezera v nabídce již existujících produktů, teritoriální nika apod. Typickými znaky pro tuto fázi existence jsou: žádný nebo poměrně nízký obrat dosahovaný u malého počtu zákazníků (leadusers, early adopters). Hlavním cílem této fáze je přežít. Podpora prodeje malá (na propagaci nejsou peníze), distribuční náklady jsou vynakládány pouze ve skutečně nezbytné výši. Konkurenti nás zatím převážně jen zdáli sledují. Zakladatelé hlavně technologicky zaměřených firem se často nadměrně soustředí na svůj nápad a zanedbávají manažerské, marketingové a finanční aspekty.

V této fázi firmy obvykle mají jednoduchou a centralizovanou organizační strukturu. Firmu vede sám majitel, který v ní činí téměř všechna rozhodnutí, ať už se jedná o strategické otázky anebo i o otázky zajištění běžného chodu firmy. Svoji pravomoc majitel v roli manažera deleguje jen výjimečně. Firma má jen zřídka k dispozici vysoce a úzce kvalifikované odborníky. Všichni svým způsobem dělají všechno, což v dané situaci poměrně dobře funguje proto, že v danou chvíli je vše ještě relativně jednoduché – rozhodování, administrativa i řízení společnosti. Pokud má firma přežít, musí podniknout změny související s přechodem do fáze růstu. V opačném případě se může dlouho potáčet v zárodečné fázi, případně spěje ke svému zániku.

Před založením podniku je třeba si odpovědět na několik základních otázek:

- Jaká bude právní forma podniku (viz kap. 1)?
- Co bude náš produkt (výrobek nebo služba)?
- Pro koho bude určen, jací budou naši zákazníci, jaký bude náš trh (regionální, národní, mezinárodní, ...)?
- Jaká bude naše cenová strategie a forma distribuce (přímý prodej, přes velkoobchod, ...)?
- Kdo budou naši partneři a zaměstnanci?
- Jak velký bude náš podnik a jak se bude jeho velikost vyvíjet v čase?

### **Činnosti při založení podniku:**

Kromě administrativních kroků souvisejících s legislativou je třeba vytvořit podnikatelský model a na něj navazující podnikatelský plán, kterým musíme prokázat proveditelnost a udržitelnost podnikatelského projektu (viz kap. 8).

### **RŮST**

Pokud podnik úspěšně přežije první fázi své existence, přechází do fáze růstu. Vybuďoval si již více či méně pevné postavení ve svém oboru či regionu a (je-li to záměrem vlastníků), začíná rozšiřovat svou působnost ať už teritoriálně, produktově nebo objemově. Typickými znaky jsou: stoupající obrat, stoupající počet zákazníků a opakovaných nákupů, výrazně stoupající zisk a vysoké marketingové náklady zaměřené na podporu prodeje, často agresivní

cenovou politiku, případně budování distribučních kanálů. Obecně bývá strategie českých podniků motivována především snahou získat pevné postavení na trhu všemi prostředky. Konkurence v této fázi již nový podnik pečlivě monitoruje a v závislosti na odvětví a momentální intenzitě konkurence v něm, zvažuje útok.

Růst si začíná vynucovat složitější administrativní systém, pevné rozdělování úkolů a s tím související decentralizaci organizační struktury. Pokud majitel včas potřebu změny rozpozná, firma přechází postupně k funkcionální organizační struktuře. Vytváří si specializované útvary, z nichž každý má jasně přiděleny svá práva a povinnosti. S přechodem k funkcionální struktuře se pak majitel z každodenního rozhodování vytrácí ještě více a přenechává jej vedoucím oddělení. Sám se pak věnuje strategickému plánování a rozvoji firmy. Firma se ve fázi růstu začíná zajímat také o chování a výsledky konkurence. Objevuje se benchmarking a potřeba učit se od konkurence v tom, kde je lepší a kde třeba udělala chyby. Aby však toto srovnávání a učení se mohlo přinášet také kýžené výsledky, musí mít top management čas a prostředky na strategickou práci. V této fázi také firma přichází k nasazení podnikového informačního systému (PIS), a to často i proto, že už není schopna dále efektivně zvládat svůj rychlý růst a neúměrně růstu tržeb jí začínají růst náklady, zásoby i pracovní kapitál.

### STABILIZACE

Fáze růstu je velmi náročná zejména po stránce organizační (řídící) a ekonomické. Často vyčerpává celou organizaci tak, že nemá dostatek sil odolat případnému útoku silnějšího konkurenta. Proto by neměla trvat dlouho. Úspěšný růst není na daném trhu neomezený a v určitém okamžiku každá firma dosáhne vrcholu svých možností a musí volit mezi dvěma alternativami: buď ukončí záměrně svůj růst a přejde programově do fáze zralosti, nebo se transformuje tak, aby v nové formě mohla ještě nějaký čas růst. Pokud nic z toho neučiní, bude za nějaký čas automaticky trhem vnímána jako zralá firma a nebude-li její chování a vnitřní uspořádání této fázi odpovídat, bude velmi brzy samovolně následovat fáze poklesu.

Fáze zralosti neznamena, že firma přestane růst ve smyslu finančním či prodejním. Znamená to, že firma se začne chovat jako plnohodnotný účastník trhu. Tuto fázi je možno charakterizovat vysokými, mírně (ale nejlépe trvale) stoupajícími výkony, vysokým, víceméně uzavřeným okruhem zákazníků, vysokým podílem opakovaných nákupů a zřetelným konkurenčním bojem. Strategie, kterou často podniky v této fázi volí, je zaměřená na udržení získaných pozic a opatrný růst, často jen takový „jaký konkurence dovolí“.

Záměrem každého podniku by mělo být co nejdříve dosáhnout fázi zralosti (protože takový podnik vytváří největší hodnotu) a v této fázi se udržet. Prodloužení fáze zralosti je možné podobnými metodami, jako je tomu u životního cyklu produktu. Firma musí umět s předstihem rozpoznat první příznaky situace, kdy dosavadní strategie ztrácí svou sílu, přestává vyhovovat změnám na trhu, nestačí na konkurenci. Včas je nutno připravit novou strategii či zlepšit strategii současnou. Proto úspěšné firmy svou strategickou linii pravidelně sledují, přehodnocují a včas precizují nebo mění.

Ve fázi dozrávání se meziroční růst zpomaluje pod úroveň 15%, ale firma ještě stále roste. V honbě za maximalizací efektivity a produktivity však dochází k některým ne zrovna šťastným rozhodnutím, zejména opětovné centralizaci moci. Tu už k sobě sice nekoncentruje sám majitel (který ostatně už ve firmě nemusí ani působit), ale jednotliví střední a vysocí manažeři. S tím souvisejí také změny v podnikovém informačním systému, který se soustřeďuje na formalizaci, sběr a vyhodnocování nejrůznějších údajů a na měření výkonnosti jednotlivých oddělení, pracovníků, strojů, atd. Přílišné soustředění na svět čísel v podnikovém informačním systému pak může management odklonit od soustředění se na to, jak přesná daná čísla jsou a odkud pocházejí i od toho, aby se věnoval rozvoji strategie a vize namísto například zbytečného šourání se v každé položce zásob. Organizační struktura se pak



posouvá od funkcionální struktury k liniově-štabní a objevují se četné organizační řády a směrnice.

### **KRIZE**

Jde o takové stadium podniku, v němž dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnosti, tržní hodnoty, likvidity, a je ohrožena jeho další existence v případě, že by takový vývoj pokračoval.

Trh je nasycen, zájem prudce klesá, snaha doprodat výrobky za velmi nízké ceny, uvolnění kapacit pro nové výrobky.

Pokud se chce podnik vyhnout dalšímu poklesu a případnému zániku a dosáhnout oživení, pak nejpozději (ale raději již ve fázi stabilizace, kdy má ještě dostatek zdrojů) v této fázi musí firma přijít na trh s produktovou inovací nebo přistoupit k procesním inovacím, které mohou vést ke snížení nákladů a udržení cenové konkurenceschopnosti (blíže viz podkapitola 11.3 „Životní cyklus produktu“). Pokud jsou takové kroky přijaty včas, pak je možné se fázi krize zcela vyhnout.

Znaky podniku v úpadku:

- podnik je dlouhodobě ztrátový a platebně neschopný
- pokles objemu výkonu
- vznik nepříznivého sociálního klimatu v podniku
- podnik se jeví jako úspěšný, ale v důsledku extrémního růstu trvale naráží na nedostatek kapitálu
- pokles rentability
- zhoršení kapitálové struktury
- trvalá platební neschopnost- nedostatečná likvidita

Ve fázi poklesu už tržby nerostou, ale klesají. Někdy jen pozvolna, což může být pro firmu ve svém důsledku nebezpečnější, někdy poměrně rychle (třeba, když se náhle dostaví finanční krize). Klíčovým úkolem vedení je v tuto chvíli včas pokles rozpoznat, aby se zbytečně nezabýval formalizací procesů a vyhodnocováním výkonnosti v okamžiku, kdy se jeho výrobky a služby na trhu už skoro neprodávají. Pokles často vyvolává v manažerech paniku. Ve fázi dozrávání totiž udělali přeci úplně všechno proto, aby firma fungovala efektivně, a teď tohle. Řízení firmy se tak centralizuje do rukou vrcholového managementu, který tiše z neúspěchu viní management střední a nižší a přikládá ho tomu, že neměl vše pevně v rukou. Proto pak vrcholový management začíná rozhodovat i o zcela rutinních záležitostech a příležitostně přichází i s nápady, že si zaměstnanci budou nosit vlastní toaletní papír, protože se tak sníží stav zásob a ušetří se ještě pár stokorun měsíčně (to není vtip, v jedné nejmenované české bance se to nedávno dělo). Firma v této fázi v podstatě není schopna zjistit relevantní informace o konkurenci nebo požadavcích vlastních zákazníků, inovace se potlačují na minimum nebo úplně na nulu. Komunikace mezi jednotlivými stupni řízení i mezi jednotlivými útvary je minimální, protože se všichni bojí o práci a nechtějí přicházet se špatnými zprávami či informacemi o vlastním selhání. Celkově ve firmě panuje slovy Václava Havla „blbá nálada.“ Nicméně naštěstí ne vždy firma dospěje až do celkového rozvinutí charakteristik této fáze. Často se totiž pokles „sám“ spraví a přejde ve fázi oživení nebo potažmo zpět do fáze dozrávání.

### **OŽIVENÍ**

Pokud podnik včas reagoval, dostává se do fáze oživení. V této fázi růst znovu nabývá hodnot vyšších než 15% ročně. Firma rozšiřuje portfolio svých výrobků a služeb, přechází na divizní

nebo maticovou organizační strukturu. Nasazuje další informační systémy, typicky [BI a MIS](#), a přichází také s implementací nového [ERP systému](#), který by lépe reflektoval její změněné potřeby. Hlavním úkolem informačního systému se vedle zajištění běžného chodu firmy stává také rozpoznávání nových příležitostí a hrozeb a předvídání budoucích tržeb. Poučena z předchozího poklesu se firma zaměřuje také na diverzifikaci rizik potažmo svého produktového portfolia. Najímá také víc specialistů, čímž si chce zajistit dobrou výchozí pozici pro zavádění dalších inovací. Řízení se opět decentralizuje do jednotlivých divizí a i komunikace ve firmě se zlepšuje. Větší důraz je nyní kladen na reálnost reportovaných čísel a vrcholový management se věnuje opět strategické práci namísto slepé honbě za hodnotou některých klíčových ukazatelů.

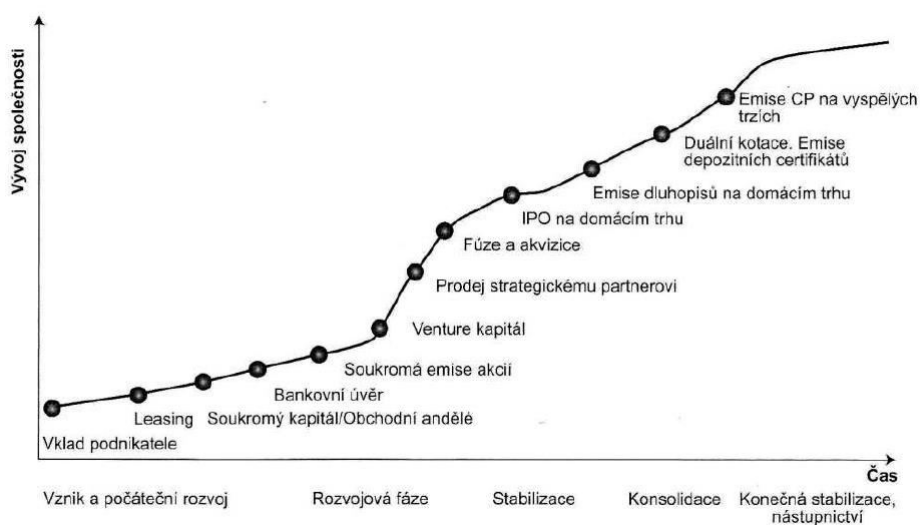
## ZÁNÍK

Pokud se podniku nepodaří dosáhnout oživení, pak se dostává do fáze zániku. Způsob a formy zániku podniku jsou podrobně popsány v kapitole 4 této příručky.

## 11.2 Zdroje financování v různých fázích životního cyklu podniku

Obrázek 2 znázorňuje nejčastěji využívané druhy financování v prvních třech fázích cyklu podle Řezňákové (2012). V praxi se samozřejmě objevují méně či více odlišné strategie financování, a proto je potřeba nahlížet na financování každého podniku individuálně.

Obrázek 11-2: *Financování podniku v průběhu životního cyklu*



Zdroj: Řezňáková, 2012, s. 29.

### Financování ve fázi vzniku

Všechny výše zmíněné aspekty se odráží ve finančních možnostech vznikajícího podniku.

Podnikatelský záměr mnohdy v prvotní fázi nevykazuje dostatečné výsledky a jeho autoři jsou tak odkázáni především na financování z vlastních zdrojů (Řezňáková, 2012, s. 27), na své blízké (pokud jsou ochotni projekt podpořit), anebo na úvěr v případě, že má podnikatel majetek, který může nechat zastavit. Zpravidla ale soukromé zdroje nestačí, proto je potřeba nalákat investory, kteří uvěří v návratnost jejich investice. Investoři vstupují do podniku kapitálově, tj. mají právo na rozhodování, což alespoň z části kompenzuje riziko, které poskytnutím peněžních prostředků podstupují.

Podílníky se nejčastěji stávají obchodní andělé<sup>1</sup>, fondy rizikového kapitálu a velké společnosti (Kislingerová, 2010, s. 425-426).

### **Financování ve fázi růstu**

Fáze růstu je spojená s vysokou poptávkou po produktech, která zajišťuje vysoký kladný provozní cash flow. S tím se ale ruku v ruce zvyšují i investiční výdaje, které přerůstají výši odpisů. Většina příjmů z prodeje je proto použita na financování růstového potenciálu a z pravidla vzniká potřeba externího kapitálu. Zde má podnik (v případě, že se mu vede dobře) oproti předchozí fázi značnou výhodu – může argumentovat svou podnikovou historií a nabídnout jako záruku za poskytnutí finančního zdroje vlastněný majetek. Tím se mu otevírá mnoho nových možností, mezi které patří financování investic prostřednictvím bankovního úvěru nebo emisí akcií. Podnik musí ale k externím zdrojům přistupovat velice obezřetně. Obzvláště si musí dát pozor na náklady cizí kapitálu a na návratnost investice, jejíž špatná kalkulace by mohla vyvolat platební neschopnost podniku (Řezňáková, 2012, s. 27-28).

### **Financování ve fázi stabilizace**

Stabilizovaný podnik se vyznačuje vysokým kladným výsledkem hospodaření, což je způsobeno především tím, že udržení jeho současného postavení na trhu je nenáročné na investice. Finanční management by se v této fázi měl zaměřit na hledání nových interních zdrojů a zvyšování efektivnosti.

Důležitá je optimalizace nákladů, investice do inovací a vývoje, financování nových produktů (které podniku otevírají další růstové možnosti), motivace zaměstnanců a hledání vhodných příležitostí k akvizici. Podnik se může dostat dokonce do situace, kdy již nebude realizovat žádné investice.

V tomto případě je dobré provést restrukturalizaci finančních zdrojů ve prospěch zdrojů vlastních a tím snížit náklady na (cizí) kapitál (Řezňáková, 2012, s. 28). Fáze stabilizace je také dobou, kterou mohou investoři v podniku využít k inkasování zisku, ať už formou akvizice nebo veřejnou nabídkou a následným prodejem cenných papírů (Kislingerová, 2010, s. 428).

### **Financování ve fázi krize**

Pro podnik, který se nachází v krizi, je charakteristické záporné cash flow z provozní činnosti, jehož příčina je většinou v poklesu poptávky (příjmů z prodeje) způsobeném zaostalostí produktů nebo v platební neschopnosti vyvolané vysokou mírou zadluženosti podniku. V tomto stádiu jsou podniky nuceny rozprodávat vlastní majetek, aby nahradily nedostatečné příjmy a rapidně snižovat své investice. Výrazný pokles výkonnosti podniku by měl být pro finanční řízení signálem k zahájení důsledné analýzy činnosti podniku a odvětví, ve kterém působí. V případě, že je pokles způsoben špatným hospodařením podniku, management se musí pokusit vyhledat příčinu nepříznivého vývoje a provést odpovídající změny. Pokud není v silách podniku krýt restrukturalizaci ze svých zdrojů, může využít sanačního úvěru (Řezňáková, 2012, s. 28-29) nebo tzv. záchranné financování, které je speciálním typem kapitálové investice. Ztrátový podnik je v takovém případě investory finančně podpořen pod podmínkou, že poskytnuté peněžní prostředky budou využity na záchranný program, který by měl podniku po obnovení výkonnosti zajistit další rozvoj a růst (Dvořák a Procházka, 1998, s.20).

---

<sup>1</sup>Obchodní andělé (business angels) jsou obvykle bohatí jednotlivci, kteří poskytnou začínajícímu podniku nejen potřebné peněžní prostředky, ale také své znalosti a kontakty. Tito investoři později realizují výnos prodejem svého podílu (Kislingerová, 2010, s. 426).

### Venture kapitálové fondy

Princip fondu je založen na vstupu investora (fondu) do vybraného podniku navýšením jeho základního kapitálu. Tím podnik získá potřebné zdroje. Po předem stanoveném období je kapitálový podíl fondu odprodán a investice se vrací zpět do fondu. Hlavním cílem těchto fondů je tedy investici zhodnotit, prodat a investovat do jiných příležitostí.

### Business angels

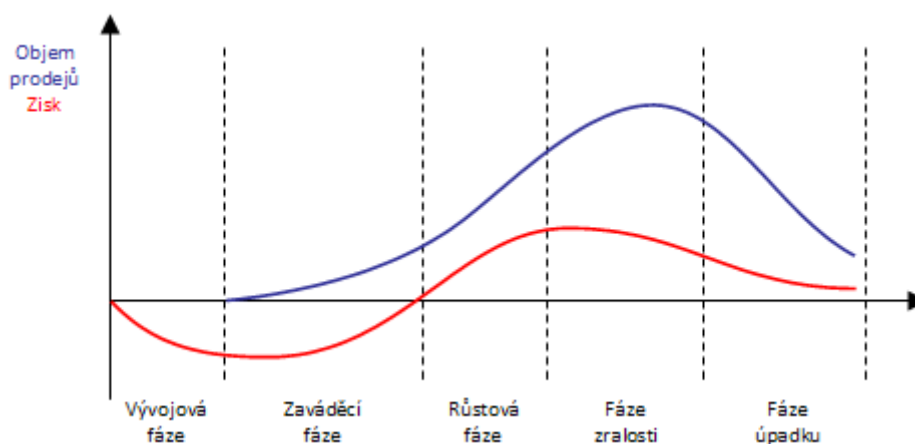
Business angels jsou investoři (jednotlivci), kteří jsou dostatečně movití, aby mohli svůj vlastní majetek investovat do podniků či projektů, které jsou pro ně zajímavé. Nehledají pouze nejvyšší výnos a minimum rizika, hledají především oblast, ve které se mohou aktivně angažovat a využívat své zkušenosti a kontakty pro podporu růstu firmy, do níž investují.

## 11.3 Životní cyklus produktu

Každý produkt (výrobek či služba prochází určitým **životním cyklem**. Řízení životního cyklu je jednou z klíčových úloh řízení marketingu a prodeje. Níže znázorněný model popisuje vztah mezi objemem prodeje a ziskem z produktu. Model vymezuje pět fází života produktu:

- **Vývojová fáze** – produkt je vyvíjen, dosud není na trhu, existují pouze náklady (tj. zisk je záporný)
- **Zaváděcí fáze** – produkt je uveden na trh, prodeje pomalu rostou, zisk je stále záporný
- **Růstová fáze** – zisk se dostává do kladných hodnot
- **Fáze zralosti** – prodeje nadále rostou, ale zisk začíná klesat (klesá cena)
- **Fáze úpadku** – prodeje i zisk postupně klesají

Obrázek 11-3 Životní cyklus produktu



Zdroj: Synek, 2002

V souvislosti s řízením životního cyklu se používá pojem **Product Lifecycle Management**.

Tento cyklus „života“ výrobku sestává z pěti fází, z nichž každá je individuálně dlouhá pro každý produkt. Je velmi důležité, aby management společnosti věděl, v jaké fázi se výrobek nachází a podle toho volil správnou strategii pro co nejdelší udržení výrobku na trhu. Doporučuje se před uvedením výrobku na trh připravit kupující na náš produkt reklamou, tak aby byla poptávka po našem produktu rozjetá již od začátku jeho umístění na trh.

### **Vývojová fáze**

Začátek cyklu, v reakci na průzkum trhu. Podnik pracuje na vývoji nového produktu, se kterým se chystá vstoupit na trh. Prodeje jsou v tomto období velice malé a investiční náklady se stále zvyšují. Firma může přecházet do ztráty. Typickými jsou vysoké náklady na vývoj a uvedení produktu na trh.

### **Zaváděcí fáze**

V této fázi umísťujeme produkt na trh. V této fázi jsou náklady pochopitelně větší než výnosy, může to být způsobeno např. reklamní kampaní, do které se doporučuje investovat cca třetina budoucích zisků, které od výrobku očekáváme. V této fázi bychom měli dát pozor obzvlášť na nastavení příliš vysokých cen, kvůli kterým si potenciální zákazník náš produkt nemusí koupit.

V této fázi si můžeme vybrat jednu z následujících strategií vstupu na trh:

- **Strategie rychlého sbírání tržeb**

Nasadíme vysoké ceny za produkt a prodáváme ho pouze malé množství. Tato strategie je používána hlavně většími společnostmi, které už mají na trhu své místo, nebo si jsou jisté originalitou a technickou vyspělostí svého výrobku, takže se nemusejí bát požadovat vyšší cenu.

- **Strategie pomalého sbírání tržeb**

Cena výrobku je opět vysoká, jako v předchozím případě. Reklamní kampaň je však velmi střízlivá, prodejce nechce zahltit trh svým výrobkem, ale uchovat myšlenku originality a nedostupnosti. Tyto výrobky většinou nejsou pro každého – např. Gucci, Dior...

- **Strategie rychlé penetrace**

Tuto formu vstupu na trh volí společnosti, kterým už dýchá na krk konkurence s velmi podobným nebo úplně stejným výrobkem. Ceny musí být minimální a do prodeje zařadíme velké množství výrobku, abychom uspokojili potřebu co nejvíce lidí v co nejkratším čase a tím vydělali, než na trh vstoupí konkurent. Doporučují se větší investice do propagace.

- **Strategie pomalé penetrace**

Používá se, pokud zákazníci o produktu vědí, takže se předpokládá, že si ho sami najdou. Odpadá tedy potřeba informační kampaně. Opět zprvu nastavíme nízké ceny.

V průběhu prvních dvou fází – vývojové a zaváděcí – náklady převažují výnosy, podnik je tedy ve ztrátě. Toto období nazýváme **údolím smrti** (Death Valley), mnoho nových firem je nezvládne a zaniká.

### **Růstová fáze**

Produkt nám v této fázi vynáší stále více a my naopak investujeme do jeho výroby a udržení popularity. Zákazníci, kteří si koupili náš produkt, rozšiřují reklamu o něm, doporučují ho svým známým. Tato forma reklamy je pro společnost nejlepší, protože je nejúčinnější a také nic nestojí. V této fázi mění cenu produktu pouze prodejci, kteří použili nízké ceny jako lákadlo v předchozí fázi.

V této fázi financujeme modifikace našeho produktu. Pro její prodloužení se doporučuje ve správný okamžik snížit ceny.

### **Fáze zralosti**

Je charakteristická konstantním růstem tržeb nebo jejich poklesem → výše tržeb se stabilizuje. Tato fáze je obvykle nejdélší v „životě“ produktu. Trh je přesycen naším

produktem, reagujeme snížením ceny, aby si jej mohli dovolit i ti, ke kterým se ještě nedostal. Je dobré provést novou reklamní kampaň a znovu tak upozornit na náš produkt.

### Fáze úpadku

Zde se nejedná o krátkodobé snížení tržeb, ale o dlouhotrvající trend snižování tržeb. V tomto stádiu se již s produkcí nepokračuje, avšak zásoby výrobků na skladech se nelikvidují. Tyto totiž společnost využije jako náhradní díly při servisních opravách již prodaných výrobků. Tyto výrobky se doporučuje skladovat zhruba desetinásobek životnosti výrobku.

## 11.4 Finanční výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, tok hotovosti)

**Finanční** nebo také **účetní výkazy** jsou dokumenty zobrazující finanční situaci podniku. Cílem finančních výkazů (podle standardů [IFRS](#)) je poskytnout informace o finanční pozici, výkonnosti a změnách ve finanční pozici účetní jednotky, které jsou užitečné širokému okruhu uživatelů při tvorbě ekonomických rozhodnutí.

Základními finančními výkazy jsou:

- **Rozvaha:** podává přehled o finanční pozici podniku, tj. o jeho majetku a zdrojů jeho krytí.
- **Výkaz zisku a ztráty:** nazývaný také výsledovka podává přehled o finanční výkonnosti podniku, tj. o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření podniku.
- **Přehled o peněžních tocích:** nazývaný také výkaz cash flow podává přehled o tocích (změnách) peněžních prostředků z provozní, investiční a finanční činnosti podniku.
- **Přehled o změnách vlastního kapitálu:** podává přehled o změnách ve [vlastním kapitálu](#) podniku.
- **Příloha k účetní závěrce:** obsahuje doplňující informace k výše zmíněným výkazům a popis účetních metod, které byly použity při jejich sestavování.

Podniky jsou povinny každoročně, na konci svého účetního období, zveřejnit soubor těchto finančních výkazů tzv. účetní závěrku. Podle české účetní legislativy jsou povinnými částmi účetní závěrky rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha k účetní závěrce. Sestavení přehledu o peněžních tocích a přehledu o změnách vlastního kapitálu je povinné pouze pro vybrané účetní jednotky.

Mezi požadavky kladené na finanční výkazy patří:

- Srozumitelnost
- Významnost
- Spolehlivost
- Úplnost
- Porovnatelnost

**Rozvaha** je jeden ze základních výkazů účetní závěrky. Podává přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojích jeho krytí (pasivech) v peněžním vyjádření k určitému datu a umožňuje tak posoudit finanční postavení podniku.

Formálně správně sestavená rozvaha musí splňovat základní bilanční rovnici – tzn. součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv.

Rozvaha by měla být strukturována tak, aby přehledně ukazovala, co podnik vlastní (tj. strukturu majetkovou) a z jakých zdrojů tento majetek pořídil (tj. strukturu kapitálovou). Obsah, rozsah a formu rozvahy určují účetní standardy, podle kterých se výkaz sestavuje (a podle kterých se většinou vede i celé účetnictví).

**Výkaz zisku a ztráty** (někdy zkráceně **výsledovka**) ukazuje, jakého hospodářského výsledku podnik dosáhl za sledované a minulé období. Výkaz zisku a ztrát je podle zákona o účetnictví povinnou součástí účetní závěrky. Zájemce z ní získá základní přehled o hospodaření společnosti, velikosti tržeb, nákladů v základním členění (materiálové, mzdové, odpisy...) a výši zisku. Pro získání detailnějšího přehledu o hospodaření společnosti je vhodné si prostudovat i výroční zprávu a přílohu k účetní závěrce, kde bývají uvedeny další doplňující informace.

Struktura výkazu zisků a ztrát je dána účetní osnovou.

Základní funkcí výsledovky je zjistit hospodářský výsledek běžného účetního období ve struktuře výnosů a nákladů, ale je také podkladem pro hodnocení ziskovosti vložených prostředků a výpočet daně ze zisku.

**Přehled o peněžních tocích** (anglicky *Cash flow statement*) je výkaz, který zobrazuje změny (toky) peněžních prostředků podniku.

Tok peněžní hotovosti sleduje příjmy a výdaje tak, jak z podniku odcházejí a přicházejí. Příjmy jsou volné finanční prostředky, které má podnik k dispozici. Na stranu příjmů není možné zaznamenávat příjem v den fakturace, ale v den, kdy finance dorazily na účet. K výdajům se připisují veškeré náklady, které jsou zaplacené, ale rozhodující je ten okamžik, kdy peníze opouští podnikový účet nebo pokladnu.

Výkaz peněžních toků je důležitý pro řízení likvidity.

**Rozpočet** je základní finanční plán, který shrnuje plánované příjmy a výdaje. Je součástí finančního plánu.

Rozpočet se zpravidla stanovuje na rok a tvoří se „odspodu“ sčítáním jednotlivých rozpočtovaných položek. Z jeho výsledku pak vyplývá, zdali organizace bude ve schodku (**schodkový rozpočet**) nebo v zisku (**ziskový rozpočet**) nebo bude **rozpočet vyrovnaný**. Pokud se organizace nechce dlouhodobě zadlužovat, rozpočet by měl být sestavován jako ziskový. Toho může organizace či podnikatel docílit buď zvýšením příjmů nebo snížením výdajů.

## 11.5 Příklady

**Příklad 1.** Začínající podnikatel kupuje na začátku roku zařízení za 1 mil. Kč a materiál na celý rok za 500 tisíc Kč. Podnikatel nevnaší žádný vlastní vklad (tento předpoklad není příliš realistický a je učiněn pro jednoduchost). Bude vyrábět rovnoměrně a má zajištěn rovnoměrný odbyt, odběratel však bude platit se zpožděním čtyř měsíců. Zboží podnikatel vyskládňuje vždy koncem čtvrtletí. Banka přislíbila úvěr 1,800.000 Kčs se splatností 3 roky, rovnoměrným splácením v ročních splátkách po 600.000 Kč a úrokem 10% spláceným čtvrtletně po 45.000 Kč. Zařízení se odepisuje rovnoměrně po dobu pěti let, což znamená, že čtvrtletně podnikatel odepisuje 50.000 Kč. Daň ze zisku činí 50% a platí se následující rok.

Řešení: Sestavíme čtvrtletní výkaz toku hotovosti a výsledovku.

Výkaz toku hotovosti: Příjmy z prodeje začnou nabíhat až ve 3. čtvrtletí, nezaplacené tržby za 3. a 4. čtvrtletí považujeme za pohledávky za odběrateli a jako takové se objeví v bilanci. Ve čtvrtém čtvrtletí se objeví záporná hotovost a navíc v následujícím čtvrtletí je splatná daň (výsledovka vykazuje zisk).

Výsledovka: Tržby a materiál jsou vykazovány ve výši, v níž bylo zboží vyskládáno. Podle výsledovky podnik dosahuje zisku, tržby hradí náklady.

Bilance: Na počátku podnikání byla aktiva nulová, po roce dosahují 1,400.000 Kčs, což je z hlediska rozvoje firmy dobré. Po získání úvěru byl však objem aktiv vyšší a postupně se snižoval při splácení dluhu.

Závěr: Přestože se podnikatelský záměr zdá nadějný (výsledovka vykazuje zisk), způsob financování je nevyhovující. Je nezbytné vložit vlastní kapitál, čímž se sníží splátky i úroky.

**Příklad 2:** Podnikatel vkládá do podnikání 1 milion Kč. Jako v příkladu 1 nakoupí zařízení za 1 milion Kč, které se odepisuje 5 let. Za zboží dostává zapláceno okamžitě, tržby činí 110.000 Kč, materiál nakupuje podle potřeby, takže nedochází k časovému posunu mezi tržbami a příjmy ani náklady a výnosy.

Protože tento podnikatel má dostatek kapitálu, nedostává se do platebních potíží. Výsledovka ukazuje, že tento projekt není ziskový, tržby nepokrývají veškeré náklady. Jsou pokryty provozní náklady (stav toku hotovosti roste), ale nejsou pokryty odpisy. Po určité době by došlo k tomu, že zařízení je odepsáno, ale hotovost nestačí na pořízení nového.

**Poučení:**

- Podnikatel z příkladu 2, přestože nedosahuje zisku, nezkrachuje okamžitě, ale až po určité době, kdy nebude mít prostředky na nákup nového stroje.
- Podnikatel z příkladu 1 by musel ukončit podnikání už po prvním roce, pokud by nesehnal další zdroj hotovosti. Přitom je ziskový. Příčinou bankrotu nebývá to, že podnikatel nemá zisk, ale to, že není likvidní.

Vidíme, že s pomocí finančního plánu se můžeme vyvarovat mnoha nepříjemností a zklamání a že se tedy vyplatí vzít papír a tužku nebo sednout k počítači a udělat si propočty předem.



**Příklad 1****Výkaz toku hotovosti**

čtvrtletí	1	2	3	4
POČÁTEČNÍ STAV	0	175	50	275
PŘÍJMY				
prodej				
půjčka	1800		350	350
příjmy celkem	1800	175	400	625
VÝDAJE				
nákup ZP	1000			
nákup materiálu	500			
mzdy	50	50	50	50
splátky				600
ostatní	30	30	30	30
úroky	45	45	45	45
výdaje celkem	1625	125	125	725
KONEČNÝ STAV	175	50	275	-100

**Výsledovka**

čtvrtletí	1	2	3	4
tržby	350	350	350	350
materiál	125	125	125	125
mzdy	50	50	50	50
odpisy	50	50	50	50
ostatní	30	30	30	30
úrok	45	45	45	45
náklady celkem	300	300	300	300
hrubý zisk	50	50	50	50
daň	25	25	25	25
čistý zisk	25	25	25	25

**Bilance k 31.12.**

AKTIVA	
ZP	1000
oprávky	-200
hotovost	-100
odběratelé	700
celkem	1400

PASIVA	
Základní jmění	0
půjčky	1800
splátky	-600
nerozdělený zisk	200
celkem	1400

**Příklad 2****Výkaz toku hotovosti**

čtvrtletí	1	2	3	4
POČÁTEČNÍ STAV	1000	10	20	30
PŘÍJMY				
prodej	110	110	110	110
příjmy celkem	1110	120	130	140
VÝDAJE				
nákup ZP	1000			
nákup materiálu	20	20	20	20
mzdy	50	50	50	50
ostatní	30	30	30	30
výdaje celkem	1100	100	100	100
KONEČNÝ STAV	10	20	30	40

**Výsledovka**

čtvrtletí	1	2	3	4
tržby	110	110	110	110
materiál	20	20	20	20
mzdy	50	50	50	50
odpisy	50	50	50	50
ostatní	30	30	30	30
náklady celkem	150	150	150	150
hrubý zisk	-40	-40	-40	-40
daň	0	0	0	0
čistý zisk	-40	-40	-40	-40

**Bilance k 31.12.**

AKTIVA	
ZP	1000
oprávky	-200
hotovost	40
odběratelé	0
celkem	840

PASIVA	
Základní jmění	1000
půjčky	0
splátky	0
nerozdělený zisk	-160
celkem	840

Σ

### 11.6 Shrnutí kapitoly:

- Životní cyklus podniku lze rozdělit na pět fází: Založení–Růst–Stabilizace–Krise–Zánik
- Úspěšný podnik se snaží vyhnout posledním dvěma fázím.
- Pro každou z fází životního cyklu podniku je charakteristický převažující způsob financování.
- Podobně i životní cyklus produktu můžeme popsat pěti fázemi: Vývojová fáze–Zaváděcí fáze–Růstová fáze–Fáze zralosti–Fáze úpadku.
- Aby podnik zůstal konkurenceschopný, musí již ve fázi zralosti připravovat inovaci produktu, který ve fázi úpadku starého produktu jej nahradí.
- Základní finanční výkazy jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát, tok hotovosti. S pomocí těchto výkazů sledujeme finanční výkonnost podniku.
- Je důležité umět finanční výkazy propojit.

Tabulka 11-1 Návaznost na předměty FEK

zkratka	Předmět	Ročník/semestr	Počet kreditů
KPM/PE1	Podniková ekonomika 1	1/ZS	5
KPM/PE2	Podniková ekonomika 2	1/LS	4

?

### 11.7 Kontrolní otázky a úkoly:

1. Jaké jsou fáze životního cyklu podniku?
2. Čemu se budete chtít vyhnout?
3. Popište převažující způsoby financování pro různé fáze životního cyklu podniku.
4. Jaké jsou fáze životního cyklu produktu?
5. Jak může podnik zůstat konkurenceschopný, i když se jeho stávající produkt dostane do fáze úpadku?
6. Popište základní finanční výkazy a jejich roli ve sledování finanční výkonnosti podniku.



### 11.8 Doporučená literatura:

Synek, M. a kol. (2006). Podniková ekonomika. 4. přeprac. vyd. Praha : C. H. Beck  
 Scholleová, H. (2008). Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: GradaPublishing  
 Kovanicová, D. (2009). Abeceda účetních znalostí pro každého. XIX. aktualizované vydání. Praha : Polygon

Kislingerová, E. a kol. (2010). Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck

Režňáková, M. (2012). Efektivní financování rozvoje podnikání. 1. vyd. Praha: Grada,

Nové finanční nástroje pro podporu inovativních projektů,

<http://www.czechinvest.org/vyuziti-novych-financnich-nastroju>

## 10 Personální řízení

(Jiří Vacek, Miroslav Pavlák)

### Obsah

10 Personální řízení	175
10.1 Integrovaný personální management	176
10.2 Strategické personální řízení	178
10.3 Personální plánování	180
10.4 Získávání, výběr a rozmíst'ování zaměstnanců	183
10.5 Motivování zaměstnanců	184
10.6 Obecné zásady pracovně právních vztahů	189
10.7 Týmová práce	191
10.8 Řešení konfliktů	193
10.9 Shrnutí kapitoly	196
10.10 Kontrolní otázky a úkoly	197
10.11 Doporučená literatura	197

### Seznam obrázků

Obrázek 10-1: Dvourozměrný model konfliktu	195
--	-----

### Seznam tabulek

Tabulka 10-1 Motivační program	188
Tabulka 10-2 Klíčové týmové role	192
Tabulka 10-3 Návaznost na předměty FEK	196

**Cíle:**

- Vysvětlit principy KISS konceptu personálních činností.
- Specifikovat podstatu strategického personálního řízení.
- Vyložit strukturu personálních plánů.
- Seznámit s procesem získávání, výběru a rozmísťováním zaměstnanců.
- Popsat kroky tvorby motivačního programu.
- Charakterizovat obecné zásady pracovně - právních vztahů.
- Porozumět základům týmové práce, fázím vývoje týmu a týmovým rolím
- Seznámit se se základy řízení konfliktů a styly řešení konfliktů



**Klíčová slova:** funkce člověka v produkčním procesu, KISS koncept personálních činností, personální strategie a politika, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, motivační program, obecné zásady pracovně – právních vztahů.

## 10.1 Integrovaný personální management

Sebelepší strategie, které nejsou zajištěny a podpořeny lidmi, zůstávají na papíře jako bezcenný dokument. **Strategie řízení lidských zdrojů musí být součástí podnikatelské strategie**, neboť jejím úkolem je koordinovat činnosti lidí v podniku za účelem dosahování strategických cílů. Propojení personální strategie s podnikatelskou strategií má bezesporu řadu výhod, mezi kterými můžeme zdůraznit zejména zohledňování lidských zdrojů v podnikových procesech. Toto zohledňování je přínosné jak pro podnik (z hlediska dosahování podnikových cílů a realizace podnikatelské strategie prostřednictvím dobře naplánované a koordinované činnosti zaměstnanců viz význam plánování v kapitole o podnikatelském plánu), tak pro zaměstnance (z hlediska jejich kariérního růstu a měření výkonu viz níže individuální personální plánování).

**Každý zkušený manažer ví, že ve strategickém řízení sehrávají jednu z klíčových úloh právě lidské zdroje.**

Zaměstnanec je z hlediska svého postavení v produkčním procesu charakterizován následujícími funkcemi, kterých je nositelem, a které je třeba vzít při jeho rozmísťování v organizaci v úvahu:

- **Je nositelem práce** – znamená to, že tvoří hodnoty a podává výkony.
- **Je motivovaným individuem** – zaměstnanec má určité motivy a individuální cíle, které jsou či nejsou v souladu s dílčími podnikatelskými cíli.
- **Je koaličním partnerem** - zaměstnanci přísluší k různým zájmovým skupinám. Vytváří se zájmové skupiny, vzniká pocit skupinové sounáležitosti.

- **Je nositelem rozhodování** – každý zaměstnanec musí na své hierarchické úrovni činit větší či menší rozhodnutí. Uvedená rozhodnutí ovlivňují funkci organizace.
- **Je nositelem nákladů** – jedná se o mzdové náklady jako odměnu za vykonanou práci a na-vazující zákonné odvody a dále náklady na kvalifikaci a rekvalifikaci, bezpečnost práce a na další péči o zaměstnance, jako jsou sociální, zdravotní a stravovací služby.

Za **slabé stránky** efektivního uplatňování personálního managementu v malých a středních podnicích lze považovat tyto skutečnosti:

- **Nedoceňování významu personálního řízení pro dosahování podnikových cílů.** Personální strategie nejsou většinou vytvářeny, a pokud ano, setkáváme se s nedostatečným pracovním nasazením liniových manažerů a zaměstnanců při prosazování a uskutečňování strategických personálních cílů.
- **Nedostatečná horizontální integrace nejdůležitějších personálních činností (výběr a získávání zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování, motivování a rozvoj).** Personální činnosti jsou vnímány autonomně, nikoli integrovaně.
- **Nepropracovaný systém hodnocení efektivity personálních činností.**

Řešení těchto zmíněných slabých stránek lze nalézt v důsledném uplatňování **KISS konceptu personálního řízení**, tzn. „Keep it Integrated, Strategic and Stimulating“. O co se konkrétně jedná? Podstatou KISS Konceptu je filosofie, že jednotlivé personální činnosti v podniku jsou vzájemně integrovány a zaměřeny na uskutečňování podnikatelské vize. Zároveň musí přispívat k naplňování očekávání všech aktérů, kteří mají na existenci a chod podniku rozhodující vliv. **Jinými slovy, personální činnosti musí být integrované, strategické a motivační**[HILB, 1995].

KISS koncept personálních činností je založen na třech fázích:

#### 1. fáze

Ve fázi **Identifikace problémů** by měla být analyzována východiska, měly by být stanoveny cíle a metodika analýzy.

#### 2. fáze

Ve fázi **Vytvoření KISS konceptu** by měl být kladen důraz na vytvoření takového modelu, který bude přispívat k uskutečňování podnikatelské vize a bude podporovat vzájemnou integraci personálních činností.

#### 3. fáze

Ve fázi **vyhodnocování výsledků** by měla být formulována doporučení pro měření efektivity personálních činností v příštím období.

## 10.2 Strategické personální řízení

Jedním z předpokladů úspěšnosti podniku je úzké propojení jeho strategie s personálním řízením. Strategické personální řízení je praktickým vyústěním personální strategie podniku. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii [KOUBEK, 1996].

**Personální strategie** představuje vymezení základních cílů, jichž má být dosaženo, respektuje vnější vlivy (dosažený stupeň sociálního rozvoje, vlivy širšího ekonomického prostředí, demografický vývoj, stav na trhu práce, hodnotovou orientaci apod.).

**Personální politika** pak jako soubor zásad, metod a nástrojů realizuje v praktické řídicí činnosti koncepční záměry vyplývající z personální strategie a stává se nedílnou součástí práce všech manažerů [KLEIBL, 2001].

Faktory ovlivňující personální politiku podniku lze členit do dvou základních skupin a to na faktory vnější a na faktory vnitřní.

Mezi vnější faktory řadíme:

- Platnou sociální a pracovní legislativu;
- Demografické vlivy (věková struktura obyvatelstva, vzdělanostní struktura obyvatelstva atd.);
- Míru nezaměstnanosti v regionu (nabídka volných pracovních sil);
- Geografické a klimatické podmínky regionu;
- Existenci dopravní infrastruktury v regionu (spádové území podniku – dojížděka za prací do podniku).

Mezi vnitřními faktory nacházíme:

- Právní formu podniku;
- Velikost podniku;
- Tradici podniku a její pověst;
- Předmět činnosti podniku;
- Organizační strukturu podniku;
- Ekonomickou situaci podniku.

Strategické personální řízení organizace logicky vychází z obecného strategického řízení a hledá odpověď na níže uvedené otázky:

- Jaké míry souladu mezi pracovními místy a zaměstnanci chce podnik v budoucnosti dosáhnout?
- Jaká je současná míra souladu a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a osobního uspokojení zaměstnanců?
- Jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy a zaměstnanci?



V průběhu strategických úvah se tyto otázky ještě poněkud konkretizují:

- Kolik a jaký druh zaměstnanců bude organizace potřebovat?
- Jaká nabídka pracovních sil se perspektivně předpokládá v podniku i mimo něj?
- Co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba zaměstnanců v podniku?

Aby strategické personální řízení přineslo podniku užitek, tak by mělo mít následující charakteristiky:

1. **Je proaktivní a nikoli reaktivní.** Být proaktivní znamená dívat se dopředu, rozvíjet vize podniku a s předstihem identifikovat potřebu lidských zdrojů k jejich dosažení.
2. **Je v souladu s cíli podniku.** Strategické personální řízení napomáhá dosažení strategických cílů podniku prostřednictvím kvalitních lidských zdrojů a know-how.
3. **Podporuje kritické myšlení.** Manažeři jsou velmi často ovlivněni svými názory a zkušenostmi při řešení problémů. Jejich rozhodnutí může vést k úspěchu pouze tehdy, pokud je oproštěno od rutinních postupů. Strategické personální řízení napomáhá prostřednictvím podpory dalšího vzdělávání rozvoji kritického myšlení a tím vytváří příznivé podmínky pro tvorbu strategie, která je flexibilní a pružně reagující na změny v makro i mikroprostředí podniku.
4. **Identifikuje mezery mezi současnou situací a budoucí vizí.** Strategické personální řízení napomáhá organizaci v identifikování mezery mezi „kde jsme dnes“ a „kde chceme být zítra“.

Z uvedeného vyplývá nutnost posilovat strategické přístupy v řízení lidských zdrojů, protože kvalitní, pružně reagující a výkonný lidský kapitál podniku je výsledkem dlouhodobého, cílově orientovaného přístupu a jeho utváření vyžaduje uplatnění strategických (dlouhodobých) principů při jeho formování, které se však při střetu s každodenní ekonomickou realitou, zejména na nižších úrovních řízení, mohou dostávat do rozporu s krátkodobými aktuálními požadavky systému řízení. Personální strategie musí být odrazem požadavků těchto změn. Pro úspěšné formulování strategie řízení lidských zdrojů a její následnou implementaci je nezbytná podmínka existence podnikové kultury, jež podporuje management změny.

Za nejlepší nástroje strategického řízení lidských zdrojů jsou většinou považovány ty, u nichž můžeme doložit jejich efektivnost, tj. [KLEIBL, 2001]:

- získávání a výběr s důrazem na kompetence
- využívání systémů komunikace
- rozhodování s odpovědností za výsledek
- týmová práce s flexibilním vytvářením pracovních úkolů
- trénink a samostatné učení
- hodnocení výkonu s vazbou na mzdu

### 10.3 Personální plánování

Personální strategie se v praxi realizuje prostřednictvím střednědobého personálního plánu, který je součástí Podnikatelského záměru.

**Plánování lidských zdrojů, obecně řečeno, propojuje veškeré zdroje (materiálové, finanční apod.) s podnikovými potřebami a soustavně hledá způsoby, jak zlepšovat využití zaměstnanců při dosahování podnikových cílů.**

**Plánování lidských zdrojů probíhá v kontextu s trhem práce, který rozlišujeme na:**

- **vnější trh práce** - je tvořen především lokálním a regionálním trhem práce,
- **vnitřní trh práce** - týká se zaměstnanců, které má podnik k dispozici a jejich pohybu uvnitř podniku **od jejich vstupu do podniku přes různá stadia jejich kariéry** (pokud existuje) **až po jejich odchod z podniku**. Vnitřní trh práce může být hlavním zdrojem pokrytí budoucí potřeby pracovních sil prostřednictvím
  - politiky rozvoje zaměstnanců,
  - vzděláváním,
  - povyšováním,
  - plánováním kariéry
  - a řízením následnictví ve funkci.

**Plánování lidských zdrojů se týká i budoucí nabídky práce a v této souvislosti se pokouší odhadnout, do jaké míry bude možné potřebu pracovních sil uspokojit z vnitřních zdrojů (vnitřní trh práce) a do jaké míry z vnějších zdrojů (vnější trh práce).**

Cílem plánování lidských zdrojů je zabezpečit, aby podnik:

- získal a udržel si takové počty lidí, které potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;
- co nejlépe využíval lidské zdroje;
- byl schopen předvídat a předcházet problémům souvisejícím s potencionálním přebytkem nebo nedostatkem pracovních sil;
- mohl rozvíjet dobře vycvičené a flexibilní pracovní síly, a tak přispívat ke své schopnosti adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí.

Plánování lidských zdrojů se obvykle skládá ze čtyř zřetelných kroků:

- a) předpověď budoucích potřeb
- b) analýza pracovních zdrojů a jejich nabídky
- c) sestavení plánů harmonizující nabídku s poptávkou
- d) monitorování realizace plánu (průběžná kontrola plnění)

Existují čtyři základní metody předpovídání potřeby počtu zaměstnanců [KOUBEK, 1996]:

- a) Metoda založená na úsudku manažerů (expertní metoda)
- b) Analýza vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi zaměstnanců
- c) Metoda založená na časových studiích
- d) Modelování

**ad a) Metoda založená na úsudku manažerů (expertní metoda).** Tato metoda vyžaduje, aby si manažeři sedli, přemýšleli o budoucí potřebě práce a rozhodli o tom, kolik pracovníků budou potřebovat. **Lze buď vyjít zdola** - od liniových manažerů jdou návrhy ke schválení až po TOP management, nebo **shora** - vrcholoví manažeři připraví návrh, při němž se budou opírat o radu personálního útvaru. Tyto předpovědi pak přezkoumají a odsouhlasí vedoucí jednotlivých útvarů - liniový management. Méně direktivním je postup, při němž vrcholový management připraví pro vedoucí útvarů návrh jako vodítko v podobě předpokladů a cílů plánu, které se pak musí dodržet. Snad nejlepší je **kombinace obou způsobů- tato metoda se nazývá METODOUPRAVĚHO ÚHLU**. Vedoucí útvarů mají připraveny podklady. Vybaveni těmito podklady připraví vedoucí útvarů standardní podoby svých předpovědí. V této fázi jsou vedeni k tomu, aby hledali pomoc v personálním útvaru., který zatím připravuje předpověď pro organizaci jako celek. Tyto dvě řady předpovědí jsou posouzeny komisí pro plánování lidských zdrojů - složené z vedoucích pracovníků jednotlivých odborných úseků. Tato komise znovu posoudí rozdíly mezi oběma předpověďmi a předloží konečnou verzi vrcholovému managementu ke schválení.

**ad b) Analýza vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi zaměstnanců.** Analýza vychází nejméně ze tří minulých let, může se vzít i úvahu i některý z roků ještě starších. Z této analýzy je možno předpovídat budoucí vývoj (poměr).

**ad c) Metoda založená na časových studiích** - tuto metodu je možno použít, když je možno vypočítat pomocí časových studií, jak dlouho by měly jednotlivé práce trvat a kolik budou vyžadovat zaměstnanců.

**ad d) Modelování** - při přípravě předpovědi potřeby pracovníků a jejího pokrytí mohou pomoci metody matematického modelování využívající počítače.

Zásadní úkoly personální práce, které se vztahují jak k podniku jako celku tak k jednotlivému zaměstnanci, jsou:

- Trvalé zabezpečování elementárního faktoru „lidská práce“ za hospodárných podmínek pro produkční proces.
- Optimální zapojení zaměstnanců do produkčního procesu.
- Trvalé vytváření co nejlepších pracovních a motivačních podmínek pro zaměstnance.

Pro zajišťování uvedených zásadních úkolů personální práce je zapotřebí pracovat s nutným časovým předstihem. K tomuto účelu slouží personální plánování. Rozlišujeme personální plány **skupinové** a **individuální**.

### **I. Skupinové personální plány**

Základem skupinového personálního plánu je aktuální stav zaměstnanců plánované organizační jednotky. Základním principem skupinového personálního plánování je porovnání pracovních míst s reálným stavem zaměstnanců tj. bilancování pracovních sil. Výsledkem bilance je základní informace, která slouží pro další rozhodnutí v oblasti pracovních sil, a to pro:

- Propouštění
- Nábor
- Rekvalifikace

Uvedená rozhodnutí se promítají do následujících dílčích skupinových personálních plánů:

- Plán zaměstnanců
- Plán pracovních míst
- Plán užití zaměstnanců
- Plán nábory a uvolňování zaměstnanců
- Plán vzdělávání zaměstnanců
- Plán personálních nákladů

## **II. Individuální personální plánování**

Ústředním bodem individuálního personálního plánování je jednotlivec – zaměstnanec. Individuální plány mohou být realizovány v různých formách a to jako:

- Plán obsazování funkčních míst (zpracovává se jako plán nástupů a plán obsazování funkcí).
- Plán funkční kariéry (tímto plánem se zaměstnancům prezentuje možnost kariéry při splnění určitých podmínek – dobré pracovní výsledky, praxe, dosažení odborného vzdělání. Tento plán není vázán na konkrétního zaměstnance, ale představuje možný růst v podmínkách podniku).
- Individuální plán rozvoje (slouží k přípravě konkrétního zaměstnance pro přesně stanovenou funkci).
- Plán zapracování

Pro charakteristiku pracovních míst (popisy práce) je nutno zodpovědět si tyto otázky:

- Jaká je charakteristika vykonávané práce?
- Jaké je postavení pozice v rámci organizační struktury podniku?
- Jaké jsou hlavní vykonávané činnosti?
- Jaké jsou navazující činnosti? Jak je zajištěna propojenost pracovního místa s ostatními místy v podniku?
- Jaké jsou kompetence a jaké odpovědnosti spojené s konkrétním pracovním místem?

Doporučujeme také zodpovědět si následující otázky:

- Je vytvoření / existence pracovního místa nezbytná?
- Může danou činnost vykonávat pouze jedna osoba nebo by měla být činnost rozdělena mezi více osob?
- Může být tato činnost vykonávána externím spolupracovníkem (outsourcing)?
- Budeme potřebovat toto pracovní místo i v budoucnu?

## 10.4 Získávání, výběr a rozmíst'ování zaměstnanců

Na základě takového popisu pracovního vyvstanou požadavky na jeho obsazení vhodnými zaměstnanci. **Vzhledem k tomu, že problematika získávání, výběru a rozmíst'ování zaměstnanců je z hlediska přežití malého a středního podniku v konkurenčním prostředí klíčová, budeme se jí nyní podrobněji věnovat.**

**Získávání zaměstnanců** je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, je tedy klíčovou fází formování podnikové pracovní síly a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky budeme mít v organizaci k dispozici [KOUBEK, 1996].

Organizace si může vybrat z palety rozmanitých metod získávání zaměstnanců. Efektivnost jejich uplatnění závisí na [KLEIBL, 2001]:

- požadavcích pracovního místa, které plánuje obsadit;
- objemu finančních prostředků, které může do získávání investovat;
- kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním.

K získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů podnik uplatňuje metody, které jsou snadno dostupné, srozumitelné a účinné. Jedná se zejména o:

- osobní kontakty a ústní dotazování;
- doporučení stávajícím zaměstnancem;
- inzeráty na místních vývěškách a v místním tisku;
- spolupráce s úřadem práce;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi.

Předpokladem pro efektivní proces získávání zaměstnanců je dokonalá znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídaní uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.

Vlastní proces získávání zaměstnanců se skládá z následujících kroků [KOUBEK, 1996] :

- identifikace potřeby získávání zaměstnanců – identifikace vychází jednak z plánů organizace, jednak z momentální, operativní potřeby;
- popis příslušného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek na něm;
- specifikace požadavků pracovního místa na kvalifikaci a pracovní schopnosti zaměstnance;
- identifikace zdrojů uchazečů – analýza trhu práce;
- volba metod získávání zaměstnanců – např. spolupráce s úřady práce, inzerce, využívání služeb agentur apod.;
- volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání – dotazník, životopis, hodnocení z předchozích pracovišť, doklady o vzdělání a praxi;
- formulace nabídky zaměstnání – např. nabídka zaměstnání prostřednictvím inzerátu;
- uveřejnění nabídky zaměstnání;
- předvýběr uchazečů o zaměstnání – vyberou se ti uchazeči, kteří jsou na základě jimi předložených dokumentů vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru;
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli absolvovat výběrové procedury.

Úkolem **výběru zaměstnanců** je rozpoznat, který z uchazečů o práci v organizaci bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů v podniku či příslušné pracovní skupině [KOUBEK, 1996].

Výběr zaměstnanců může vycházet z předvýběru na základě doručených materiálů. Při náboru prostřednictvím inzerátu se vyplatí uvést, jaké materiály a doklady mají být předloženy. Vypovídající informace o uchazeči poskytnete:

- motivační dopis;
- strukturovaný životopis.

V procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, zvážit a prověřit platnost a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a zvolit metody, které by co nejobektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.

**Rozmíst'ováním zaměstnanců** se organizace snaží o praktickou realizaci všech hlavních úkolů personálního řízení: dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jednice. Cílem tohoto procesu je, aby potřeby, cíle a konečné všestranné uspokojení zaměstnance byly v co nejvyšší míře v souladu se všemi cíli podniku.

Rozmíst'ováním zaměstnanců rozumíme kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování zaměstnanců s pracovními úkoly, s pracovními místy. Při rozmíst'ování zaměstnanců musíme brát v úvahu jak profil zaměstnance tak profil pracovního místa. Profil zaměstnance vytvářejí jeho profesně-kvalifikační charakteristiky (vzdělání, povolání, délka odborné praxe či praxe v oboru), charakteristiky jeho osobnosti a výsledky hodnocení jeho dosavadního pracovního výkonu. Profil pracovního místa vyplývá z analýzy pracovních míst, jejímž produktem jsou popis a specifikace pracovního místa [KOUBEK, 1996].

## 10.5 Motivování zaměstnanců

**S otázkou vytváření přidané hodnoty v zákaznických vztazích velice úzce souvisí problematika péče o zaměstnance. Zaměstnanci jsou spokojeni, pokud získávají přidanou hodnotu (pokud jsou motivováni). Takoví zaměstnanci jsou potom schopni a ochotni také přidanou hodnotu sami vytvářet (roste jejich pracovní výkon). Je tedy zřejmé, že mezi přidanou hodnotou nabízenou zaměstnancům a mezi přidanou hodnotou, kterou zaměstnanci sami vytvářejí, je vzájemný vztah.**

Z výše uvedených důvodů se budeme nyní podrobněji věnovat otázce motivování zaměstnanců.

Téma motivace je významné všude tam, kde jde o výkon. Jednu z takových oblastí představují ekonomika a podnikání. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Tato skutečnost bývá vyjadřována následujícím vzorcem [BEDRNOVÁ, 1998]:

$$V = f(M \cdot S)$$

kde

$V$  = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity a kvality),

$M$  = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),

$S$  = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

Jak je zřejmé, tvrzení, že výkon závisí pouze na motivaci člověka je zjednodušené především v tom smyslu, že motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Dalšími faktory, které ho ovlivňují, jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka, určující jeho kvalifikační potenciál. Kromě toho se zde podílejí i různé vnější podmínky, za kterých pracuje – technické vybavení pracoviště, používaná technologie, v podniku uplatňovaná organizace práce, úroveň fyzických podmínek práce (ozvučení a osvětlení pracoviště, jeho celková úprava, přítomnost či absence škodlivých vlivů apod.). Můžeme tedy proto také psát, [MAYEROVÁ, 2000]:

$$V = f(S \cdot M \cdot P)$$

kde

$V$  = výkon v jeho kvantitativních a kvalitativních aspektech,

$S$  = schopnosti zaměstnance

$M$  = motivace k práci

$P$  = pracovní podmínky v nejširším slova smyslu

Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré *pracovní podmínky* stimulují k práci, neboť zaměstnanci jsou spokojeni pokud:

- vykonávají práci, která je smysluplná, má pro podnik význam a jsou s ní identifikováni (nebo alespoň práci, která není v rozporu s jejich osobními hodnotami);
- vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnosti osobního rozvoje;
- mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu;
- jsou za vlastní práci hodnoceni způsobem, který z hlediska obsahového odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i jejímu významu pro podnik, z hledisek formálních pak respektuje jejich oprávněná očekávání;
- jsou přiměřeně informováni o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné jak z hlediska jejich vlastní pracovní činnosti, tak z hledisek obecně lidských;
- pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance a respektování jejich důstojnosti.

V řízení podniku musí být věnována velká pozornost otázkám, jak přistupovat k vedení zaměstnanců a pracovních skupin, jak hodnotit dosažené výsledky práce, jak podněcovat iniciativu zaměstnanců, upevňovat pracovní kázeň apod. Při řešení výše uvedených otázek se vytváří motivační program organizace. Je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v pracovním procesu.

**Motivační program** představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců [BEDRNOVÁ, 1998].

V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu zaměstnanců podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.

Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech zaměstnanců. Cílem je zabezpečení jednoho z nejvýznamnějších předpokladů efektivnosti činnosti celé podniku. Má-li být dosaženo základního cíle – efektivního fungování podniku – skutečně efektivně, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor (analýza) zaměřený na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti.

Je zřejmé, že tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají na fungování podniku, na pracovní ochotu (motivaci) a výkonnost zaměstnanců podstatný vliv. Toto poznání umožňuje **shromáždění a rozbor souboru sociálně ekonomických informací, k nimž patří především**[BEDRNOVÁ, 1998; MAYEROVÁ, 2000]:

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce;
- informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních, resp. individuálně specifických charakteristikách zaměstnanců podniku;
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť apod.;
- informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování zaměstnanců;
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení zaměstnanců;
- informace o uplatňovaném systému personálního řízení a vlastní personální práce v podniku;
- informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku;
- informace o celkové spokojenosti, hodnotové orientaci a aspiracích zaměstnanců, jejich vztahu k vykonávané práci, profesi.

Motivační program organizace usiluje o cílevědomé a komplexní působení na kolektiv zaměstnanců. To znamená, že musí zahrnovat všechny skutečnosti, které jsou z hlediska zaměstnanců závažné [MAYEROVÁ, 2000]:

- vymezení ekonomického a společenského postavení podniku a to se zřetelem k historii, současnému profilu i perspektivám;
- zařazení, uplatnění a perspektiva zaměstnanců v organizaci;
- zajištění podmínek pro optimální využití zaměstnanců;
- zajištění připravenosti zaměstnanců zvládat změny;
- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance.



**Vlastní postup přípravy tvorby a realizace motivačního programu je možné rozdělit do následujících fází či kroků [BEDRNOVÁ, 1998]:**

1. analýza motivační struktury (motivačního profilu) zaměstnanců podniku a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi. Tato základní fáze přípravy motivačního programu vede k identifikaci kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání zaměstnanců;
2. stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, tj. určení oblastí, na které je třeba působení motivačního programu především zaměřit. Může jít jak o zaměření na posílení prosté motivace výkonu (kvantitativní aspekt), tak na ovlivnění motivace např. ke kvalitní práci, k iniciativě a tvůrčímu přístupu;
3. zpracování charakteristiky současné výkonnosti zaměstnanců ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí (cílové) úrovně. Rozdíly umožňují přesněji stanovit problémy či úkoly, které je třeba v motivačním programu řešit, posléze představují východisko pro zhodnocení výsledků uplatnění motivačního programu;
4. vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu. Smysl této činnosti spočívá v ujasnění možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru konkrétních forem stimulace;
5. výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování. Jedním ze základních předpokladů účinnosti jakéhokoliv stimulu je jeho podmíněnost, tzn. přiznání stimulačního podnětu pouze při splnění určité podmínky. Vymezení těchto podmínek je jednou z částí tohoto kroku tvorby motivačního programu;
6. vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu. Motivační program je jedním z významných podnikových dokumentů. Slouží mimo jiné jako závazná směrnice upravující činnost příslušných manažerů;
7. seznámení všech zaměstnanců podniku s přijatým motivačním programem. Zdánlivě nevýznamný krok v celém procesu přípravy, tvorby a realizace motivačního programu podniku je ve skutečnosti jedním z nejvýznamnějších. Jako účelné se ukazuje publikování motivačního programu ve formě podnikové brožurky (pokud možno nevelkého rozsahu), která je kdykoliv přístupná všem zaměstnancům podniku, včetně uchazečů o pracovní místa, resp. novým zaměstnancům.;
8. kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav. Motivační program vychází jak z aktuálních potřeb podniku, tak z podmínek pracovní činnosti zaměstnanců v období jeho přípravy a zavedení. Je nezbytné počítat s tím, že potřeby podniku i podmínky pracovní činnosti zaměstnanců, resp. subjektivní hodnocení těchto podmínek, mohou v čase doznávat větších či menších změn.

**Konkrétní motivační program může mít podobu tabulky, do níž zaneseme údaje týkající se jak cílových skupin zaměstnanců, tak jednotlivých stimulů. Je třeba si uvědomit, že různé cílové skupiny zaměstnanců mají různé pořadí stimulů, které je motivují k pracovnímu výkonu.**

Uvedeme čistě akademický příklad, který však našel praktické uplatnění, jak dokazují naše výzkumy v souvislosti s vedením bakalářských a diplomových prací:

Cílové skupiny zaměstnancům označíme římskými a stimuly arabskými číslicemi.

A. Cílové skupiny zaměstnanců:

- I. Pomocný personál
- II. Provozní a administrativní personál
- III. Nižší řídicí zaměstnanci a specialisté
- IV. Řídicí zaměstnanci vyšších stupňů
- V. Členové projektových a jiných týmů

B. Stimuly

- 1 – mzda
- 2 – byty a ubytování
- 3 – závodní stravování
- 4- automobil k osobnímu užívání
- 5 – rekreace a rekondiční pobyty
- 6- poskytování půjček
- 7 – důchodové a úrazové pojištění
- 8 – pochvala
- 9 – možnost dalšího vzdělávání
- 10 – flexibilní pracovní doba
- 11 – pracovní podmínky
- 12 – možnost funkčního postupu
- 13 – mezilidské a pracovní vztahy
- 14 – možnost seberealizace

Tabulka 10-1 Motivační program

Skupina zaměstnanců	Stimuly								
I.	1	2	3	5	7	8	9	13	15
II.	1	2	3	5	8	9	12	13	14
III.	1	2	5	7	8	10	12	13	14
IV.	4	5	6	8	10	11	12	13	14
V.	1	2	3	6	8	9	10	12	14

Zdroj: vlastní

Podstata motivace spočívá v následujících krocích:

1. zaměstnanec si sám určí pořadí stimulů, které by ho motivovaly k většímu pracovnímu výkonu;
2. zaměstnavatel stanoví podmínku: *ano, pokud budete dobře pracovat, budete moci postupně využívat jednotlivých stimulů. Nyní začneme u stimulů v prvním sloupci, poroste-li Váš výkon, budeme v jednotlivých stimulech postupovat dále.*

**Zaměstnavatel se nemusí obávat slíbit zaměstnanci možnost využívání stimulů „vyššího řádu“, neboť zaměstnanec si na ně vydělá, poroste totiž jeho pracovní výkon. A právě**

**v tomto spočívá podstata motivačního programu: motivovat zaměstnance k vytváření přidané hodnoty.**



**Příklad:** Důraz na pracovní jistoty se bohužel někdy neslučuje s efektivitou a technologickými změnami. Když můj otec plánoval první závod v Indii, vydal směrnicí, která stanovila, že většina práce se má vykonávat ručně, ne strojově. Jasně cítil, že významnou částí jeho poslání je vytvářet pracovní příležitosti. Jak však čas plynul a mzdy a náklady se nepřestávaly zvyšovat, bylo stále obtížnější řídit se tímto receptem a zároveň vyrábět obuv, kterou by si lidé mohli dovolit kupovat. Abychom svým zaměstnancům poskytli slušné bydlení a zdravotní péči a abychom absorbovali náklady vyvolané četnými státními svátky a povinnými pracovními omezeními, museli jsme buď zmodernizovat výrobní a distribuční postupy nebo riskovat, že se vysokými cenami sami vyřadíme z trhu.

Proto jsem také trval na tom, abychom vždy naše nové podniky v zemích s nízkými mzdami vybavovali nejmodernější technologií. Poskytovat africkým či latinskoamerickým pracujícím druhořadé zařízení a očekávat do nich, že budou zhotovovat prvotřídní výrobky, bylo ostatně nesmyslné. Na rozdíl od severoamerických či evropských dělníků totiž většina lidí, které zaměstnáváme v rozvojových zemích, nemá takové zkušenosti, ani není tak zručná, aby se dokázala vypořádat s druhořadými zařízeními.

Někteří naši přátelé i konkurenti často kroutili hlavami nad tím, jak prý marnotratně vydáváme peníze za moderní zařízení našich závodů ve třetím světě a jak se to promítá do ceny našich výrobků. Podle mého názoru se mylili. Rozhodující není cena stroje, nýbrž schopnost vytěžit z každého zařízení maximum

Zdroj: Sinclairová, S.: Tomáš J. Baťa. Švec pro celý svět. Melantrich. Praha. 1991. ISBN 80-7023-106 -8

## 10.6 Obecné zásady pracovně právních vztahů

**Obecně platí, že všechny personální aktivity musí být v souladu s platnými právními předpisy.** V této souvislosti se dostáváme k velice důležité otázce související s personálním řízením, k dodržování etických zásad pracovně-právních vztahů. Řada podniků má dnes zpracovány etické kodexy, ty se však většinou týkají jen vztahů podniku k tzv. vnějšímu zákazníkovi, jak je pojednáno v podkapitole 6.2. Pokud jde o vztah podniku k tzv. vnitřnímu zákazníkovi (zaměstnanci), ten je pochopitelně upraven Zákoníkem práce. V praxi se však bohužel setkáváme se zjištěním, že ne vždy se Zákoník práce dodržuje, a to zejména v době, kdy nabídka volných pracovních sil výrazně převyšuje poptávku po těchto silách. Proto si dovolíme připomenout základní zásady pracovněprávních vztahů.

V pracovněprávních vztazích se uplatňují zejména tyto základní zásady<sup>1</sup>:

- a) zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance,
- b) uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky pro výkon práce,
- c) spravedlivé odměňování zaměstnance,
- d) řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele,
- e) rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.

Konkrétně se jedná zejména o tyto povinnosti zaměstnavatele:

1. Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o je-jich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých

<sup>1</sup>Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

- plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.
2. V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon.
  3. Zaměstnavatel smí vyžadovat v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru od fyzické osoby, která se u něj uchází o práci, nebo od jiných osob jen údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy.
  4. Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru.
  5. Zaměstnanci v pracovním poměru musí být přidělována práce v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, s výjimkou konta pracovní doby (§ 86 a 87).
  6. Od vzniku pracovního poměru je zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu nebo plat, vytvářet podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené vnitřním předpisem.
  7. Zaměstnavatel je povinen nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a práce, jejichž náročnost by neodpovídala jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti.
  8. Zaměstnavatel je povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jimi vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti, na kterém je práce vykonávána, a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování.
  9. Zaměstnavatel je povinen těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí, a zaměstnankyním-matkám do konce devátého měsíce po porodu přizpůsobovat na pracovišti prostory pro jejich odpočinek.
  10. Zaměstnavatel je povinen pro zaměstnance, který je osobou se zdravotním postižením, zajišťovat na svůj náklad technickými a organizačními opatřeními, zejména potřebnou úpravu pracovních podmínek, úpravu pracovišť, zřízení chráněných pracovních míst, zaškolení nebo zaučení těchto zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace při výkonu jejich pravidelného zaměstnání.
  11. Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody.
  12. Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, a v souladu se zvláštními právními předpisy zajišťovat pro zaměstnance závodní preventivní péči.

## 10.7 Týmová práce

Ve většině aktivit spojených s podnikáním se neobejdete bez spolupráce s dalšími lidmi. Obecně rozlišujeme v podnikání dva typy sociálních skupin – pracovní skupinu a pracovní tým.

**Pracovní skupina** je vnitřně a funkčně propojený celek minimálně dvou spolupracovníků, kteří jsou spojeni přinejmenším společným pracovištěm (místem výkonu práce).

Od pracovní skupiny se obvykle odlišuje **pracovní tým**. Hayes (2005) definuje pracovní tým takto: „*Tým se od pracovní skupiny podstatně liší. Týmy jsou zaměřené na úkol a skládají se z lidí s různými, ale doplňujícími se znalostmi a dovednostmi. Přesto mají týmy s pracovními skupinami mnoho společného, například vývoj skupinových norem, které pomáhají tým definovat a zajišťují jeho hladké a správné fungování. Týmové normy však bývají více zaměřeny na úkol, než normy běžné pracovní skupiny.*“

Hlavním rysem týmu je tedy **zaměření na společný pracovní úkol**.

Proces budování týmu spočívá ve zvyšování kompetencí, budování týmových vztahů a vytvoření celkové atmosféry pro zlepšení společné práce. Nástroji mohou být různá školení a team-buildingové akce. Důležité jsou behaviorální kompetence manažera týmu, konkrétně motivace, kreativita, otevřenost a posuzování hodnot. Manažer týmu by měl být spíše lídrem, více než na mikromanagement a každodenní kontrolu se musí soustředit na vytvoření takových podmínek a atmosféry, aby každý člen týmu mohl své činnosti vykonávat co nejlépe a cítil se v týmu dobře.

Obvykle rozeznáváme pět fází vývoje týmu:

- **Formování** - forming (tým se poprvé setkává, dozvídá se o cíli práce týmu a rolích členů týmu),
- **Bouřka** - storming (začíná práce na projektu a vznikají úvodní konflikty dané odlišnými názory a antipatiemi, někteří členové tým odpadnou),
- **Normalizace** - norming (tým si začíná navzájem věřit, členové se přizpůsobují),
- **Výkon** - performing (tým funguje jako výborně organizovaná jednotka, dobře řeší problémy),
- **Rozpuštění** - dissolving - tým dokončí práci a rozpadá se).

Členové pracovních skupin a pracovních týmů zastávají různé **týmové role**.

Co jsou týmové role?

- Tendence chovat se určitým způsobem v týmu, přispívat ke společnému cíli.
- Rozlišení a přiřazení rolí je kritické pro správné fungování týmu a pochopení jeho dynamiky.
- V týmu by měly být vyváženě zastoupeny všechny role.

Belbin (2016) popisuje následující týmové role:

Tabulka 10-2: Klíčové týmové role

Typ role	Typické vlastnosti	Kladné kvality	Přijatelná rizika
IMP Company worker / Implementor Firemní pracovník/ Realizátor	Konzervativní, opatrný, zná své povinnosti	Organizační schopnosti, rozum, zdravý tvrdě pracuje, disciplinovaný	Nedostatek pružnosti, málo pochopení pro nevyzkoušené myšlenky
CO Chairman / Coordinator Šéf / Koordinátor	Klidný, sebevědomý, ovládá se	Bez předsudků, dokáže využít potenciál členů a chápat specifičnost situace	Nepřevyšuje požadovanou úroveň inteligence a tvůrčích schopností
SH Shaper Tvarovač	Silná motivace, usiluje o výkon, dynamický	Nesnáší sebeklam, sebeuspokojení a nevykonnost	Sklon k netrpělivosti, podrážděnosti a provokaci
PL Plant Pěstitel	Individualista, vážný, neprůměrný typ, neortodoxní	Nadání, představivost, inteligence, znalosti	Žije poněkud v jiném světě, přehlíží praktické detaily
RI Resource Investigator Průzkumník zdrojů	Extrovert, snadno se nadhne, zvědavý, komunikativní	Snadno kontaktuje lidi, rád zkoumá nové věci	Snadno ztrácí zájem, pomine- li kouzlo novosti
MO Monitor/ Evaluator Monitor/ Hodnotitel	Střízlivý, bez emocí, opatrný	Dovede hodnotit, opatrný, tvrdošijný, diskretní	Nedostatek inspirace, slabě motivuje jiné
TW Team worker Týmový pracovník	Společensky orientovaný, spíš mírný, citlivý	Dovede se přizpůsobit lidem i okolnostem a podporovat soudržnost týmu	V kritických situacích nerozhodný
CF Completer/ Finisher Dokončovatel	Pečlivý a svědomitý, metodický, s chutí do práce	Perfekcionista, dovede dotáhnout projekty do konce	Dokáže se rozčítit i kvůli detailům

Zdroj: podle <http://www.belbin.com>

Důležité je, aby tým byl vyvážený, aby v něm byly obsazeny všechny důležité role. To neznamená, že by tým měl mít alespoň 8 členů, z nichž každý zastává jednu roli. Důležitý je mix rolí – v menším týmu může každý člen v různém stupni zastávat několik rolí.

Role uvedené v Tab. 10-2 můžeme rozdělit do třech základních skupin podle jejich orientace:

- Role orientované na akce, činnost: tvarovač, implementátor, dokončovatel
- Role orientované na lidi: - koordinátor, týmový pracovník, průzkumník zdrojů
- Role orientované na znalosti – pěstitel, hodnotitel, specialista

Na cvičení budete mít možnost pomocí sebehodnocení zjistit, pro jaké role v týmu jste Lépe či hůře připraveni. To vám může pomoci v lepším poznání sebe sama, lepší přípravě na týmovou práci a k tomu, abyste se soustředili na posílení svých silných stránek a zdokonalení slabších.

## 10.8 Řešení konfliktů

Konflikt je destabilizujícím aspektem systému, může způsobit podstatnou změnu jeho stavu. Může „útočit“ na rovnováhu a destabilizovat systém spíše potencionálně, nebo, je-li dostatečně silný, může ohrožovat i samu stabilitu systému.

S ohledem na roli lidí v konfliktech můžeme rozlišovat:

- **extrapersonální** konflikty, které probíhají mimo oblast lidské působnosti; těmi se dále nezabýváme
- **interpersonální** konflikty, tedy konflikty mezi lidmi - o ty nám půjde především
- **intrapersonální** konflikty - odehrávají se uvnitř člověka; dále se jimi zabýváme, jen pokud jde o motivaci, příčiny nebo důsledky interpersonálních konfliktů

Personifikace konfliktu vede k vyhocení situace a ztěžuje možnost nalezení řešení – konflikty by se měly řešit tak, že jde o nalezení řešení problému a nikoliv potrestání člověka (který ho možná i způsobil). Plamínek (1994) rozlišuje dva typy konfliktů:

- **Spor:** konflikt, v němž hrají důležitou roli preference různých výsledků řešení konfliktu různými účastníky - „personifikovaný problém“.
- **Problém:** převažuje společný zájem najít řešení nad tendencí účastníků předem preferovat nějaký konkrétní výsledek - „depersonifikovaný spor“.

Pro správné řešení konfliktů je vhodné vyhybat se sporům a převádět je na problémy, jejichž řešením předcházíme jejich eskalaci.

### Prevence konfliktů

Prevence konfliktů zabraňuje tomu, aby se konflikt rozvinul do stádia, kdy okolnosti nahrávají násilným řešením. Obvykle je třeba zajistit dvě následující podmínky:

- způsob řešení nesmí být násilný, k výsledku se musí dojít mírumilovnou cestou;
- ani řešení samo, tedy výsledek procesu, nesmí být násilné a nesmí poškodit někoho třetího.

Násilná řešení jsou nevýhodná i z ryze praktických důvodů. Vzhledem ke svému charakteru v sobě totiž obsahují zárodky budoucích konfliktů a nejsou tedy „trvale udržitelná“. V řadě případů musíme počítat s tím, že se stranami konfliktu se budeme stýkat opakovaně a pokud se uchýlíme k násilnému řešení nebo řešení nevýhodného pro druhou stranu konfliktu, vystavujeme se nebezpečí, že při další interakci bude snaha nám tento náš „nepřátelský“ přístup oplatit.

### Užitečnost konfliktů

Konflikty obracejí naši pozornost ke vztahům, nutí nás neuzavírat se do vlastního světa. Nutí nás nacházet co nejlepší řešení, nutí nás myslet. Kdo není trvale schopný řešit konflikty, není schopný adaptovat se na změny. Konflikty tedy působí jako testy adaptability. Tam, kde není konflikt, není změna.

Nejsou-li konflikty řešeny včas a dostatečně, jsou-li přehlíženy nebo podceňovány, může ve snaze vyrovnat napětí mezi nahromaděnými konflikty a potřebou je řešit dojít ke skoku, revoluci. Důsledky a konkrétní směr takového prudkého pohybu jsou obvykle špatně předvídatelné.

### Shrnutí

- Neexistence konfliktů vede ke stagnaci systému a k jeho degradaci.
- Neřešení konfliktů vede k destabilizaci a revoluční změně systému.
- Řešení konfliktů systém stabilizuje a je předpokladem plynulé evoluce

### Styly řešení konfliktů

Katz a Lawyer (1987) vypracovali tzv. dvourozměrný model řešení konfliktů vycházející ze dvou proměnných: soustředění na vztahy a soustředění na osobní cíle (viz obr. 10-3). Tento model popisuje následující styly řešení konfliktů a propojuje je se strategiemi charakterizovanými pojmy teorie her:

- **Spolupracující:** snaží se řešit konflikt tak, že zachová vzájemné vztahy a snaží se o to, aby obě strany dosáhly svých cílů. Má na mysli zájem nejen svůj, ale i svého protivníka. Uvědomí-li si, že vznikl konflikt, použije vhodné metody jeho zvládnutí. Jde o strategii výhra/výhra.
- **Kompromisník:** předpokládá, že řešení výhra/výhra není možné a snaží se o malý zisk za cenu malé ztráty vzhledem k osobním vztahům i cílům zúčastněných stran. Přitom používá hlavně přesvědčování a manipulace. Jde o strategii minivýhra / miniztráta.
- **Ustupující:** snaží se za každou cenu udržet vzájemné vztahy. Chrání vztahy tím, že se vzdává, ustupuje a vyhýbá se konfliktu. Jde o strategii ústup-ztráta/výhra; ustupující za cenu ztráty dovolí druhému zvítězit.
- **Autoritář:** řeší konflikt tak, aby byly uspokojeny jeho osobní cíle bez ohledu na vzájemné vztahy. V konfliktu lze podle něj buď vyhrát, nebo prohrát, přičemž výhra je spojena s prestiží a postavením. Je to způsob orientovaný na sílu, autoritář použije silových prostředků k tomu, aby prosadil nebo ubránil své stanovisko, které považuje za správné, nebo prostě aby zvítězil. Jde o strategii výhra/ztráta.
- **Uhýbající:** dívá se na konflikt jako na něco, čemu je třeba se za každou cenu vyhnout. Hlavním rysem tohoto stylu je beznaděj, která ústí do výrazné frustrace všech zúčastněných stran. Obvykle nedojde ani k dosažení cílů, ani k zachování vztahů. Tento styl může mít podobu diplomatického odvracení problému, odkládání na „lepší časy“ nebo jednoduše úniku z hrozící situace. Jde o strategii únik-ztráta/výhra; uhýbající za cenu úniku dovolí druhému zvítězit.

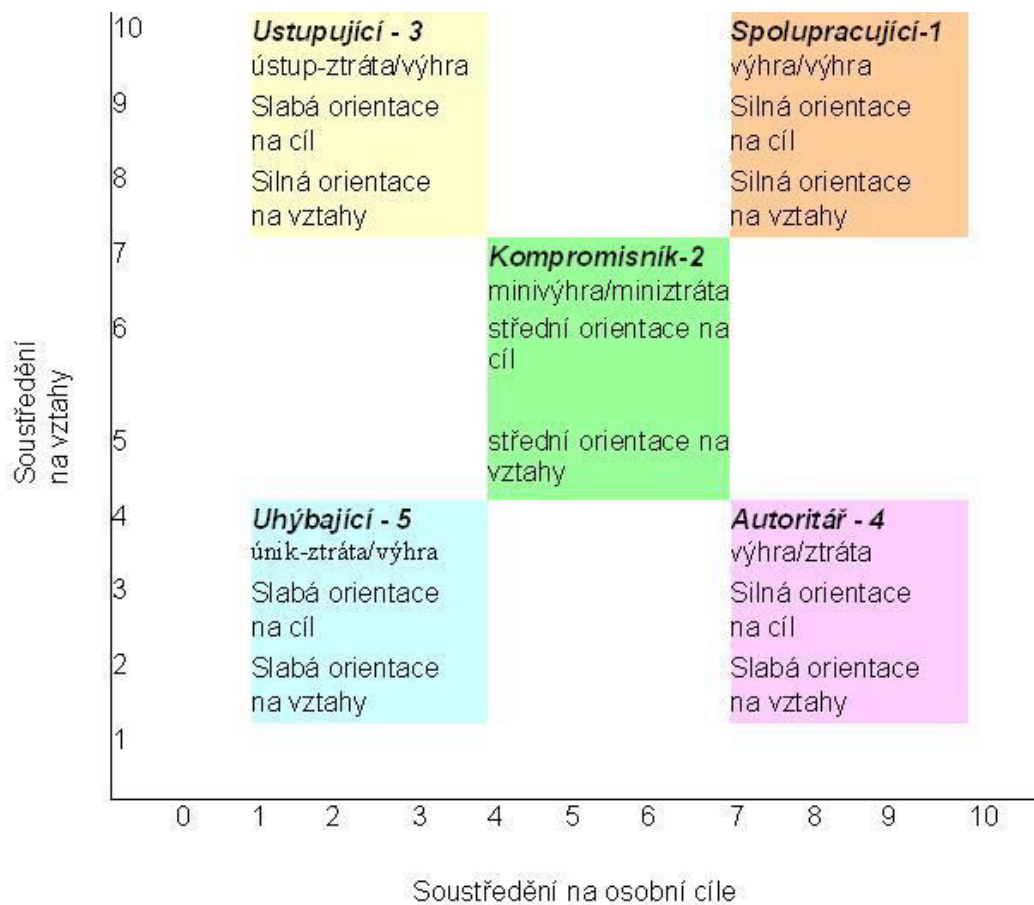
Lidé si vypracovávají své vlastní styly a přístupy k řešení konfliktů. Žádný styl nebo přístup není ve všech situacích lepší než ostatní.

Styly a přístupy lidí se mění, přizpůsobují se požadavkům nově vznikajících situací. Stejný člověk může k řešení konfliktů přistupovat rozdílně v různých situacích (v práci, v rodině, mezi přáteli, ve sportovním týmu apod.)



Podobně jako u týmových rolí budete mít možnost si na cvičení určit svůj osobní styl řešení konfliktů.

Obrázek 10-1: Dvourozměrný model konfliktu



Zdroj: podle (Katz, Lawyer, 1987)

Σ

## 10.9 Shrnutí kapitoly:

- Strategie řízení lidských zdrojů musí být součástí podnikatelské strategie.
- Personální činnosti musí být integrované, strategické a motivační.
- Jedním z předpokladů úspěšnosti podniku je úzké propojení jeho strategie s personálním řízením.
- Plánování lidských zdrojů propojuje veškeré zdroje (materiálové, finanční apod.) s podnikovými potřebami a soustavně hledá způsoby, jak zlepšovat využití zaměstnanců při dosahování podnikových cílů.
- Problematika získávání, výběru a rozmístování zaměstnanců je z hlediska přežití malého a středního podniku v konkurenčním prostředí klíčová.
- Motivační program podniku usiluje o cílevědomé a komplexní působení na kolektiv zaměstnanců.
- Obecně platí, že všechny personální aktivity musí být v souladu s platnými právními předpisy.
- Hlavním rysem týmu je **zaměření na společný pracovní úkol**.
- Fáze vývoje týmu jsou: forming, storming, norming, performing, dissolving
- Týmové role musí být vyvážené
- Konflikt je třeba řešit depersonifikovaně, jako problém
- Dvourozměrný model řešení konfliktu popisuje pět základních přístupů vzhledem k soustředění na vztahy a soustředění na osobní cíle: Spolupracující, kompromisník, ustupující, autoritář, uhýbající.

Tabulka 10-3 Návaznost na předměty FEK

zkratka	Předmět	Ročník/semestr	Počet kreditů
KPM/SOMAD	Rozvíjení sociálních a manažerských dovedností		4
KPM/PSYCH	Psychologie v ekonomické praxi	1/ZS	4
KPM/PSM	Personální management		4

?

### 10.10 Kontrolní otázky a úkoly:

1. Charakterizujte funkce člověka v produkčním procesu.
2. Popište podstatu KISS konceptu personálních činností.
3. Vysvětlete faktory ovlivňující personální politiku podniku.
4. Vysvětlete podstatu strategického personálního řízení.
5. Charakterizujte proces personálního plánování.
6. Vysvětlete problematiku získávání, výběru a rozmíst'ování zaměstnanců.
7. Popište postup tvorby motivačního programu.
8. Charakterizujte základní zásady pracovně – právních vztahů.
9. Proč se vytvářejí pracovní týmy a jako jsou fáze vývoje týmu?
10. Charakterizuje základní týmové role.
11. Co je konflikt, jaký může být přínos jeho správného řešení a naopak – jaká hrozby vyplývá z nesprávného řešení?
12. Jaké styly řešení rozeznává dvourozměrný model řešení konfliktu?



### 10.11 Doporučená literatura:

- Bedrnová, E., Nový I. (1998). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press
- Belbin, M. (2016). Belbin Team Roles. (n.d.). Retrieved November 13, 2016, from <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>
- Hayes, N. (2005). Psychologie týmové práce. Praha: Portál
- Hilb, M. (1995). Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategie – Instrumente. Dritte Auflage. Berlin: Leuchterhand GmbH
- Katz N. H., Lawyer J.W. (1987). Communication and Conflict Resolution Skills. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. (2001). Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck
- Koubek, Jos. (1996). Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing,
- Mayerová, M., Růžička, J. (2000). Moderní personální management. Praha: H+H
- Plamínek, J. (1994) Řešení konfliktů a umění rozhodovat. Praha: Argo
- Sinclairová, S. (1991). Tomáš J. Baťa. Švec pro celý svět. Praha: Melantrich
- Zákoník práce č. 262 /2006 Sb

## 12 Projektový management, management rizik a změn, manažerské rozhodování

(Jiří Vacek)

### Obsah

12 Projektový management, management rizik a změn, manažerské rozhodování	214
12.1 Projektový management	215
12.2 Řízení rizik	220
12.3 Řízení změn	221
12.4 Manažerské rozhodování	223
12.5 Shrnutí kapitoly	224
12.6 Kontrolní otázky a úkoly	225
12.7 Doporučená literatura	225

### Seznam obrázků

Obrázek 12-1: Projektový trojúhelník	216
Obrázek 12-2: Fáze životního cyklu projektu	217
Obrázek 12-3: Příklad Ganttova diagramu	219
Obrázek 12-4: Matice rizik	220
Obrázek 12-5: Proces řízení změny projektu	222
Obrázek 12-6: Diagram příčin a následků (FMEA, diagram rybí kosti, Ishikawův diagram)	224

### Seznam tabulek

Tabulka 0-1 Přiřazení hodnot pravděpodobnosti a dopadu rizika	221
Tabulka 12-2 Návaznost na předměty FEK	225

**Cíle:**

- Seznámit se s definicí projektu a jeho základními omezeními (projektový trojúhelník)
- Popsat charakteristiky cílů projektu (SMART)
- Definovat fáze projektového cyklu.
- Popsat hierarchický rozklad prací (WBS) jako východisko časového plánu.
- Definovat kritickou cestu v projektu.
- Popsat zdroje a náklady na zdroje jako východisko tvorby finančního plánu a rozpočtu projektu.
- Seznámit se s dalšími plány projektu (rizik, kvality, komunikace)
- Seznámit se se základy hodnocení rizik a řízení změn a některými nástroji.
- Popsat význam manažerského rozhodování, typy rozhodovacích úloh a postup jejich řešení.



**Klíčová slova:** projekt, řízení projektů, fáze projektového cyklu, řízení rizik, management změn, rozhodování

## 12.1 Projektový management

Projektový management je obor poměrně mladý, k jeho formalizaci došlo za druhé světové války v projektech jako Manhattan (vývoj atomové bomby), vývoj radaru, ENIGMA (dešifrování tajných kódů wehrmachtu). Vypracované metody a nástroje pak našly uplatnění i v civilním sektoru. To však neznamená, že dříve projekty neexistovaly; projekty samotné jsou stejně staré jako historie lidstva, nejznámější jsou asi stavba pyramid, Velká čínská zeď, gotické katedrály. Pro tyto projekty, které byly i z dnešního pohledu velice náročné na čas a zdroje, však neexistovaly žádné standardizované a formalizované postupy, zkušenosti byly předávány mezigeneračně, často jako tajemství, od mistrů k učedníkům.

Jednou z nejčastějších definic projektu je následující: **Projekt** představuje dočasnou snahu vynaloženou za účelem dosažení unikátního produktu. Klíčové v této definici jsou dva faktory – dočasnost a unikátnost.

Dočasnost znamená to, že každý projekt má definován svůj začátek a konec. Projekt končí tehdy, jestliže bylo dosaženo jeho cílů, nebo pokud jeho cílů již dosaženo být nemůže, nebo pokud již projektu není potřeba.

Unikátnost znamená, že je projekt neopakovatelný. Právě touto vlastností se liší projekt od procesu.

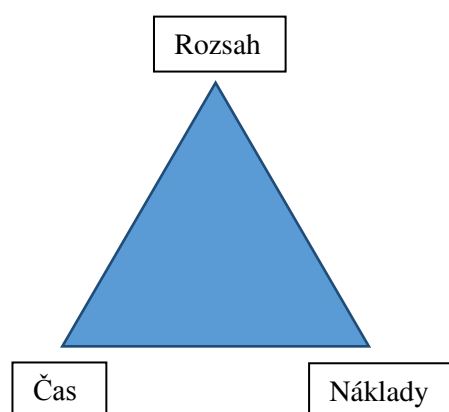
Procesy mají podobně jako projekty určité vstupy, které transformují na výstupy. Na rozdíl od projektů lze ale procesy provádět opakovaně.

➔ Vyjdete-li z uvedené definice a podíváte se z tohoto pohledu na činnosti, které provádíte, pak si uvědomíte, že mnohé z nich by se daly popsat jako projekty. Jedním z vašich důležitých projektů je určitě studium, jeho významnou částí jsou podprojekty jako absolvování předmětů, vypracování a obhajoba bakalářské práce apod. I v soukromém životě byste jistě našli projekty – pokuste se některé z nich identifikovat a stručně popsat.

Pokud začnete uvažovat o podnikání – ať už založení vlastního start-upu nebo inovaci v rámci vašeho zaměstnání – bude jedním z vašich prvních kroků vypracování projektových plánů – zakladatelského plánu, plánu vývoje nového produktu apod.

Každý projekt má omezení, která často shrnujeme pod pojmem projektový trojúhelník, který si můžeme představit jako trojúhelník s vrcholy čas, náklady a rozsah (viz Obr. 12.1)

Obrázek 0-1: Projektový trojúhelník



Je důležité si uvědomit, že jednotlivá omezení jsou provázána; nelze zlepšit všechna najednou: Pokud chcete zkrátit čas (dobu trvání projektu), bude to znamenat buď zvýšení nákladů nebo snížení rozsahu (nebo obojí) a podobně.

Základním cílem projektu je vytvořit unikátní projektový produkt v rámci daných omezení. Pro efektivní řízení projektu je ale nutné porozumět také účelu projektu, tedy důvodu, pro který je projekt realizován. Zatímco cíl projektu (objective) je zpravidla hmatatelný, účel projektu (goal) bývá dlouhodobější a často vymezený abstraktně. K dosažení jednoho účelu je často třeba kombinovat více projektů, která se sdružují do programů.

➔ Ve firmě, organizaci, životě může zároveň probíhat více projektů, které spolu mohou (ale nemusí) přímo souviset a mohou se také ovlivňovat. Všechny soutěží o omezené zdroje a je tedy potřeba je řídit vyší úrovni pro dosažení synergických efektů a eliminaci možných konfliktů vyplývajících např. z toho, že jeden zdroj chce současně využívat více projektů. Z tohoto důvodu projekty seskupujeme do programů a portfolií.

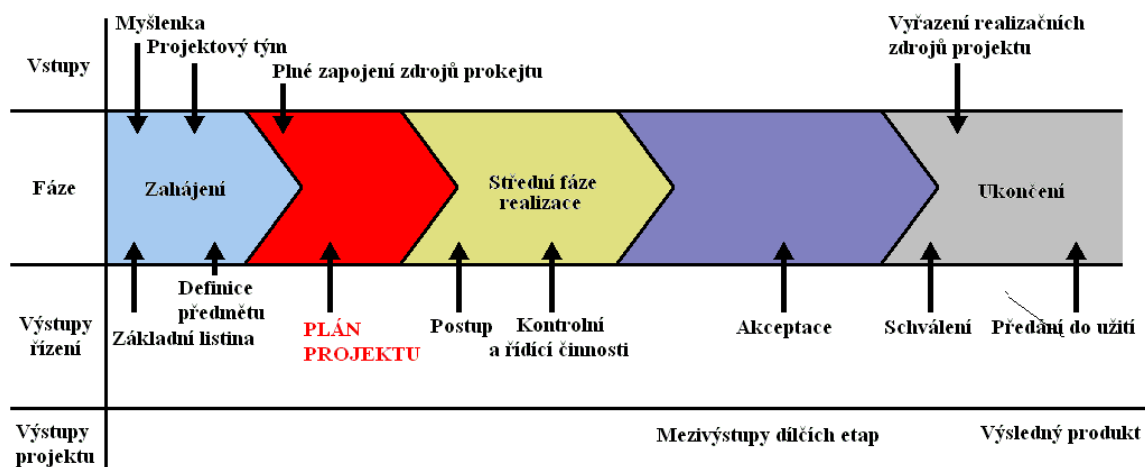
Program představuje soubor vzájemně věcně úzce souvisejících a provázaných projektů, které všechny přispívají k dosažení stejného účelu. Dnes nejnámějšími programy jsou operační programy podporované z fondů EU. Portfolio na druhé straně seskupuje i věcně nesouvisející projekty a programy, jeho cílem je vytvoření co nejvyšší hodnoty při vyvážení zisků a rizik a souladu se strategií.

Pokud je projekt větší a složitější, bude obsahovat postupné cíle, kterých musí být dosaženo, aby byl splněn hlavní projektový cíl. Například při stavbě domu je potřeba vybudovat základy, postavit zdi, položit střechu, umístit okna a dveře, položit podlahy, zavést elektřinu, vodu, plyn, odpad, udělat omítku, vymalovat a provést spoustu dalších činností. Každý

z těchto dílčích cílů by měl být tzv. SMART, což je akronym vytvořený z počátečních písmen slov Specific (konkrétní), Measurable (měřitelný), Attainable (dosažitelný, realistický), Relevant (podstatný, mající souvislost) a Time-Bound (časově ohraničený).

Každý projekt prochází několika fázemi životního cyklu. PMBOK rozlišuje celkem 4 fáze – nastartování projektu, organizace a příprava, realizace projektu a uzavření projektu. Každá fáze je ukončena pevně daným výstupem. První fáze projektu končí vytvořením projektové charty (základní listiny projektu), druhá vytvořením plánu řízení projektu, třetí vytvořením projektového produktu a čtvrtá předáním projektového produktu do užívání, administrativního uzavření a archivací projektové dokumentace (viz Obr. 2).

Obrázek 0-2 Fáze životního cyklu projektu



Zdroj: Skalický a kol., 2010, str. 120

Projektu obvykle předchází předprojektová fáze, jejímž cílem je posoudit proveditelnost daného záměru. Po ukončení projektu následuje poprojektová fáze, která má za cíl analyzovat průběh ukončeného projektu a vzít si z něj poučení pro příští projekty.

Užitečným nástrojem pro plánování i monitorování průběhu projektu je **logický rámec**, který shrnuje hlavní údaje o projektu a stanoví, jaké cíle, výstupy a aktivity budou realizovány, jaká logická propojení mezi nimi existují, jaké jsou požadavky na čas a zdroje, jaká jsou rizika a předpoklady projektu a jaké (a jak) budeme používat indikátory hodnocení průběhu projektu.

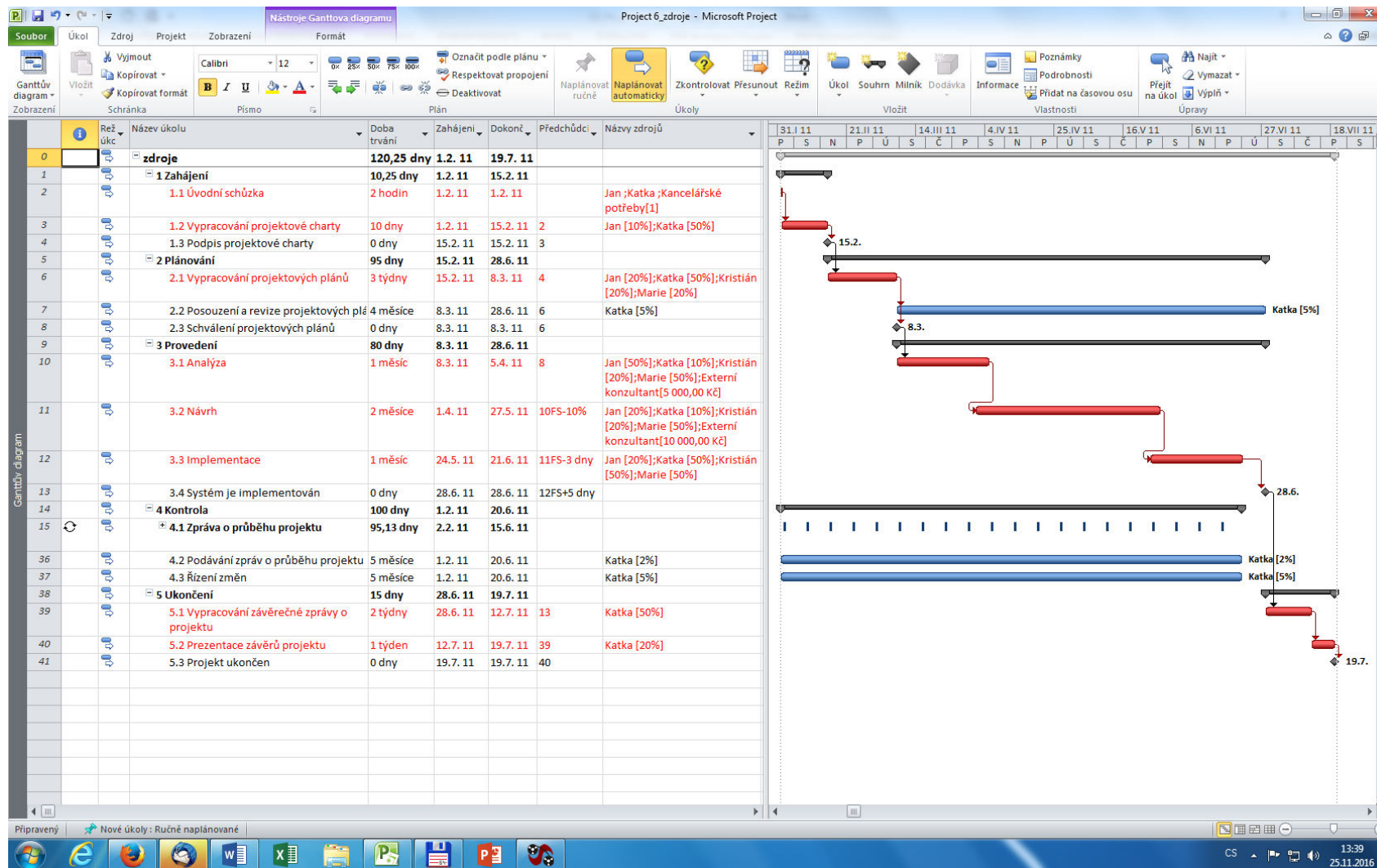
Základem pro plánování projektu je rozklad potřebných činností do tzv. **hierarchické struktury činností (Work Breakdown Structure)**, pro kterou se běžně používá zkratka **WBS**. Tu lze graficky znázornit v podobě stromu a uspořádat do tabulky, kde je pro každou činnost specifikována předpokládaná doba trvání a vazby mezi činnostmi. Proces tvorby WBS slouží k nalezení a zpřehlednění všech činností potřebných k dodání výstupů. Správně vytvořená WBS je předpokladem toho, že se nezapomene na nic důležitého, a je také pojistkou, že se nebudou dělat zbytečné činnosti. Postupujeme shora dolů - od nejobecnějších popisů přes podrobnější činnosti až po konkrétní pracovní balíky.

WBS je podkladem pro vytvoření časového plánu (harmonogramu, schedule) projektu, který je obvykle znázorněn ve formě **Ganttova diagramu** (ukázka viz obr. 12-3). V každém projektu musíte věnovat největší pozornost **kritické cestě**, což je cesta složená z úkolů, které

nemají časové rezervy. Pokud dojde k opoždění úkolu na kritické cestě, znamená to prodloužení celého projektu, pokud není toto opoždění kompenzováno v pozdějších úkolech na kritické cestě. Úkoly ležící na kritické cestě jsou na obr. 12.3 zvýrazněny červenou barvou.



Obrázek 0-3 Příklad Ganttova diagramu



Dalším krokem v plánování projektu je vytvoření tabulky **zdrojů a nákladů na zdroje**. Poté, co zdroje přiřadíme činnostem, můžeme vygenerovat **rozpočet** a máme vytvořeny základní plány projektu. Nesmíme však zapomenout na další projektové plány: **plán řízení rizik, kvality, komunikace, dokumentace**.

Projekt neprobíhá ve vzduchoprázdnu, jeho přípravu i průběh mohou ovlivnit různé **zájmové skupiny, tzv. stakeholders**. Někteří z nich budou váš projekt podporovat, někteří se budou snažit o změny projektu nebo jeho úplné zastavení. Musíte se snažit včas identifikovat možné stakeholdery, stanovit stupeň jejich zájmu na projektu a stupeň jejich vlivu a vypracovat komunikační strategie, které se budou lišit podle cílové skupiny.

Podrobněji se s projektovým řízením seznámíte v předmětu Projektový management, kde se mj. naučíte, jak pracovat s programem **MS Project**, který vám může významně pomoci jak při plánování času a zdrojů, tak při realizaci projektu.

## 12.2 Řízení rizik

Každá lidská činnost, tedy i projekt, má určitá rizika. Rizikem rozumíme událost, která může nastat s určitou pravděpodobností a může činnost ovlivnit nepříznivým způsobem. Rizikům se můžeme málokdy zcela vyhnout, ale musíme na ně být připraveni, naplánovat akce, které by mohly snížit pravděpodobnost nebo dopad rizika, případně připravit akce sloužící ke zmírnění dopadů rizika v případě, že nastane. Nejde o zbytečnou práci, pokud už k riziku dojde a lidé jsou vystaveni časovému stresu, často chybují. Piloti, operátoři elektráren a chemiček apod. musí znát, co v rizikových situacích dělat a jak se chovat. Událostem, které mohou ovlivnit činnost pozitivně, budeme říkat příležitosti a budeme se snažit jich využít.

Základními parametry pro hodnocení rizika jsou jeho **pravděpodobnost a dopad**. Obvykle začínáme kvalitativním hodnocením – pravděpodobnosti i dopady obvykle hodnotíme na škále velmi nízká – nízká – střední – středně velká - nebo podobné, výsledkem je tzv. matice rizik, viz obr. 12.4

Obrázek 0-4 Matice rizik

dopad	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
pravděpodobnost						

Tabulka 0-1 Přiřazení hodnot pravděpodobnosti a dopadu rizika

		pravděpodobnost	dopad A	dopad B
1	Velmi nízká	0,0 – 0,2	1	1
2	Nízká	0,2 – 0,4	2	2
3	Střední	0,4 – 0,6	3	4
4	Vysoká	0,6 – 0,8	4	8
5	Velmi vysoká	0,8 – 1,0	5	16

Kvalitativní hodnocení pak převedeme na semikvantitativní, v němž kvalitativním stupňům přiřadíme numerické vyjádření (viz sloupce pravděpodobnost a dopad v tab. 12.1, dopad A je stupnice lineární, dopad B geometrická, kterou je vhodné použít, vyskytují-li se velice závažná rizika s malou pravděpodobností, např. pád z lešení). Upozorňujeme, že uvedené stupnice hodnocení jsou pouze ilustrativní, pro svůj projekt je můžete definovat podle potřeby.

Součin hodnocení pravděpodobnosti a dopadu pak určuje **závažnost rizika**. Nejzávažnější rizika jsou pak v matici rizik v pravém horním rohu (červená), nejméně závažná v levém dolním (zelená). U nejzávažnějších rizik se musíme snažit o snížení jejich pravděpodobnosti nebo dopadu (případně obou), abychom je posunuli do střední – modré zóny. Pro každé riziko bychom měli mít připraven způsob jeho ošetření, který vede buď ke snížení závažnosti, nebo – v případě, že riziko nastane – nápravná opatření, která je třeba provést ke zmírnění jeho následků. Každé riziko by mělo mít svého **vlastníka** (člověka, který ho monitoruje a případně provádí potřebné zásahy). Riziku často předchází určité signály (**spouštěče**) upozorňující na to, že by riziko mohlo nastat. Takové signály je třeba sledovat a provést předběžná opatření.



Pokud vaše auto začne vydávat podezřelé zvuky, např. začne drnčet kolo, je dobré zastavit a utáhnout šrouby dřív, než kolo upadne.

Data týkající se rizik shrnujeme do tzv. **registru rizik**, který obsahuje identifikátor rizika, jeho pravděpodobnost a dopad, vlastníka, spouštěče a nápravná opatření. Rizika je třeba monitorovat a počítat s tím, že se s časem mění. Např. v průběhu projektu některá rizika mohou nastat jen v určité fázi projektu, a jakmile je tato fáze dokončena, už k nim nemůže dojít. Mohou se ale objevit rizika nová. Registr rizik je tedy třeba průběžně upravovat.

S řízením rizik projektů se podrobněji seznámíte v předmětu Projektový management (KPM/PM) a s obecnějším pojetím rizik a jejich řízením v předmětu Risk management podniku (KPM/RMP)

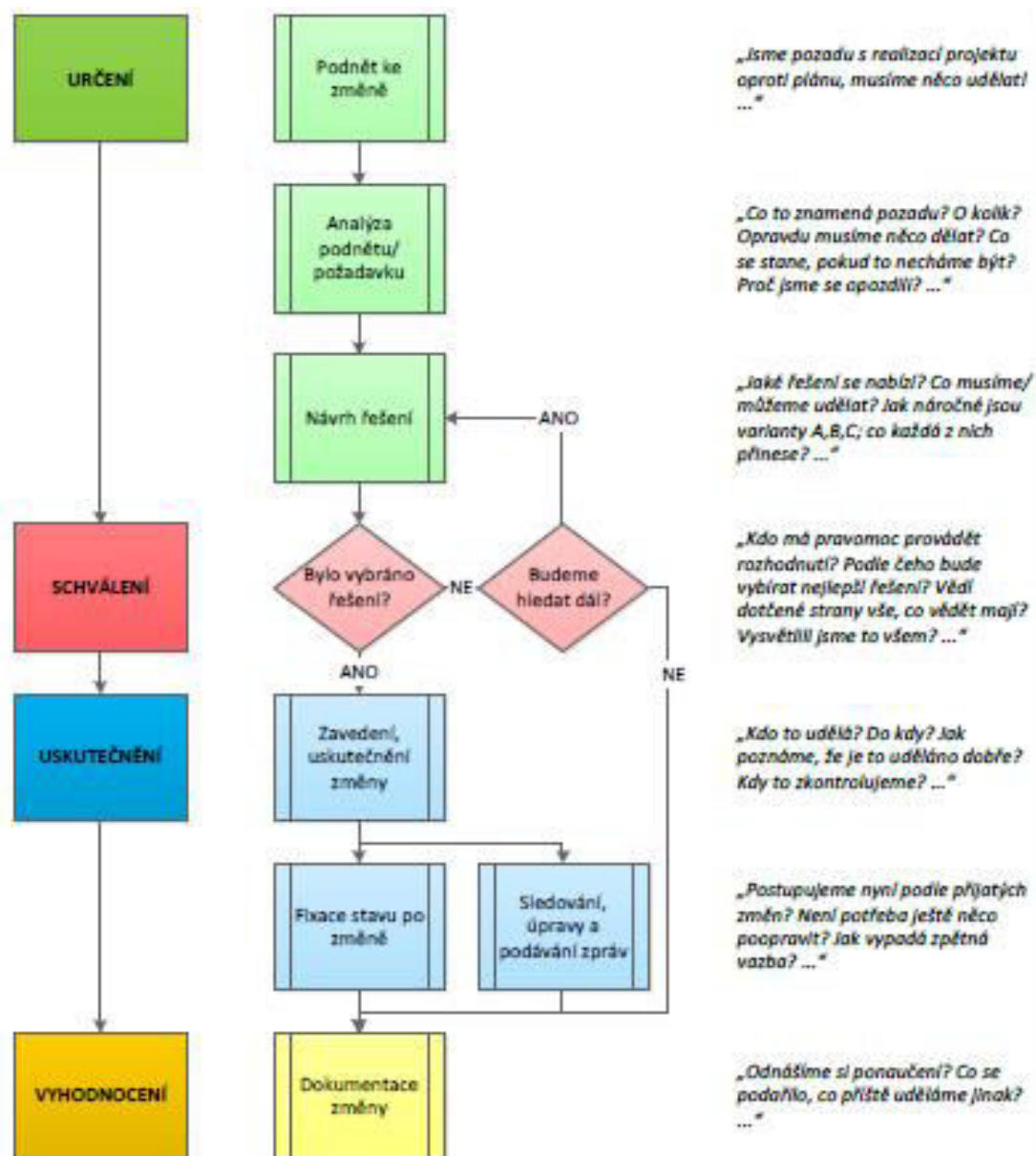
### 12.3 Řízení změn

Ve většině případů průběh jakékoliv činnosti neprobíhá podle plánu, bohužel častěji se setkáváme s negativními než pozitivními odchylkami. Pokud zjistíme, že se skutečný průběh od plánu liší, musíme připravit a realizovat potřebné změny. Podněty ke změnám mohou přicházet jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí organizace.

Příklady podnětů ke změnám z vnitřního prostředí: dochází ke zpoždění proti plánu nebo k růstu nákladů, zhoršuje se produktivita, pracovní morálka apod. Ale i lepší výsledky než plánované, které se mohou stát podnětem např. k procesním inovacím.

Příklady podnětů ke změnám z vnějšího prostředí: změny v legislativě, změna požadavků zákazníků. Příklad postupu řízení změn je uveden na obr. 12.5.

Obrázek 0-5 Proces řízení změny projektu



Zdroj: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-c/c2.pdf>, str. 8

## 12.4 Manažerské rozhodování

Jednou ze základních rolí každého manažera je rozhodování a úspěšnost rozhodování je jedním z hlavních kritérií hodnocení každého manažera.

Daniel Kahneman, nositel Nobelovy ceny za ekonomii z r. 2002 a zakladatel behaviorální ekonomie, ve své knize *Myšlení pomalé, myšlení rychlé* (Kahneman, 2014) rozlišuje tzv. myšlení rychlé, založené především na intuici, a myšlení pomalé, vycházející z racionálního hodnocení. Základy rychlého myšlení vychází z evoluce člověka a jsou pevně zabudovány v mozku pro situace, ve kterých je nutné se rozhodovat rychle, neboť dochází např. k ohrožení života. Jejich výhodou je rychlá reakce na podněty, nevýhodou pak malá flexibilita a často obtížné přestavení na měnící se situace.

Myšlení pomalé využívá modelů a simulací a v zásadě je můžeme rozdělit na rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty v závislosti na znalosti budoucích tzv. stavů světa a jejich pravděpodobnostech:

- Rozhodování za jistoty: známe výsledný stav světa s jistotou (příklad: úlohy operačního výzkumu).
- Rozhodování za rizika: známe stavy světa a jejich pravděpodobnosti (př.: zavedení nového produktu a jeho podíl na trhu, odhadnutý marketingovým průzkumem).
- Rozhodování za nejistoty: známe stavy světa, ale neznáme jejich pravděpodobnosti (př.: zavedení nového produktu na dosud neznámé trhy).

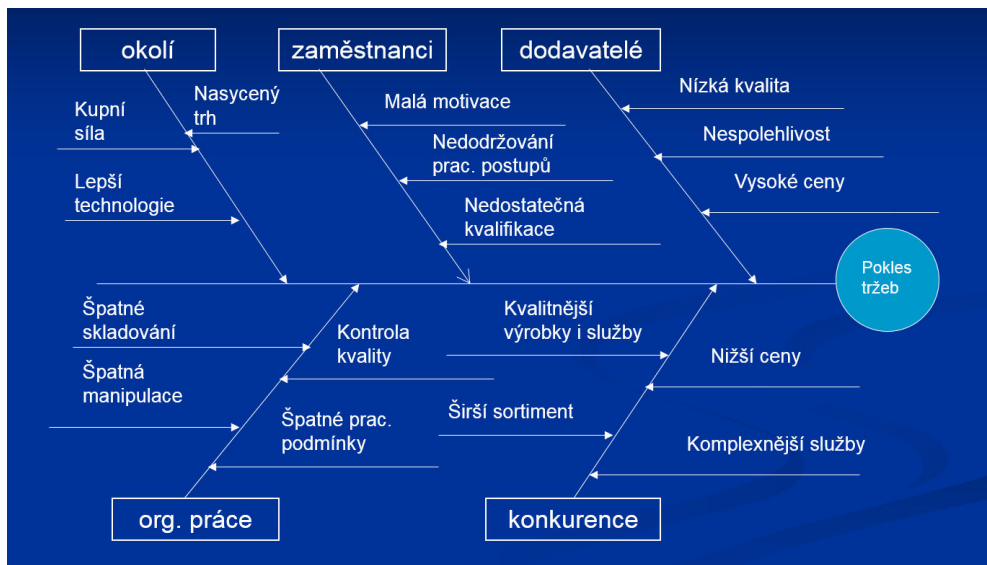
Ve výše uvedených případech jde o rozhodování v situaci, kdy nemáme tzv. inteligentního protihráče. Úlohy, v nichž vystupuje takový protihráč, který může reagovat na vaše rozhodnutí, řeší teorie her.

Proces rozhodování má následující kroky:

1. **Identifikace** – sběr, analýza a vyhodnocování informací, identifikace situací, které vyžadují řešení
2. **Analýza a formulace** problému – stanovení základních prvků, určení příčin vzniku problému a cílů jeho řešení (stav, kterého má být řešením rozhodovacího problému dosaženo)
3. **Stanovení kritérií hodnocení** – pro posuzování a hodnocení variant řešení
4. **Tvorba variant** řešení – nalezení a formulace variant vedoucích k řešení
5. **Stanovení důsledků variant** z hlediska vybraných kritérií
6. **Hodnocení variant**, výběr varianty určené k realizaci (optimální) nebo preferenční uspořádání variant
7. **Realizace**, implementace vybrané varianty
8. **Monitorování a kontrola** – stanovení odchylek vzhledem ke stanoveným cílům, příprava a realizace nápravných opatření, korekce cílů, pokud nebyly stanoveny realisticky

Pro určení příčin problému můžeme použít např. diagramu příčin a následků (obr. 12.6), Paretovu analýzu nebo některou z dalších technik, o kterých se více dozvíte v dalším studiu.

Obrázek 0-6 Diagram příčin a následků (FMEA, diagram rybí kosti, Ishikawův diagram)



Kritéria hodnocení slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých variant z hlediska dosažení (stupně plnění) dílčích cílů. Mnohou být kvalitativní nebo kvantitativní, ve většině případů řešíme vícekritériální rozhodovací úlohu, u nichž je význam kritérií vyjádřen jejich vahou.

Při tvorbě variant můžeme využívat různých technik podpory kreativity.

S metodami hodnocení variant a jejich počítačovou podporou se podrobněji seznámíte v předmětu KPM/RMP.

Σ

## 12.5 Shrnutí kapitoly:

- Projekt představuje dočasnou snahu vynaloženou za účelem dosažení unikátního produktu.
- Každý projekt má omezení, která často shrnujeme pod pojmem projektový trojúhelník s vrcholy čas, náklady a rozsah
- Každý z dílčích cílů projektu by měl být SMART:
  - Specific (konkrétní),
  - Measurable (měřitelný),
  - Attainable (dosažitelný, realistický),
  - Relevant (podstatný, mající souvislost),
  - Time-Bound (časově ohraničený).
- Základem pro plánování projektu je rozklad potřebných činností hierarchické struktury činností (Work Breakdown Structure, WBS) jako základu tvorby časového plánu, který je obvykle znázorněn ve formě Ganttova diagramu.
- Kritická cesta je složená z úkolů, které nemají časovou rezervu.
- Identifikace zdrojů, nákladů na zdroje a přiřazení zdrojů úkolům je východiskem tvorby finančního plánu a rozpočtu projektu.

- Dalšími plány projektu jsou plány rizik, kvality, komunikace.
- Riziko je událost, která může ovlivnit průběh jakékoli lidské činnosti.
- Základními charakteristikami rizika jsou pravděpodobnost toho, že nastane, a jeho dopad, obvykle vyjádřený v termínech vyvolané škody.
- Závažnost rizik hodnotíme s pomocí matice rizik. Popisy rizik jsou formalizovány v registru rizik.
- Většina činností neprobíhá podle plánu, při odchylkách realizace od plánu je nutno přistoupit ke změnám. Proces řízení změn lze popsat diagramem.
- Manažerské rozhodování je jednou ze základních rolí manažera.
- Typy rozhodovacích úloh jsou určeny znalostí stavů světa a jejich pravděpodobností (rozhodování za jistoty, rizika, nejistoty).
- Proces rozhodování lze rozložit na 8 kroků, které lze podpořit různými technikami.

Tabulka 12-2 Návaznost na předměty FEK

zkratka	Předmět	Ročník/semestr	Počet kreditů
KPM/PM	Projektový management	XXXX	5
KPM/RPM	Risk management podniku	XXXX	7

?

## 12.6 Kontrolní otázky a úkoly:

1. Co je projekt a jaká jsou jeho základní omezení?
2. Vysvětlete zkratku SMART:
3. Co je hierarchická struktura činností (WBS), k čemu slouží a jaká je typická reprezentace časového plánu?
4. Co je kritická cesta a co znamená prodloužení úkolu ležícího na kritické cestě?
5. Jak se vytváří finanční plán a rozpočet projektu?
6. Jaké jsou další plány projektu?
7. Co je riziko a jaké jsou jeho základní charakteristiky?
8. Jak hodnotíme závažnost rizik?
9. Co je registr rizik a jaké položky obsahuje?
10. Popište proces řízení změn.
11. Jaká je role manažerského rozhodování?
12. Jaké znáte typy rozhodovacích úloh?
13. Popište proces rozhodování.



## 12.7 Doporučená literatura:

Skalický, J., Jermář, M., Svoboda, J. (2010). Projektový management a potřebné kompetence. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni

Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B.(2009) Projektový management podle IPMA, Praha: Grada Publishing

Kahneman, D. (2012). Myšlení, rychlé a pomalé. Brno:Jan Melvil Publishing

Fotr J., Švecová L. a kol. (2010). Manažerské rozhodování, Praha: Ekopress

Vacek, J. (2008). Rozhodování za rizika a nejistoty. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni



## 13 Internacionalizace podnikání

(Miroslav Pavlák)

### Obsah

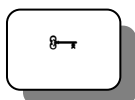
13 Internacionalizace podnikání	227
13.1 Internacionalizační strategie podniků	228
13.2 Cíle podpory internacionalizace českých MSP a výběr strategického partnera	233
13.3 Exportní strategie ČR do roku 2020	237
13.4 Shrnutí kapitoly	239
13.5 Kontrolní otázky a úkoly	240
13.6 Doporučená literatura	241

### Seznam tabulek

Tabulka 13-1 Dimenze image země.	231
Tabulka 13-2 Doporučení ke zmírnění psychické distance na úrovni státu	231
Tabulka 13-3 Doporučení ke zmírnění psychické distance pro hospodářské komory	232
Tabulka 13-4 Doporučení ke zmírnění psychické distance pro firmy	232
Tabulka 13-5 Zájem o spolupráci se zahraničním obchodním partnerem	237
Tabulka 13-6 Jaké byly důvody strategického partnerství	237
Tabulka 13-7 Služby, po kterých je poptávka ze strany českých podnikatelů	239
Tabulka 13-8 Návaznost na předměty FEK	240

**Cíle:**

- Vysvětlit pojem „internacionalizace podniků“.
- Seznámit se s hlavními motivy spolupráce se zahraničními partnery.
- Diskutovat varianty internacionalizačních strategií pro malé a střední podniky.
- Specifikovat dvě základní dimenze posuzování zahraničního trhu.
- Charakterizovat doporučení ke snížení psychické distance na úrovni státu, hospodářských komor a firem.
- Charakterizovat globální cíl Koncepce podpory MSP na období let 2014 - 2020.
- Diskutovat otázku internacionalizace MSP dle Koncepce podpory MSP na období let 2014 – 2020.
- Vysvětlit nejčastější formy internacionalizace podniků.
- Specifikovat překážky internacionalizace MSP.
- Charakterizovat proces výběru strategického partnera.
- Charakterizovat cíle Exportní strategie ČR do roku 2020.
- Specifikovat možnosti podpory českým exportérům.
- Vysvětlit pojem „ekonomická diplomacie“.



**Klíčová slova:** internacionalizace podniků, motivy spolupráce se zahraničními partnery, internacionalizační strategie a dimenze posuzování zahraničního trhu, psychická distance, internacionalizace dle Koncepce podpory MSP na období let 2014 – 2020, Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, nejčastější formy internacionalizace podniků, překážky internacionalizace MSP, Exportní strategie ČR do roku 2020, ekonomická diplomacie, Manuál pro exportéry.

### 13.1 Internacionalizační strategie podniků

**Internacionalizací podniků chápeme jejich zapojování se do mezinárodního podnikatelského prostředí.** Dle Kubíčkové<sup>1</sup>: „Welch a Luostarinen<sup>2</sup> chápou internacionalizační proces jako „proces zvýšení účasti v mezinárodních operacích“. Pojetí

<sup>1</sup> Kubíčková, L. (2013). Faktory úspěchu v internacionalizačním procesu MSP podnikajících v oblasti ICT. Zdroj: <http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-3-2013/Kubickova.pdf>

<sup>2</sup> Welch, L. S. and Luostarinen, R. K. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. Journal of General Management, 14 (2) s. 36-64.

internacionalizace je v odborné literatuře velice rozdílné u různých autorů, např. Beamish<sup>3</sup> chápe internacionalizaci jako proces, kterým firmy zvyšují své povědomí o přímém a nepřímém vlivu mezinárodních transakcí na jejich budoucnost a vytváří a řídí transakce s ostatními zeměmi. Další definici internacionalizace uvádí např. Břečková<sup>4</sup> (2003), která chápe internacionalizaci jako proces zapojení firmy do mezinárodních transakcí na základě formy a míry zapojení“, konec citace.

Prvořadým důvodem hledání strategického partnera je zajistit nebo zlepšit hospodářské postavení firmy a umožnit jí čelit konkurenčním tlakům. **Mezi hlavní motivy spolupráce se zahraničními partnery patří:**

1. možnost vstupu na nové trhy
2. přístup ke kapitálu
3. přístup k novým technologiím
4. rozmělnění rizika v podnikání

Dle Kubíčkové<sup>5</sup>: „jsou v odborné literatuře v souvislosti s internacionalizačním procesem často diskutovány rozdílné možnosti velkých společností a na druhé straně malých a středních podniků. **Strategií, jak může malý a střední podnik usilovat o internacionalizaci může být několik. Jednou z možností je změření se na typ produktu, který daná firma vyrábí, neboť právě typ produktu může být klíčovým faktorem ovlivňujícím internacionalizační proces firmy.** Zvyšující se konkurence na globálních trzích vede ke zkracování životního cyklu výrobku a zejména k vyšší intenzitě inovace. Kratší životní cyklus výrobku klade důraz na hledání nových příležitostí a hlavně na jejich správně načasované a rychlé využití. Kratší životní cyklus výrobku znamená i kratší čas, ve kterém se vrátí nazpět investice vložené do vývoje produktu. Proto se firmy, a to zejména ty s malým domácím trhem, potřebují uplatnit na globálních trzích, aby snáze rozmělnily své náklady, např. náklady na výzkum a vývoj výrobku. **Dalším faktorem úspěchu na mezinárodním trhu jsou zkušenosti zakladatelů (či manažerů) firmy.** Mezinárodní zkušenosti bývají definovány jako porozumění a realistické vnímání operací, rizika a výnosů na zahraničních trzích. S vyššími zkušenostmi firmy klesá averze vůči riziku spojeného s investováním většího množství kapitálu“, konec citace. Internacionalizace se v důsledku globalizace a propojování ekonomik stala nutností i pro malé a střední podniky. **Za vhodnou internacionalizační strategii můžeme vzhledem k charakteru činností malých a středních podnikatelů považovat přeshraniční regionální spolupráci. Přeshraniční regionální spolupráce umožňuje podnikatelům vstoupit na nové trhy při úspoře nákladů a při přístupu k zahraničnímu know-how.** Pokud jde o proces internacionalizace malých a středních podniků (dále jen „MSP“), za zásadní jsou považovány tyto oblasti<sup>6</sup>:

<sup>3</sup> Beamish, P. W. (1990). The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda, in Rugman, A., (ed.) Research in Global Business Management, Volume 1, Greenwich, CO , JAI Press, s. 77-92

<sup>4</sup> Břečková, P. (2003). Expanze českých malých a středních firem na zahraniční trhy. Zdroj: <http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2003texty/pdf/5-1/np/breckova.pdf>

<sup>5</sup> Kubíčková, L. (2013). Faktory úspěchu v internacionalizačním procesu MSP podnikajících v oblasti ICT. Zdroj: <http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-3-2013/Kubickova.pdf>

<sup>6</sup> Podpora internacionalizace malých a středních podniků — Výběr osvědčených postupů. Evropská komise Generální ředitelství pro podniky a průmysl. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství. 2008. Zdroj:[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support\\_measures/internationalisation/internat\\_best\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/internationalisation/internat_best_cs.pdf)

### 1. Zlepšování informovanosti a poskytování relevantních informací

Prosazování větší internacionalizace mezi MSP je důležité, avšak ke zlepšení informovanosti nestačí pouze upozornit na přínosy internacionalizace, ale také na programy podpory dostupné pro MSP, které se rozhodnou internacionalizovat. Poskytování relevantních informací o internacionalizaci malým a středním podnikům je velice rozsáhlá oblast. Dostupnost těchto informací je nezbytná pro rozhodovací proces MSP, neboť jim umožňuje plánovat **internacionalizační strategii**. Jedná se zejména o tyto informace:

- informace pomáhající s vyhledáváním partnerů;
- informace o zahraničních trzích;
- informace o možnostech přeshraniční spolupráce a vytváření sítí spolupráce. Sítě ze své podstaty usnadňují interakci mezi společnostmi a organizacemi sdílejícími společné cíle nebo zájmy a představují zdroj výhodných synergií: umožňují dělbu nákladů, lepší nebo rychlejší přístup k novým technologiím, zlepšený přístup k potenciálním obchodním partnerům atd. Vztahy vytvořené uvnitř nebo prostřednictvím těchto sítí jsou tradičně klíčovým nástrojem pomáhajícím MSP rozšiřovat jejich činnosti do zahraničí a vynikajícím nástrojem pro vyhledávání technologií a know-how.

### 2. Rozvoj lidských zdrojů

MSP se vyznačují pružností a výbornou schopností inovovat a přizpůsobovat se, ale vstup na mezinárodní trhy vyžaduje další schopnosti, manažerské dovednosti a dlouhodobě dostupné lidské zdroje, které umožní realizovat strategii internacionalizace bez narušení každodenní obchodní činnosti. I když si to MSP samy někdy úplně neuvědomují, toto je jedna z hlavních překážek, jimž čelí, když uvažují o internacionalizaci: mnoho MSP nemá některé potřebné dovednosti a hlavně čas potřebný pro zahájení mezinárodních aktivit.

### 3. Podpora finančních potřeb spojených s internacionalizací

Internationalizace vystavuje podnik dalším finančním tlakům. Všechna šetření MSP ukazují, že tato skutečnost společně se získáním přístupu k „hodnotným informacím“ zaujímá přední místo v seznamu priorit MSP; jedná se o hlavní problémy, s nimiž se MSP potýkají při úvahách o zahájení mezinárodních aktivit.

Internationalizaci podmiňují vedle tzv. **tvrdých faktorů**, jako je například kupní síla na daném trhu, také **měkké faktory** jako kultura, hodnoty a normy nebo mentalita obyvatelstva. Při prvotní volbě vhodných zemí hrají významnou roli vedle **věcných důvodů a strategických omezení** také **postoje managementu** firmy, které jsou vytvářeny sympatiemi nebo naopak averzí k určitým zemím. **Subjektivní vlivy manažera na rozhodovací procesy jsou zdůrazňovány především u malých a středních podniků, ve kterých zaujímá osobnost podnikatele centrální postavení.**<sup>7</sup>

Při posuzování zahraničního trhu rozlišujeme **dvě základní dimenze**.<sup>8</sup> První dimenze se vztahuje k všeobecnému vnímání země, tzn. k vnímání kultury, obyvatelstva nebo politiky. Tato dimenze je označována jako **general country attributes (GCA)**. Druhá dimenze image země je specifitější, neboť se jedná o image v dané zemi vyráběných produktů a z dané země pocházejících firem a značek. Jedná se o tzv. dimenzi produktovou – **general product attributes (GPA)**.

<sup>7</sup> Hodicová, R. (2011). Psychická distance a internacionalizace malých a středních podniků. Empirické šetření na příkladu sasko-českého pohraničí. Grada Publishing

<sup>8</sup> Hodicová, R. (2011). Psychická distance a internacionalizace malých a středních podniků. Empirické šetření na příkladu sasko-českého pohraničí. Grada Publishing

Tabulka 13-1 Dimenze image země.

Dimenze image země	Subdimenze (kategorie)	Příklady
<i>Dimenze vztahující se k zemi jako celku</i>	Politicko – právní podmínky	Vláda, politická svoboda, vnitřní stabilita, rámcové právní podmínky přeshraniční spolupráce
	Ekonomické podmínky	Měnová stabilita, inflace, nezaměstnanost, přímé zahraniční investice, mzdové náklady, produktivita
	Demografické podmínky	Struktura obyvatelstva a její vývoj
	Geografické podmínky	Geografická poloha, velikost země, zásoby nerostných surovin
	Stupeň rozvoje země	Životní úroveň, úroveň vzdělání, infrastruktura, technický a technologický pokrok, stupeň industrializace
	Společnost/mentalita obyvatelstva	Tradice, kulturní rozmanitost, kulturní otevřenost, hodnoty ve společnosti (individualismus/kolektivismus, postavení žen)
	Země obecně	Známost a pověst země v zahraničí, země jako turistický cíl, zájem o zemi v zahraničí
<i>Produktová a firemní dimenze</i>	Produkty a firmy dané země jako celek	Servis, spolehlivost, kvalita, bezpečnost produktů, prestiž, výkonnost firem, přístup k životnímu prostředí, výzkum a vývoj, postavení firem v mezinárodním srovnání, podnikatelská etika, styl vedení, firemní kultura
	Typické (specifické) výrobní kompetence	Typická odvětví, značky, reprezentativní produkty, speciality

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hodicová (2011)<sup>9</sup>

Pocity cizosti k určitým zemím mohou být odstraněny, resp. zmírněny pouze eliminací faktorů, které jen způsobují. **Ke snížení vnímání cizosti mohou přispět nejen instituce na státní úrovni, ale také hospodářské komory a samotní podnikatelé.**

Tabulka 13-2 Doporučení ke zmírnění psychické distance na úrovni státu

Doporučení ke zmírnění psychické distance na úrovni státu	
Opatření ke snížení psychické distance	Konkrétní příklady opatření
Zlepšení vnímání domácího trhu v zahraničí	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zvýšení informovanost o mateřské zemi v zahraničí</li> <li>▪ Odstranění předsudků</li> <li>▪ Image kampaně (vztažené na zemi jako celek i na její produkty)</li> <li>▪ Realizace kulturních a sportovních akcí (například zahraničními centry)</li> <li>▪ Účast a pořádání výstav a veletrhů</li> <li>▪ Podpora pobytů zahraničních osob v zemi (stipendia atd.)</li> </ul>
Zintenzivnění příhraničních kooperačních aktivit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Otevřenost vůči příhraničním kooperačním aktivitám</li> <li>▪ Zvýšení informovanosti o investičních a kooperačních možnostech</li> <li>▪ Podpora příhraničních kooperačních aktivit</li> <li>▪ Podpora jazykové a interkulturní kompetence obyvatelstva</li> <li>▪ Poskytování informací pro zahraniční firmy</li> <li>▪ Účast a pořádání výstav a veletrhů</li> <li>▪ Intenzivní komunikace všech nabízených služeb</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hodicová (2011)<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Hodicová, R. (2011). Psychická distance a internacionalizace malých a středních podniků. Empirické šetření na příkladu sasko-českého pohraničí. Grada Publishing

Tabulka 13- 3 Doporučení ke zmírnění psychické distance pro hospodářské komory

<b>Doporučení ke zmírnění psychické distance pro hospodářské komory</b>	
<i>Opatření ke snížení psychické distance</i>	<i>Konkrétní příklady opatření</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Praktická realizace státních cílů na regionální úrovni</li> <li>▪ Zvýšení informovanosti o mateřské zemi v zemi sousedů</li> <li>▪ Odstraňování předsudků, zvýšení znalostí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zvýšení informovanosti o investičních a kooperačních možnostech</li> <li>▪ Pořádání seminářů a tréninků</li> <li>▪ Tvorba brožur a návodů ke vstupu na trh</li> <li>▪ Přeshraniční burzy práce, nabídky stáží</li> <li>▪ Společné internetové stránky</li> <li>▪ Zprostředkování zkušeností</li> <li>▪ Podpora soužití v pohraničí</li> <li>▪ Zprostředkování služeb odborníků na danou zemi</li> <li>▪ Zprostředkování služeb tlumočnicků, překladatelů</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hodicová (2011)<sup>11</sup>

Tabulka 13- 4 Doporučení ke zmírnění psychické distance pro firmy

<b>Doporučení ke zmírnění psychické distance pro firmy</b>	
<i>Opatření ke snížení psychické distance</i>	<i>Konkrétní příklady opatření</i>
Změna perspektivy, empatie, senzitivita pro kulturní rozdíly (interkulturní kompetence)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Účast na interkulturních trénincích</li> <li>▪ Používání „neutrálního“ jazyka</li> <li>▪ Využívání služeb tlumočnicků</li> <li>▪ Zaměstnávání pracovníků se specifickými znalostmi trhu</li> </ul>
Vědomosti a zájem o zemi kooperačního partnera	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Účast na trénincích a seminářích</li> <li>▪ Využívání publikací o styku s cizími kulturami</li> </ul>
Vzbuzování sympatie a důvěry	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internetové stránky, prospekty v cizích jazycích</li> <li>▪ Zaměstnávání pracovníků se znalostmi cizích jazyků</li> <li>▪ Ochot učít se jazyk kooperačního partnera</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hodicová (2011)<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Hodicová, R. (2011). Psychická distance a internacionalizace malých a středních podniků. Empirické šetření na příkladu sasko-českého pohraničí. Grada Publishing.

<sup>11</sup> Hodicová, R. (2011). Psychická distance a internacionalizace malých a středních podniků. Empirické šetření na příkladu sasko-českého pohraničí. Grada Publishing

<sup>12</sup> Hodicová, R. (2011). Psychická distance a internacionalizace malých a středních podniků. Empirické šetření na příkladu sasko-českého pohraničí. Grada Publishing



**Příklad:** Staňte se světovými podnikateli, ať vyrábíte stroje nebo brambory. Vycházejme z názoru, že celý svět byl stvořen proto, aby sloužil nám, a my jsme se narodili, abychom sloužili celému světu. Dělejme třeba sebenepatrnější věc, ale dělejme ji nejlépe na světě. Udělej nejdokonalejší past na myši a svět si vyšlape cestu k tvým dveřím.

Vy, kteří myslíte, že touha po světovém obchodu jest pro vás nedosažitelná, dovolte, abych směl vám vyprávět něco o svém příteli Youngovi v Lynnu, Massachusetts. Před 25 lety obdržel jsem od něho ceník na stroj pro formování opatků. Byl jsem tehdy ještě zcela malý švec, ale stroj jsem si objednal. Často na svých cestách slýchal jsem vyslovovat jeho jméno. Dodával stroje již tehdy do všech částí světa a byl jsem proto přesvědčen, že jest veliká světová firma. Při své návštěvě našel jsem Mr. Younga s jeho synem v malé dílně obyčejného čínáku. Oba měli vyhrnuté rukávy a plné ruce práce. Tuze jsem se podivil, když jsem zjistil, že jsou to jediní zaměstnanci této světové firmy a že místnost, ve které jsme byli, jest jediná, ve které výrobu provozují. Jejich světové obchodní spojení vybudoval tisk.

Málo lidí si uvědomuje, že k výrobě brambor se lépe hodí noviny a tiskařský lis než motyka. Noviny nám povědí, kdo letos vypěstoval nejchutnější a nejplodnější brambory na světě a noviny mají povědět celému světu, když se nám podařilo vypěstovat nejlepší brambory na světě.

Holandský sedlák získá z jedné měřice výnos až 20 000,- Kč. Ovšem zaplatí dobrovolně tisíce novináři za noviny a za anonce. Starosvětští rolníci nedají svému novináři nic a vytěží z jedné měřice téměř také tolik, téměř nic.

Zdroj: Tomáš Baťa: Úvahy a projevy. Institut řízení. Praha. 1990. ISBN 80-7014-024-0

## 13.2 Cíle podpory internacionalizace českých MSP a výběr strategického partnera

**Globálním cílem** Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020 je kontinuální posilování konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti malých a středních podnikatelů založené na využití a rozvoji jejich inovačního potenciálu, znalostech a vzdělávání.<sup>13</sup>

Kvalifikovaně je otázka **internacionalizace malých a středních podniků** zpracována Ministerstvem průmyslu a obchodu v Koncepti malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020. Z tohoto důvodu uvedeme přesnou citaci<sup>14</sup>:

*Současná vlna globalizace se vyznačuje výrazným snižováním překážek obchodu a také dopravních, komunikačních a informačních nákladů, a otevírá tak velké možnosti i za hranicemi Evropy. Pro mnohé malé a střední podniky však státní hranice stále představují významnou překážku pro rozšiřování podnikání a tyto podniky jsou stále značně nebo dokonce zcela závislé na svých domácích trzích. Znepokojivá je skutečnost, že velká část malých a středních podniků o internacionalizaci ani neuvažuje, přestože již dnes čelí na domácím trhu výrazné mezinárodní konkurenci. Aktivní internacionalizace navíc posiluje růst, zvyšuje konkurenceschopnost a podporuje dlouhodobou udržitelnost podniku. Zahájení mezinárodních aktivit je však pro většinu malých společností stále ještě velkým krokem. Tyto společnosti většinou nemají zdroje a kontakty, které by je upozornily na vhodné obchodní příležitosti, potenciální partnery a mezery na zahraničních trzích.*

*Mnoha malým a středním podnikatelům, kteří se nachází v nejranějších stadiích internacionalizace, chybí zdroje a odborné znalosti potřebné pro rozpoznání obchodních*

<sup>13</sup> Koncepce malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020. Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2012.

<sup>14</sup> Strategická priorita č. 3 – Podpora internacionalizace MSP. In: Koncepce malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020. Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2012.

*příležitostí v zahraničí, nalezení potencionálních obchodních partnerů či partnerů pro technologickou spolupráci, osvojení zahraničních obchodních praktik, efektivní ochranu duševního vlastnictví, zvládnutí vývozních postupů, dovozních předpisů, norem a výrobních specializací, právních a správních předpisů, marketingových požadavků apod. Za účelem zvládnutí těchto překážek a usnadnění vstupu na zahraniční trhy bude malým a středním podnikům poskytována podpora v podobě specifického exportního vzdělávání a školení a dalších podpůrných služeb. Rozvoj specializovaných poradenských služeb pro malé a střední podnikatele zajistí co nejjednodušší přístup k informacím důležitým z hlediska exportu a přispěje ke kontinuálnímu snižování prvotních nákladů a rizik souvisejících se zahájením jejich mezinárodních aktivit. Dostupnost těchto klíčových informací má totiž i přímý vliv na kvalitu internacionalizační strategie podnikatelů.*

*Významným nástrojem pro zvýšení poptávky po českém exportu a usnadnění internacionalizace malých a středních podniků je podpora jejich **účasti na specializovaných veletrzích a výstavách v zahraničí, inomingových misích, zahraničních obchodních misích za přítomnosti zástupců české politické reprezentace a jiných specializovaných networkingových aktivitách v zahraničí.***

*Současně budou moci české malé a střední podniky ucházející se o veřejné zakázky v zahraničí získat podporu ve formě záruky za návrh do veřejné zakázky. Neexistence tohoto opatření může totiž výrazně limitovat přístup českých malých a středních podniků k zahraničním tendrům.*

*Podpora zapojení českých malých a středních podniků do **přeshraničních a mezinárodních klastrových iniciativ** přispěje k jejich rozvoji na cílových trzích, nalezení strategických či obchodních partnerů a zvýšení jejich konkurenceschopnosti. S těmito cíli souvisí také podpora účasti českých společností v **mezinárodních projektech** (např. projekty vnější pomoci EU, komunitární programy EU pro podporu VaVaI a podnikání), podpora **bilaterálních programů mezinárodní spolupráce firem** či podpora jejich **inkubace v zahraničí.***

*Pro povzbuzení pronikání malých a středních podnikatelů na trhy třetích zemí a rychle rostoucích ekonomik (high growth markets) je nezbytné, aby státní instituce (ČEB, EGAP), komerční banky a komerční pojišťovny (s případnou státní podporou) ve svém produktovém portfoliu nabídly takové **exportní pojištění a financování**, jež bude vyhovovat potřebám malých a středních firem.*

*V oblasti státem podporovaného financování a pojišťování vývozu je připraveno několik programů, které umožní malým a středním podnikům získat financování svých přímých vývozních aktivit nebo svých subdodávek v rámci financování střednědobých a dlouhodobých vývozních úvěrů realizovaných významnými českými exportéry. Programy realizuje ČEB formou přímého financování nebo ve spolupráci s ČMZRB, EGAP a komerčními bankami. Do praxe jsou uváděny i nové distribuční kanály pro zajištění služeb pro malé a střední podniky (např. přes faktoringové společnosti).*

*Vstupem České republiky do Evropské unie se českým firmám otevřel trh se **450 mil. spotřebiteli**. V současné době je v EU věnována zejména velká pozornost **odbourávání bariér na vnitřním trhu EU**, nicméně pro české podnikatele stále představuje státní hranice významnou překážku pro rozšíření podnikání a někteří z nich se spoléhají pouze na domácí poptávku.*



*Nicméně jak na domácím, tak i na unijním trhu se musí malí a střední podnikatelé vyrovnat s velmi ostrou konkurencí jak českých, tak i zahraničních podnikatelských subjektů. Evropa se navíc potýká s vleklou finanční a ekonomickou krizí, vysokým zadlužením a poklesem růstu a poptávky, které se přesouvají do zemí BRICS. Proto bude kladen velký důraz i na podporu aktivní internacionalizace a hledání nových exportních teritorií a příležitostí.*

#### **Oblasti podpory:**

- *Vzdělávání a školení zaměřené na internacionalizaci;*
- *Informační, zpravodajské a poradenské služby pro podporu internacionalizace MSP;*
- *Podpora hledání obchodních partnerů a partnerů pro technologickou spolupráci;*
- *Vytváření sítí spolupráce a inkubačních center v zahraničí;*
- *Podpora účastí MSP na specializovaných veletrzích a výstavách;*
- *Podpora MSP ve veřejných zakázkách v zahraničí*
- *Bilaterální i multilaterální programy mezinárodní spolupráce, nadnárodní projekty evropských a mezinárodních organizací;*
- *Financování a pojištění exportu.*

**Internationalizace podniků se uskutečňuje zejména prostřednictvím dovozů a vývozů, přičemž těmto zahraničně-obchodním aktivitám brání vnitřní a vnější překážky:**

#### **Dvě nejčastější formy internacionalizace jsou vývozy a dovozy<sup>15</sup>:**

- **25% MSP v EU vyváží, z toho zhruba 50% do zemí mimo EU (13%),**
- **29% MSP v EU dováží, z toho 50% dováží ze zemí mimo EU (14%),**
- **7% MSP v rámci EU spolupracuje se zahraničními partnery,**
- **7% je subdodavatelem zahraniční firmy,**
- **7% má zahraniční dodavatele,**
- **2% MSP je aktivních v FDI (přímé zahraniční investice).**

#### **Hlavní překážky internacionalizace MSP jsou tyto<sup>16</sup>**

- Vnitřní překážky: cena vlastních výrobků, vysoké náklady internacionalizace,
- Vnější překážky: nedostatek kapitálu, nedostatek informací, nedostatek veřejné podpory, administrativní zátěž spojená s dopravou.

**Při svém rozhodování o možném strategickém partnerství musí vzít firma v úvahu předmět své činnosti, způsob podnikání, perspektivu oboru i odvětví včetně představy své podnikatelské činnosti.<sup>17</sup>**

#### **Aspekty, které je nutno vzít pro výběr potenciálního partnera v úvahu:**

- vize, poslání, strategické cíle a záměry firmy,
- výrobní program a jeho vyváženost a stabilita,
- vlastnické vztahy ve firmě,

<sup>15</sup> <http://www.komora.cz/pruzkum-internationalizace-evropskych-msp-2010.aspx>

<sup>16</sup> <http://www.komora.cz/pruzkum-internationalizace-evropskych-msp-2010.aspx>

<sup>17</sup> Vodáček, L.; Vodáčková, O. (2002). *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha. Management Press

Vojík, V. (2007). *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků. Díl I. a II.* Praha. VŠE. Nakladatelství Oeconomia

- konkurenční pozice,
- marketing a prodej a jejich vývoj,
- inovační aktivity,
- organizační struktura,
- vztahy k okolí

**Jaký by měl být ideální strategický partner?:**

- neměl by hledat prioritu v konfliktních cílech,
- jeho oceněnou přednostovými měla být schopnost dohodnout se na společných cílech a prioritách,
- každý z partnerů musí najít příslušnou míru empatie a ochoty přispívat ke splnění společně vytyčených cílů.

**Mezi priority pro jednání se strategickými partnery řadíme:**

- společné názory na strategickou vizi, poslání, účel cíle pro připravované spojení,
- předpokládané oblasti spolupráce a její očekávané efekty v určeném časovém horizontu,
- závazek ke sdílení pozitivních i negativních výsledků a společné řešení vyvstalých problémů,
- zásady řízení v rámci strategického partnerství,
- způsoby řešení možných nedorozumění partnerů,
- doba trvání této aliance,
- způsoby zajištění ochrany informací, znalostí a know-how.

**Společný podnikatelský záměr obvykle obsahuje:**

- vymezení účelu budoucí strategie,
- charakteristiku společných aktivit a zájmů,
- hlavní cíle a možnosti jejich dosažení,
- představu o řízení aliance,
- závazky partnerů,
- rozdělení očekávaných přínosů a zisků,
- právní nároky,
- předpokládanou právní formu strategické aliance.

**Strategické aliance se dělí do těchto kategorií:**

- volné formy jako jsou příležitostná spolupráce a neformální domluvy,
- joint ventures,
- fúze,
- přátelské převzetí firmy,
- nepřátelské převzetí firmy.

**Nejdůležitější důvody vedoucí k ukončení strategické aliance mohou být:**

- dosažení cílů strategické aliance,
- likvidace aliance z důvodů nesplnění cílů,
- rozchod partnerů,
- fúze či akvizice,
- prodej podílu nebo celku jedním z partnerů,
- převzetí vedení.

Tabulka 13-5 Zájem o spolupráci se zahraničním obchodním partnerem

Zájem / Nezájem	Podíl v procentech
Již mají zahraničního partnera	11
Aktivně hledají zahraničního partnera	13
Zvažují hledání zahraničního partnera	15
Nemají zájem o zahraniční spolupráci	61

Zdroj: Vlastní výzkum<sup>18</sup>

Komentář: Tabulka č. 13-5 vypovídá o zájmu MSP zapojit se do procesu internacionalizace podnikání. Více než polovina dotázaných subjektů nemá o přeshraniční spolupráci zájem (jazyková bariéra, ztráta nezávislosti); Pro 28% respondentů je internacionalizace jednou z cest pro posílení své konkurence-schopnosti (15% zvažuje a 13% aktivně hledá); pouze 11% využilo výhod Jednotného trhu EU a zahraničního strategického partnera již má.

Tabulka 13-6 Jaké byly důvody strategického partnerství

Důvody pro spolupráci se zahraničím	Podíl v procentech
Přístup na zahraniční trhy	98
Přístup ke kapitálu	43
Nové technologie	27
Rozdělení rizika podnikání v zahraničí	15

Zdroj: Vlastní výzkum<sup>19</sup>

Komentář: Tabulka č. 13-6 pojednává o motivech mezinárodní spolupráce MSP. Nejvýznamnějším důvodem je přístup na nové trhy. Pokud jde o přístup ke kapitálu, více než polovina dotázaných se obává ztráty nezávislosti, proto tento motiv uvedlo jen 43% respondentů. Nové technologie či rozdělení rizika podnikání na zahraničních trzích jsou považovány za nejméně významné.

### 13.3 Exportní strategie ČR do roku 2020

Exportní strategie ČR na období 2012–2020, jejímž cílem je zejména navýšení podílu českého vývozu mimo země Evropské unie, ale i kvalitní podpora státu, byla schválena

<sup>18</sup> Vzorek respondentů výzkumu: Níže uvedená data jsou výsledkem vlastní analýzy podnikatelského prostředí za období 2008 – 2015. Průběžně bylo hodnoceno celkem 110 malých a středních podniků (70 podniků pro účely zpracování bakalářských prací<sup>18</sup> a 40 podniků v rámci CECEV<sup>18</sup>).

**Data se týkají podniků, které mají sídlo v Karlovarském a Plzeňském kraji.**

**Oborová struktura dotázaných podniků byla následující: 64% výroba; 24% služby; 12% obchod.**

**Věková struktura dotázaných podniků: méně než 5 let 11%; 6 – 10 let 12%; 11 – 15 let 28%; nad 16 let 49%.**

<sup>19</sup> Vzorek respondentů výzkumu: Níže uvedená data jsou výsledkem vlastní analýzy podnikatelského prostředí za období 2008 – 2015. Průběžně bylo hodnoceno celkem 110 malých a středních podniků (70 podniků pro účely zpracování bakalářských prací<sup>19</sup> a 40 podniků v rámci CECEV<sup>19</sup>).

**Data se týkají podniků, které mají sídlo v Karlovarském a Plzeňském kraji.**

**Oborová struktura dotázaných podniků byla následující: 64% výroba; 24% služby; 12% obchod.**

**Věková struktura dotázaných podniků: méně než 5 let 11%; 6 – 10 let 12%; 11 – 15 let 28%; nad 16 let 49%.**

usnesením č. 154 vlády ČR dne 14. 3. 2012. Exportní strategie vychází ze Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti ČR pro období 2012–2020 a v souladu s ní deklaruje jako svou hlavní vizi přispět k tomu, aby se Česká republika do roku 2020 stala jednou z 20 nejvíce konkurenceschopných zemí světa. **Exportní strategie také klade důraz na prosazení pozitivních změn v české ekonomice, na podporu vývozu s vysokou přidanou hodnotou a posunutí českých vývozců v hodnotovém řetězci směrem ke konečným zákazníkům.** Exportní strategie pro období 2012–2020 je postavena na třech pilířích: zpravodajství pro export, rozvoj exportu a podpora obchodních příležitostí. Každý z těchto pilířů se skládá ze základních projektů, kterých je celkem 12 a které budou realizovány sérií konkrétních opatření, jejichž cílem je restrukturalizace a zefektivnění podpory exportu. Strategie také počítá s podporou diverzifikace exportu ČR s důrazem na 12 prioritních zemí (Brazílie, Čína, Indie, Irák, Kazachstán, Mexiko, Rusko, Srbsko, Turecko, Ukrajina, USA, Vietnam) a na 25 zemí zájmu ČR.<sup>20</sup>

Zhruba 85 % vývozu ČR směřuje do EU a z toho plných 70 % do Německa. Podporu českým exportérům poskytují především **Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (MPO), agentura CzechTrade, zastupitelské úřady ČR ve světě (obchodní úseky)** a dále pak podnikatelské a zaměstnavatelské organizace jako **Hospodářská komora ČR, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, Svaz průmyslu a dopravy ČR, Unie malých a středních podniků ČR, CzechInvest, Technologické centrum AV ČR a Českomoravská záruční a rozvojová banka.**

**Podpora firem prostřednictvím účastí na veletrzích a výstavách patří k jedněm z nejúčinnějších prostředků k prezentaci českých výrobků a služeb, zvyšující jejich konkurenceschopnost a tedy i export do zahraničí.**

Významnou pomoc při prosazování ekonomických zájmů českých podnikatelů v zahraničí by měla poskytovat **ekonomická diplomacie**. Z níže citovaných výzkumů Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR z let 2010 a 2011<sup>21</sup> však vyplývá, že kvalita nabízených služeb není zcela ideální. Výsledky výzkumů ukazují, co by firmy potřebovaly ve větší míře od obchodně ekonomických úseků a dalších subjektů státu v zahraničí. I když změny v činnosti OEÚ směrem k výraznějšímu provádění ekonomické diplomacie zlepšily business orientaci a klientský přístup české diplomacie a přinesly dobré výsledky v rekordním růstu exportu v posledních letech, nemůžeme být se službami státu zejména v současných krizových podmínkách spokojeni. Stále je aktuální požadavek na účinnější podporu odbytu ze strany státu, na znalost měnícího se prostředí na zahraničních trzích a rychlou dostupnost potřebných informací z teritorií pro podniky. Jak dosáhnout zlepšení v tomto směru? Bude třeba posílit ekonomický charakter diplomacie i příslušné státní správy a zlepšit jejich provázanost a komunikaci s podnikovou sférou. Nezbytné bude i posílení ekonomického personálu státu v zahraničí alespoň na úroveň srovnatelnou s velikostně obdobnými státy a to jak racionalizací všech současných zastoupení státu, tak jejich rozšířením. Bez zlepšení a

<sup>20</sup> *Koncepce malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020*. Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2012.

<sup>21</sup> *Názory podnikatelů na podporu exportu malých a středních podniků Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. Výsledky průzkumu č. 2 AMSP ČR. 2010.  
Zdroj: [http://www.amsp.cz/uploads/soubory/Pruzkum\\_c.2web.pdf](http://www.amsp.cz/uploads/soubory/Pruzkum_c.2web.pdf)

*Názory podnikatelů na podporu exportu malých a středních podniků II. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. Výsledky průzkumu č. 14 AMSP ČR. 2011.  
Zdroj: [http://www.amsp.cz/uploads/dokumenty/AMSP\\_Pruzkum\\_14\\_7.pdf](http://www.amsp.cz/uploads/dokumenty/AMSP_Pruzkum_14_7.pdf)

zdokonalení služeb státu se náš vývoz a celá ekonomika budou zotavovat déle a s vyššími společenskými náklady.

Tabulka 13-7 Služby, po kterých je poptávka ze strany českých podnikatelů

Rychlá dostupnost základních informací o trhu	40%
Kvalitní rešerše firem a institucí vč. kontaktů	44%
Podpora marketingu a odbytu	53%
Informace o možnostech virtuální kanceláře, založení pobočky či reprezentace	10%
Informace o daňově – právních aspektech podnikání v zemi	23%
Služby na trhu, tj. příprava jednání a osobní doprovod pracovníků českých úřadů v zahraničí na jednání s novým obchodním partnerem	10%
Nechybí nic	3%

Zdroj: Průzkum č. 2 AMSP ČR a vlastní pracování

**Nejvíce podnikatelů postrádá podporu marketingu a odbytu (53%), na druhém místě se vyskytuje požadavek na provádění kvalitní rešerše firem a institucí vč. vyhledávání kontaktů (44%) a žádaná je rovněž podpora při získávání informací o trhu (40%).**

Σ

### 13.4 Shrnutí kapitoly:

- Internacionalizací podniků chápeme jejich zapojování se do mezinárodního podnikatelského prostředí.
- Za vhodnou internacionalizační strategii můžeme vzhledem k charakteru činností malých a středních podnikatelů považovat přeshraniční regionální spolupráci.
- Přeshraniční regionální spolupráce umožňuje podnikatelům vstoupit na nové trhy při úspoře nákladů a při přístupu k zahraničnímu know-how.
- Ke snížení vnímání cizosti mohou přispět nejen instituce na státní úrovni, ale také hospodářské komory a samotní podnikatelé.
- Globálním cílem Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020 je kontinuální posilování konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti malých a středních podnikatelů založené na využití a rozvoji jejich inovačního potenciálu, znalostech a vzdělávání.
- Současná vlna globalizace se vyznačuje výrazným snižováním překážek obchodu a také dopravních, komunikačních a informačních nákladů, a otevírá tak velké možnosti i za hranicemi Evropy.
- Mnoha malým a středním podnikatelům, kteří se nachází v nejranějších stádiích internacionalizace, chybí zdroje a odborné znalosti potřebné pro rozpoznání obchodních příležitostí v zahraničí.

- Podpora zapojení českých malých a středních podniků do přeshraničních a mezinárodních klastrových iniciativ přispěje k jejich rozvoji na cílových trzích, nalezení strategických či obchodních partnerů a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.
- Internacionalizace podniků se uskutečňuje zejména prostřednictvím dovozů a vývozů, přičemž těmito zahraničně-obchodním aktivitám brání vnitřní a vnější překážky.
- Při svém rozhodování o možném strategickém partnerství musí vzít firma v úvahu předmět své činnosti, způsob podnikání, perspektivu oboru i odvětví včetně představy své podnikatelské činnosti.
- Cílem Exportní strategie ČR na období 2012–2020 je zejména navýšení podílu českého vývozu mimo země Evropské unie, ale i kvalitní podpora státu.
- Podpora firem prostřednictvím účastí na veletrzích a výstavách patří k jedněm z neúčinnějších prostředků k prezentaci českých výrobků a služeb, zvyšující jejich konkurenceschopnost a tedy i export do zahraničí.
- Významnou pomoc při prosazování ekonomických zájmů českých podnikatelů v zahraničí by měla poskytovat ekonomická diplomacie.
- Nejvíce podnikatelů postrádá podporu marketingu a odbytu (53%), na druhém místě se vyskytuje požadavek na provádění kvalitní rešerše firem a institucí vč. vyhledávání kontaktů (44%) a žádaná je rovněž podpora při získávání informací o trhu (40%).

Tabulka 13-8 Návaznost na předměty FEK

zkratka	Předmět	Ročník/semestr	Počet kreditů
KPM/PSYCH	Psychologie v ekonomické praxi	1/ZS	4
KPM/PE1	Podniková ekonomika 1	1/ZS	5
KPM/PE2	Podniková ekonomika 2	2/LS	4

?

### 13.5 Kontrolní otázky a úkoly:

1. Popište pojem „Internacionalizace podniků“.
2. Vysvětlete základní dimenze posuzování zahraničního trhu.
3. Charakterizujte proces tvorby internacionalizační strategie podniku.
4. Charakterizujte Koncepti podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020
5. Vysvětlete nejčastější formy internacionalizace podniků.
6. Specifikujte překážky internacionalizace MSP.
7. Charakterizujte proces jednání se strategickými partnery.
8. Charakterizujte cíle Exportní strategie ČR do roku 2020. Vysvětlete nejčastější formy internacionalizace podniků.
9. Specifikujte možnosti podpory českým exportérům.
10. Vysvětlete pojem „ekonomická diplomacie“.



### 13.6 Doporučená literatura:

Beamish, P. W. (1990). *The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda*, in Rugman, A., (ed.) *Research in Global Business Management*, Volume 1, Greenwich, CO, JAI Press, s. 77-92

Břečková, P. (2003). *Expanze českých malých a středních firem na zahraniční trhy*.

<http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2003texty/pdf/5-1/np/breckova.pdf>

*CzechInvest. Programové období 2014+. Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost*. [http://www.portal-inovace.cz/userdata/files/bernat\\_czechinvest\\_2014+.pdf](http://www.portal-inovace.cz/userdata/files/bernat_czechinvest_2014+.pdf)

Hodicová, R. (2011). *Psychická distance a internacionalizace malých a středních podniků. Empirické šetření na příkladu sasko-českého pohraničí*. Praha: Grada Publishing

*Koncepce malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020*. Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2012

Kubíčková, L. (2013). *Faktory úspěchu v internacionalizačním procesu MSP podnikajících v oblasti ICT*. <http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-3-2013/Kubickova.pdf>

*Podpora internacionalizace malých a středních podniků — Výběr osvědčených postupů*.

Evropská komise Generální ředitelství pro podniky a průmysl. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství. 2008. ISBN 92-79-03077-9

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support\\_measures/internationalisation/internat\\_best\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/internationalisation/internat_best_cs.pdf)

Vodáček, L., Vodáčková, O. (2002). *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha: Management Press

Vojík, V. (2007). *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků. Díl I. a II*. Praha: VŠE. Nakladatelství Oeconomia

Welch, L. S., Luostarinen, R. K. (1988). *Internationalization: Evolution of a Concept*. *Journal of General Management*, 14 (2) s. 36-64.