

Malé a střední podniky v ČR

současnost a vize



- Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků • Strategické řízení a rozhodování • Inovační přínosy a potenciál pro rozvoj a udržitelnost
- Specifika a klíčové požadavky personálního řízení • Legislativně-právní základna a administrativní zátěž • Malé a střední podniky ve venkovském prostoru

Malé a střední podniky v ČR

současnost a vize



- Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků • Strategické řízení a rozhodování • Inovační přínosy a potenciál pro rozvoj a udržitelnost
- Specifika a klíčové požadavky personálního řízení • Legislativně-právní základna a administrativní zátěž • Malé a střední podniky ve venkovském prostoru

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Edice Finanční řízení

doc. Ing. Jarmila Straková, Ph.D., prof. Ing. Jan Váchal, CSc. a kolektiv

Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize

Kolektiv autorů:

prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D.

PaedDr. Mgr. Zdeněk Caha, Ph.D., MBA, MSc.

Ing. Petra Pártlová, Ph.D.

Ing. Radka Vaníčková, Ph.D.

Ing. Iveta Kmecová, Ph.D.

doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

Mgr. Stanislav Bílek

Knihy je monografií.

Recenze:

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h.c.

doc. Mgr. Jakub Soviar, PhD.

Vydala GRADA Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: 234 264 401, fax 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 7 690. publikaci

Realizace obálky Zdeněk Dušek

Sazba Jan Šístek

Odpovědná redaktorka Ing. Michaela Průšová

Počet stran 200

První vydání, Praha 2020

Vytiskla Tiskárna PROTISK, s.r.o., České Budějovice

© GRADA Publishing, a.s., 2020

ISBN 978-80-271-1666-9 (PDF)

ISBN 978-80-271-1747-5 (print)

Hlavní autoři: doc. Ing. Jarmila Straková, Ph.D., prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

Spoluautoři: prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D.
PaedDr. Mgr. Zdeněk Caha, Ph.D., MBA, MSc.
Ing. Petra Pártlová, Ph.D.
Ing. Radka Vaníčková, Ph.D.
Ing. Iveta Kmecová, Ph.D.
doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.
Mgr. Stanislav Bílek

Monografie vznikla v rámci vědecké činnosti na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích.

TL01000349 Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru, TA ČR – program Éta (řešeno ve spolupráci s Vysokým učením technickým v Brně, Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR, Výzkumným ústavem pro podnikání a inovace, z. ú., a Krajským sdružením NS MAS ČR Jihočeského kraje), 2018–2021.

Obsah

Úvod	9
1. Teoretická a rešeršní část	11
1.1 Základní klasifikace a charakteristika malých a středních podniků	11
1.2 Význam a postavení MSP v národní ekonomice	13
1.3 Význam a postavení MSP v evropském prostoru	16
1.3.1 Small business act	19
1.4 Životní cyklus malých a středních podniků	20
1.4.1 Vývoj počtu malých a středních podniků	21
1.5 Výhody a nevýhody MSP v komparaci s velkými podniky a nadnárodními korporacemi	22
1.5.1 Výhody malých a středních podniků	23
1.5.2 Nevýhody malých a středních podniků	25
1.5.3 Problémy MSP	27
1.5.4 Porovnání výhod a nevýhod malých a středních podniků s velkými podniky	29
1.6 Limity rozvoje MSP	30
1.7 Finanční řízení MSP	35
1.8 Strategické řízení a rozhodování MSP	47
1.9 Inovační přínosy a potenciál pro rozvoj a udržitelnost MSP	54
1.10 Personální řízení MSP	59
1.11 Legislativně-právní základna a administrativní zátěž MSP	61
1.11.1 Legislativně-právní základna v podniku	62
1.11.2 Administrativní zátěž v podnicích	63
1.12 Malé a střední podniky ve venkovském prostoru	64
2. Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků MSP (Marek Vochozka)	66
2.1 Metodika	66
2.1.1 Data	66
2.1.2 Postup přípravy dat	67
2.1.3 Analýza dat	69
2.1.4 Výpočet generátorů hodnoty	71
2.2 Výsledky a diskuze	77
2.3 Dílčí závěr	81
3. Strategické řízení a rozhodování MSP (Jarmila Straková a Jan Váchal)	83
3.1 Metodika	83
3.1.1 Metoda dimenzionální redukce	83
3.1.2 Regresní analýza	84
3.1.3 Model hodnotového řetězce	84
3.2 Výsledky a diskuze	85
3.2.1 Úroveň, úloha a role strategického řízení MSP	85
3.2.2 Analýza hodnotového potenciálu a podnikového prostředí MSP	94
3.2.3 Model hodnotového řetězce na příkladu malých podniků sektoru výroby a průmyslu	98
3.3 Dílčí závěr	100

4. Inovační přínosy a potenciál pro rozvoj a udržitelnost MSP	
(Radka Vaníčková)	102
4.1 Metodika	102
4.2 Výsledky a diskuze	104
4.2.1 Doporučení pro udržitelný rozvoj a zavádění inovací u MSP	109
4.3 Dílčí závěr	110
5. Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP	
(Zdeněk Čaha a Jan Urban)	113
5.1 Metodika	113
5.2 Výsledky a diskuze	114
5.2.1 Vzorový personální manuál a konkrétní personální manuál	119
5.2.2 Aplikace vzorového personálního manuálu v jednotlivých firmách	123
5.3 Dílčí závěr	123
6. Legislativně-právní prostředí a administrativní zátěž MSP	
(Iveta Kmecová a Stanislav Bílek)	125
6.1 Metodika	125
6.2 Výsledky a diskuze	126
6.2.1 Administrativní náročnost podnikání	126
6.2.2 Administrativní zátěž ve vztahu k daňovým a jiným povinnostem	128
6.2.3 Zákoník práce a zaměstnanecká agenda	129
6.2.4 Standardy, normy, směrnice, technologické požadavky	129
6.2.5 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	129
6.2.6 Agenda k ochraně spotřebitele	130
6.2.7 Porušování ISO norem, technických norem a pravidel revizí	131
6.3 Dílčí závěr	132
7. Malé a střední podniky ve venkovském prostoru	
(Petra Pártlová)	137
7.1 Metodika	137
7.1.1 Datové zdroje	137
7.1.2 Metody	138
7.2 Výsledky a diskuze	139
7.2.1 Konstrukce indexu souhrnného ekonomického potenciálu venkovského prostoru	139
7.2.2 Index progresivity ekonomické struktury	140
7.2.3 Trend indexu ekonomické struktury	142
7.2.4 Míra podnikatelské aktivity	143
7.2.5 Index rekreace a cestovního ruchu	145
7.2.6 Index ekonomického potenciálu venkovských obcí	147
7.3 Dílčí závěr	153
Závěr	
(Jarmila Straková a Jan Váchal)	158
Seznam literatury	170
Seznam zkratk	189
Přílohy	190
Shrnutí	199
Resumé	200

Úvod

Je nesnadným úkolem napsat úvodní slovo k publikaci zaměřené na segment malého a středního podnikání, a to zejména v době, kdy tento stabilizační faktor všech vyspělých národních ekonomik světa prožívá v důsledku koronavirové pandemie jedno z nejnáročnějších období své existence. Malé a střední podniky (MSP) v celé své struktuře počínaje mikropodniky po malé až střední podniky jsou nejohroženější skupinou z hlediska své udržitelnosti i dalšího rozvoje. V tuzemsku, ale i v zahraničí není mnoho publikací, které by v takto komplexním pojetí analyzovaly všechny základní oblasti činnosti MSP a predikovaly možnosti a varianty jejich dalšího vývoje. V publikaci jsou prezentovány samostatné problémové okruhy činnosti MSP jako ekonomika, finance a regulace finančních toků, strategické řízení a rozhodování včetně konkurenceschopnosti, interní a externí inovační aktivity a jejich implementace, personalistika, vzdělávání a rozvoj manažerů a zaměstnanců, legislativně-právní základna a administrativa a potenciál pro podnikání, jeho stanovení se specifikací na venkovský prostor. Je skutečností, že MSP tvoří jak stabilizační, tak regulační nástroj zejména v období ekonomické recese či v mimořádných etapách vývoje národní ekonomiky. Stačí si připomenout z nedávné minulosti období transformace naší ekonomiky z centrálně plánované a řízené na tržní, vysoce konkurenční a otevřenou ekonomiku. Malé a střední podnikání sehrálo zásadní roli při realizaci této etapy, a to jak pro samotnou realizaci této transformace, kdy MSP náležely mezi nejiniciativnější aktéry tohoto historického přelomu v naší ekonomice, až po oblast absorpce uvolňovaných pracovníků z utlumovaných odvětví, jako byl např. těžký průmysl, chemický průmysl, hornictví apod.

Oblast malého a středního podnikání lze označit za dosud nevyužitý rozvojový potenciál jak po stránce ekonomické, tak i z hlediska rozvoje lidských zdrojů. Tato realie byla základním atributem, který vedl autory publikace k vypracování návrhu projektu v rámci TA ČR Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru, který byl následně finančně podpořen. Naléhavost řešení vyplývala i z analýz o stavu a rozvoji MSP v Jihočeském regionu, kde byly signalizovány velmi silné negativní tendence. Tato zjištění posílila motivační aspekt pro řešení této problematiky a k vydání publikace, jejímž smyslem bude především postihnout všechny základní oblasti činnosti MSP v podmínkách české tržní ekonomiky ve své vzájemné integritě a analyzovat jejich specifika z hlediska funkčnosti podnikatelského subjektu v jeho systémovém pojetí. Dnes se toto rozhodnutí ukazuje jako vysoce aktuální, potřebné a nadčasové.

Autorský kolektiv byl složen z akademických pracovníků Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích, ovšem velmi cenné poznatky poskytli i pracovníci Vysokého učení technického v Brně, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Hospodářská komora České republiky, Jihočeská hospodářská komora České Budějovice a Krajské sdružení NS MAS ČR. Publikace sama je vhodná nejen pro manažery MSP, ale i pro manažery ostatních podniků a podniků služeb, pro řídicí správu a samo-správu. Jejím významným přínosem je skutečnost, že jsou zde publikovány výsledky, které odrážejí současný stav v oblasti malého a středního podnikání v českém tržním

prostoru, ale i nové, dosud nepublikované výsledky a vývojové trendy, které mohou být využity přímo v podnikatelské praxi.

Za autorský kolektiv

doc. Ing. Jarmila Straková, Ph.D.

České Budějovice, 20. 4. 2020

1. Teoretická a řešeršní část

1.1 Základní klasifikace a charakteristika malých a středních podniků

V rámci evropského hospodářského prostoru je za podnik považován každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto podnikům se řadí zejména osoby samostatně výdělečně činné spolu s rodinnými podniky vykonávajícími řemeslné nebo jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost. Podle občanského zákoníku je za podnikatele považován ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Pojem podnikatel rovněž definuje živnostenský zákon jako označení fyzické či právnické osoby splňující podmínky provozování živnostenského podnikání stanoveného živnostenským zákonem.

Malé a střední podniky¹ zastávají v České republice, ale i v Evropské unii nezastupitelnou roli (Hillary, 2000). Podle Vebera, Šrpové a kol. (2008) je v praxi pojem malé a střední podniky (MSP) velmi rozšířen, byť neexistuje jednotná horní hranice, která by tyto podniky vymezovala. Rydvačová (2011) a Mimrová (2015) konstatují, že pro vymezení malých a středních podniků je důležitou podmínkou jejich nezávislost. Tou se rozumí skutečnost, že více jak 25 % podílu na hlasovacích právech či na základním kapitálu nemá podnikatelský subjekt, který nepatří do kategorie malých a středních podniků. Klasifikace MSP prošla jak v EU, tak v podmínkách ČR svým historickým vývojem. Svou roli přitom sehrál i účel vymezení malého a středního podnikání (evidenční, statistický, daňový, hospodářský, ekonomický, finanční, dotační apod.). Tab. 1.1 vymezuje možné způsoby klasifikace MSP.

Z pohledu kreativity v oblasti podnikavosti či vlastního podnikání náleží malé a střední podniky mezi ty nejaktivnější. Lze to dokumentovat jejich významností pro stabilitu a růst národní ekonomiky jak v ČR, tak v ostatních členských státech EU. Navzdory tomu však velice často čelí tržním nedostatkům, resp. potížím spojeným se získáním kapitálu v začátcích své podnikatelské činnosti a omezeným přístupem k inovacím a technologiím. V narůstajícím konkurenčním prostředí jsou jejich šance na úspěch značně omezené. Mezi hlavní charakteristické znaky malých a středních podniků je tedy možné zařadit financování z vlastního kapitálu, prostor pro osobní rozvoj podnikatelů, jejich seberealizaci, jednoduchou organizační strukturu a nezávislost v rozhodování.

¹ Dle doporučení Evropské komise č. 2003/361/EC jsou mezi malé a střední podniky řazeny i mikropodniky; tímto způsobem bude s označením malé a střední podniky (MSP) pracováno i v této knize, tzn. malými a středními podniky jsou myšleny malé a střední podniky včetně mikropodniků, pokud není výslovně uvedeno jinak.

Tab. 1.1 Vymezení pojmu malých a středních podniků

Statistické pojetí	podniky dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců
malé	do 20 zaměstnanců
střední	do 100 zaměstnanců
velké	100 a více zaměstnanců
Doporučení komise EU	skládá se z počtu zaměstnanců, roční tržby, hodnoty aktiv a z nezávislosti
mikropodnik	do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR
malý podnik	do 50 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR
střední podnik	do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR
Zákon na podporu podnikání	dle zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání
drobný podnikatel	zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a rozsah aktiv nepřesáhne 180 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč
malý podnikatel	zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, rozsah aktiv nepřesáhne 180 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč
malý a střední podnikatel	zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, jeho aktiva nepřesahují 980 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 1 450 mil. Kč
Klasifikace dle ČSSZ	zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
malé organizace	do 25 zaměstnanců
organizace	25 zaměstnanců a více

Zdroj: Bednářová (2007), Kubičková, Presová (2006), Kiseľáková a Šoltés (2017)

Za jeden z mezníků při vymezení kategorie MSP lze považovat leden 2005, kdy vyšla v platnost nová definice malých a středních firem, jež má zkvalitnit podnikatelské prostředí v EU, především usnadnit podnikatelům přístup ke kapitálu. Dle Doporučení Evropské komise č. 2003/361/EC představuje velikostní kategorizace firem členění, jež užívá kombinaci kvalitativních a kvantitativních klasifikačních kritérií, jakými jsou:

- obrat,
- bilanční suma,
- počet zaměstnanců,
- autonomnost podniku.

Výše uvedená „definice“ byla vytvořena Evropskou komisí za účelem zajistit cílené, zdůvodnitelné a efektivní nasměrování dotačních či jiných podpůrných opatření podnikům, které je efektivně a účelně využijí ke své stabilizaci a dalšímu rozvoji. Evropská komise rovněž konstatuje, že definice obsahuje i opatření proti jejímu zneužívání a obcházení. Tato opatření byla navržena zejména proto, aby výhody podpůrných programů získaly

skutečně jen ty podnikatelské subjekty, které naplňují poslání malého a středního podnikání jako stabilizačního faktoru národních ekonomik, a to zejména v obdobích ekonomických krizí či výskytu mimořádných situací.

Malé a střední podniky sehrávají klíčovou roli v evropské ekonomice, jsou zdrojem volných pracovních míst, umožňují inspirovat podnikatelskou vizi a jsou velice příznivými stimulatory zaměstnanosti a konkurence v celé Evropě. Uvnitř evropských států, dle statistických analýz, bývá však situace mnohdy rozdílná. Evropské státy užívají rozdílná kritéria malých a středních podniků v počtu zaměstnanců. Kvantitativní kritéria se ve Francii a Belgii stanovují rozdílně, a to podle individuálních sektorů podnikání. Kategorizace MSP je často odvozena i od vymezení velkých podniků v příslušné zemi, např. za velký podnik je v Rakousku či Německu považován ten, jehož limitní hranice je tvořena 500 zaměstnanci, podobně je tomu i v USA. Lze uvést i další kvantitativní vymezení malých a středních podniků, a to např. rozdělení firem podle přidané hodnoty, jenž užívá zejména Charta Evropské unie. Podniky jsou dle tohoto kritéria rozděleny následovně:

- drobné podniky – do 0,4 mil. Kč,
- malé podniky – do 2 mil. Kč,
- střední podniky – do 10 mil. Kč,
- větší střední podniky – do 50 mil. Kč,
- velké podniky – do 200 mil. Kč,
- velmi velké podniky – nad 200 mil. Kč.

Zařadit podniky do správné kategorie je účelné např. z hlediska statistických šetření či při žádání o dotace a podpory z programů pro malé a střední podniky.

1.2 Význam a postavení MSP v národní ekonomice

Rozvoj řemesel, malého a středního podnikání stál u zrodu všech vyspělých ekonomik světa. Podle Malacha (2005) významné období nastalo v době lucemburské mezi 13. až 14. stoletím, kdy došlo k transformaci bratrstev řemeslníků do cechů, jejichž existence trvala až do 19. stol. Do druhé světové války se Československo řadilo k nejprůmyslovějším zemím světa. Po konci druhé světové války došlo k úbytku rozvoje podnikání. Hodinková a Sadvský (2016) dodávají, že likvidace soukromých malých a středních podniků byla následována zvyšováním výsadního postavení velkých, státem vlastněných podniků, které byly zřizovány administrativní cestou. Až listopadová revoluce v roce 1989 se stala mezníkem rozvoje podnikatelského prostředí na tržní bázi. Petříček (2006) uvádí, že základní podmínky pro založení podnikání byly ustaveny na počátku 90. let, a to jak po stránce legislativní, tak ekonomické.

Podnikatelské aktivity jsou nedílnou součástí vývoje lidské společnosti. MSP jsou hnačím motorem ekonomiky, který produkuje výrobky a služby, přičemž působí na trhu jak v roli kupujícího, tak prodávajícího (Šuleř, 1995). Podle Wagnerové a Šebestové (2007), Halady a kol. (2013) MPS napomáhají velkou mírou k tvorbě pracovních míst, což má za následek růst ekonomiky i přes skutečnost, že růst HDP je ovlivňován mnoha dalšími faktory. Nerudová a Bohušová (2008) a Kubíčková a Peprný (2006) konstatují, že podniky přispívají k podpoře ekonomické a sociální soudržnosti regionů, které trpí

nižším stupněm ekonomického rozvoje nebo vysokou nezaměstnaností. Chládková (2010) ve svém příspěvku *Specifika malých a středních podniků v ČR a EU* popisuje, že MSP jsou schopny lépe pomáhat v regionech postižených strukturálními změnami, neboť zaměstnávají pracovníky z velkých podniků omezujících svou činnost. Obdobný názor zastávají i Kunešová, Cihelková a kol. (2006) i Krávková (2011), které doplňují, že tento pozitivní efekt byl zřejmý zejména v postkomunistických zemích, které se potýkaly s problémy v rámci přechodu z centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní. Problematikou MSP v regionálním rozvoji se zabývají i další autoři jako Adamčík (1997) a také Klímová (2007), která na obrázku 1.1 zobrazuje vybrané hlavní pozitivní efekty, které s sebou přináší existence sektoru malého a středního podnikání.



Obr. 1.1 Význam MSP v regionálním rozvoji
Zdroj: Klímová (2007)

Jako důkaz významnosti postavení MSP představila Evropská komise v roce 2005 svoji novou politiku pro malé a střední podniky, která nese název „Nejprve myslí na malé“, posléze byl Evropskou komisí v r. 2008 přijat a schválen Evropský akt pro malé podniky (Small Business Act – SBA) představující komplexní rámec pro politiku malých a středních podniků na úrovni EU a jejích členských států. Klímová (2007) doplňuje, že jak nově představená politika, tak dokument SBA navazuje na Evropskou chartu malých podniků schválenou na summitu EU v roce 2000. Již Evropská charta vychází z moderního přístupu k MSP a apeluje na členské státy EU, aby zlepšily přístupy k financím a snížily některé administrativní zátěže spojené s podnikáním a jeho podporou, dále k podnikatelskému vzdělávání a přizpůsobení se malým a středním podnikům v podpoře inovací.

Ve struktuře všech podniků tvoří malé a střední podniky dominující většinu. V Evropě operuje 20 milionů malých a středních podniků, které představují 99,8 % všech podniků v EU. Ze zprávy o vývoji vydané MPO v roce 2018 za rok 2017 vyplývá, že malé a střední podniky představují více než 99,8 % podílu z celkového počtu podniků a 58 % zaměstnanosti ve vyspělých ekonomikách (MPO ČR, 2018a). V současné době je dle nejnovějších údajů z Českého statistického úřadu registrováno zhruba 1,15 milionu ekonomicky aktivních podnikatelských subjektů. Dlouhodobým cílem vládní politiky je umožnit fungování sektoru malých a středních podniků tak, aby přispíval ke zvyšování výkonnosti národního hospodářství, jeho technologické úrovni a konkurenceschopnosti

(Viglerová, Dobeš a Vojtovič, 2016). Vaněček, Fára (2012), Beran a Frková (2003) uvádějí, že v minulosti přijala vláda řadu dobře cílených opatření na podporu MSP, zejména k usnadnění jejich vstupu na trh. Je však objektivní konstatovat, že tato opatření nebyla nikdy plně realizována, např. z důvodu nedostatečné finanční a legislativně-právní podpory. V roce 2001 vznikla AMSP ČR (Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky), která reprezentuje nejširší podnikatelský segment v ČR. Zastřešuje nejen malé a střední podniky a živnostníky, ale i spolky, cechy a sdružení zastupující konkrétní profesní zájmy malých a středních podnikatelů.

Machková a kol. (2004) popisují, že MSP představují pro stát stálý příjem, který je následně formou daňových finančních prostředků dále přerozdělován do veřejného rozpočtu. Malach (2005) doplňuje, že k tomuto přerozdělování do jednotlivých oblastí vládní politiky dochází na bázi redistribučních procesů, v rámci kterých se část získaných peněz vrací zpět formou programů na podporu podnikatelských aktivit. Hyršlová a Klečka (2008) konstatují, že současné podniky nejsou pouze nástrojem k dosažení zisku a jeho dlouhodobé realizace, ale stávají se i sociálním organismem, který do svých cílů zahrnuje péči o zaměstnance. Chládková (2010) dodává, že nejdůležitějším subjektem, se kterým jsou MSP v interakci, je stát, jehož úkol spočívá zejména v přípravě legislativy, která stanovuje pravidla pro podnikání, udává kompetence a vytyčuje pole příležitostí, které jsou podnikům nabízeny. Stát vytváří podmínky pro fungování a rozvoj podniků zejména kvalitou podnikatelského prostředí. S tímto tvrzením se ztotožňují autoři Vrbka, Šuleř (2018), Osakwe a kol. (2015), kteří uvádějí, že rozvoj MSP bude možný pouze tehdy, bude-li pro tuto kategorii podniků vytvořeno příznivé podnikatelské prostředí.

Podle Kunešové, Cihelkové a kol. (2006) malé a střední podniky nabízejí šanci ke svobodnému uplatnění podnikatelů a dávají šanci k samotné realizaci lidí v produktivním procesu. Malí a střední podnikatelé na sebe nemohou strhnout moc, nemohou dosáhnout monopolního postavení. Jsou tedy protipólem ekonomické i politické moci. Veber, Srpová a kol. (2008) současně upozorňují, že vedle předností svobodného podnikání se u MSP vyskytuje výrazně vyšší stupeň osobní zodpovědnosti, neboť podnikatelské riziko je u těchto subjektů značně vysoké a je odvislé od manažerských kompetencí.

Pro malé a střední podniky není typické, aby byly vlastněny zahraničními subjekty. Vrbka a Šuleř (2018) uvádějí, že podniky tohoto typu reprezentují místní kapitál, místní vlastnické poměry. Efekty z podnikání zůstávají v daném regionu, popř. státě. Bednářová a Parmová (2003) konstatují, že pokud chce stát rychle ekonomicky oživit region, je nejlepší cestou využití podpory rozvoje malých a středních podnikatelů. Chládková (2009) na výše uvedené autorky navazuje a doplňuje, že podnikatelé MSP jsou mnohem více spjati s daným regionem, bydlí zde a svou podnikatelskou činností přispívají k ekonomickým přínosům. Mají za následek urbanizace měst a vesnic, kde ožívují a udržují historickou architekturu. Podle Malacha (2005) je indikátorem rozvoje MSP na venkově kvalita venkovského prostoru, jež je základním rozvojovým potenciálem pro malé a střední podnikání, byť v současné době nevykazuje potřebnou dynamiku svého rozvoje ani odpovídající úroveň infrastruktury.

1.3 Význam a postavení MSP v evropském prostoru

Z pohledu malých a středních firem znamenal vstup České republiky do Evropské unie na jedné straně mnohé příležitosti, jež vyplývají z rozšiřujícího se jednotného státu, avšak na druhé straně zostření konkurenčního boje. Aby veškeré konkurenční boje české firmy obstály s úspěchem, je třeba:

- monitorovat vývoj legislativy v podnikání, a to nejen v domácím prostředí, ale i v rámci v celé Evropské unie,
- monitorovat programy podpory malého a středního podnikání, jež jim mohou usnadnit vstup na evropské trhy,
- znát a orientovat se ve veškerých dohodách a dokumentech, jež upravují obchodní a hospodářský styk České republiky s Evropskou unií,
- seznámit se podrobně s vývozním a dovozním režimem a národními specifiky země podnikatelského zájmu,
- pohlížet na důležité informace, týkající se celních a dovozních předpisů Evropské unie,
- své produkty přizpůsobovat evropským normám atd.

Postavení malých a středních firem v ekonomice jakéhokoliv státu je velice významné. Důkazem toho je přijatý Evropský akt pro malé podniky v roce 2008, jenž představuje ucelený rámec pro politiky malých a středních firem, a to na úrovni Evropské unie a jejích členských států. Evropský akt se odvolává na členské státy, aby utvářely příznivé podmínky pro malé a střední firmy. Evropský akt se též zaměřuje na zkvalitnění přístupu k financím a na trhy třetích zemí, prohlubování vnitřního trhu, snižování administrativní zátěže v podnikání, podporu podnikatelského vzdělávání a inovací atd.

Vochozka a Mulač (2012, s. 490) uvádějí: „Pro malé firmy zahrnuje Evropský akt 10 všeobecných zásad platných pro přípravu a provádění politik na úrovni Evropské unie a členských států, soubor politických opatření pro Komisi a členské státy EU a také pět legislativních návrhů:

- Nařízení Komise č. 800/2008 – kterým se v souladu s čl. 87 a 88 Smlouvy o Evropském společenství prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem, zjednodušuje stávající pravidla státní podpory pro malé a střední podniky a vyjímá nové druhy podpor z oznamovací povinnosti vůči Komisi.
- Nařízení o statutu evropské soukromé společnosti – umožní založit a provozovat evropské soukromé společnosti dle jednotných zásad ve všech členských státech, čímž usnadní přeshraniční podnikatelské aktivity na jednotném trhu. Návrh byl předložen v červnu roku 2008, prozatím se však nepodařilo dosáhnout kompromisu v nejvíce kontroverzních otázkách návrhu, jako je vztah s národním právem, zahrnutí přeshraničního prvku, ustanovení o sídle společnosti, výši základního kapitálu nebo zapojení zaměstnanců.
- Směrnice o snížených sazbách DPH – umožní členským státům aplikovat snížené sazby DPH na některé místně poskytované služby s vysokým podílem lidské práce, které poskytují zejména malé a střední podniky. Návrh byl předložen v červnu roku 2008, ani v tomto případě se dosud nedospělo ke konsensu.

- Návrh na zjednodušení pravidel vystavování dokladů pro účely DPH – tento návrh byl předložen Komisi v lednu roku 2009, je revizí směrnice o DPH (2006/112/EC). Cílem návrhu je zvýšit využívání elektronické fakturace, snížit administrativní zátěž podnikatelů a pomoci členským státům v boji proti podvodům.
- Revize Směrnice o opožděných platbách – cílem revize této směrnice je zajistit, aby malé a střední firmy dostávaly za veškeré obchodní transakce zaplacené včas. Komise předložila návrh v dubnu roku 2009. Návrh je projednáván v pracovních orgánech Rady Evropské unie.“

Problémy v podnikání se týkají především malých a středních firem, jež ve srovnání s velkými podniky ve vyspělých zemích zaujímají slabší pozici, zejména tedy v kapitálové dostatečnosti, v oblasti firemního vývoje a výzkumu a úrovni podnikání. S těmito problémy se však potýkají i firmy o něco větší než střední, jež tedy neodpovídají definici malých a středních firem, a nemohou tedy užívat státních podpor určených jen pro malé a střední firmy. Co se týče podnikatelského prostředí a jeho vylepšení, je třeba věnovat pozornost zejména problémům v oblasti:

- finanční podpory podnikání,
- hospodářské koncepce státu,
- právní úpravy podnikání,
- trhu práce,
- vzdělávání.

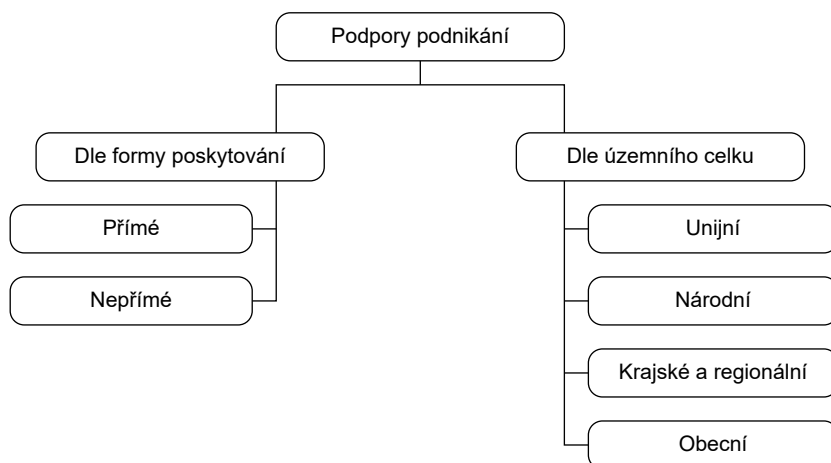
Veřejná finanční podpora podnikání se týká především malých a středních firem. Cílem politiky je fungování malých a středních firem takovým způsobem, aby se zvyšovala výkonnost národního hospodářství, technologické úrovně, konkurenceschopnosti a též se snižovala nezaměstnanost. Výsledky hospodaření malých a středních firem jsou měřítkem naplňování takového cíle.

Malach (2005, s. 477) uvádí: „Návrhy ke zlepšení současné situace malých a středních podniků jsou následující:

- Zvýšit objem státních prostředků na podporu malých a středních firem a zlepšit jejich dostupnost, především v hospodářsky slabých regionech.
- Zvýšit podíl prostředků určených na financování nástrojů zabezpečujících přístup ke kapitálu.
- Provést analýzu všech dotací podnikatelským subjektům a předložit vládě výsledek, zprehlednit systém podpory podnikání a dále zefektivnit proces poskytování podpor.
- Usilovat o maximální využití zdrojů Evropské unie na podporu podnikání: k financování aktivit malých a středních firem využívat finanční prostředky Evropské unie v rámci Víceletého programu pro podniky a podnikání– to předpokládá vypracování konkurenceschopných projektů a aktivní spoluúčast domácích finančních institucí jako prostředníků mezi malými a středními podniky na jedné straně a Evropskou unií na straně druhé; vyvíjet snahu o získání zdrojů Evropského investičního fondu jak pro posílení záručních programů podpory podnikání, tak i pro zvýšení objemu dostupného rizikového kapitálu pro malé a střední podniky.

- Využít podmínky pro větší využívání soukromých zdrojů k financování rozvojových aktivit malých a středních podniků.
- Vytvořit podmínky pro co nejširší využívání prostředků ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti, především pro malé a střední podniky.
- Zařadit informace o možnostech vybraných nástrojů finanční podpory pro malé a střední podnikatele jako součást produktových balíčků bank pro tuto klientelu a zkvalitnit v tomto směru připravenost personálu bank.
- Transformovat strategické záměry krajů na podporu malého a středního podnikání do konkrétních opatření na zlepšení přístupu ke kapitálu.
- Analyzovat legislativní i ostatní překážky oslabující pozici věřitele v ekonomice a navrhnout opatření ke zvýšení vymahatelnosti pohledávek za dlužníky.
- Orientovat ekonomický výzkum s podporou státu i na vyjasnění rozsahu a struktury financování malých a středních podniků a vývojových tendencí v této oblasti a získat pro tento záměr podporu poskytovatelů kapitálu.
- Organizovat kulaté stoly nebo jiné formy pravidelného setkávání účastníků procesu financování malých a středních podniků na celostátní i regionální úrovni.“

Veškeré podpory pro malé a střední podniky je možno poskytovat ve formě dotace, návratné finanční pomoci, záruky, úvěru, avšak se snížením úrokové sazby nebo ve formě finančního příspěvku. Podpory je možné kategorizovat podle mnohých hledisek, např. dle územního celku, formy, poskytovatele obsahového zaměření, financování atd. Podpory je možné též rozdělit např. jako všeobecné a speciální. Obrázek 1.2 představuje možné členění podpor.



Obr. 1.2 Příklad členění podpor
Zdroj: Vochozka a Mulač (2012, s. 498)

Prímou formou podpory představují především dva nástroje: zlepšený přístup k finančním prostředkům na realizaci investičních záměrů malých a středních podniků a snížené náklady v oblastech, jež jsou definovány v programech podpory pro malé a střední podniky.

Nejvíce se upřednostňují nástroje, jakými jsou cenově zvýhodněné záruky za bankovní úvěry, dotace, finanční příspěvky a úvěry se sníženou sazbou.

K vytváření příznivého podnikatelského prostředí napomáhá i nepřímá forma podpory. Jedná se zejména o zjednodušování administrativní činnosti malých a středních podniků a též i o zmírňování nepříznivých dopadů nové legislativy. Do této oblasti je možné zařadit též vytváření průmyslových zón, poradenské a informační služby pro podnikatele a podporu jejich vzdělávání.

Hledisko počtu, výše celkového obratu a zaměstnaných osob činí z malých a středních podniků závažný faktor pro ekonomické a sociální podmínky evropských zemí. Nemalá část členů Evropské unie se potýká s nezaměstnaností, a z tohoto důvodu je třeba hledat nové příležitosti a vytvářet nová pracovní místa.

Jak již bylo uvedeno, nejvyšší počet podnikatelských subjektů má sektor malých a středních podniků. Je důležité podotknout, že svou činnost zahájí každý rok široká škála nových podnikatelských subjektů, proto je jasné, že mnoho projektů skončí neúspěchem, krachem. Mnoho zemí si je vědomo faktu, že malé a střední firmy jsou důležitou částí jejich ekonomické infrastruktury. Z tohoto důvodu má většina zemí zájem rozvíjet tento podnikatelský sektor a podporovat jeho rozvoj. Výhodou této podnikatelské sféry je zejména relativní pružnost ve změnách podmínek na trhu, vysoká absorpční schopnost pracovní síly a úloha subdodavatele.

Evropská komise před několika lety předložila pro malé a střední podniky pragmatictější a komplexnější politiku. Ve vztahu k malým a středním podnikům se měla stát významnou oblastí především dokonalejší regulace, jež umožní zjednodušení předpisů. Takováto legislativa by měla rozvíjet inovační a růstový potenciál malých a středních podniků. Evropská komise proto navrhla určitá řešení, jež tvoří podporu podnikání a dovedností, inovativnost, přístupu malých a středních podniků na trhy, komunikace malých a středních podniků se zainteresovanými stranami a podporu růstového potenciálu malých a středních podniků. Evropská komise tedy pracuje jak na všeobecných otázkách, jež se týkají politik, které ovlivňují podnikání malých a středních firem po celé Evropě, ale též na mechanismech, prostřednictvím kterých je možné malým a středním podnikům poskytnout podporu. Pozornost je také věnována specifickým formám podnikání, a to například podnikům, které se zaměřují na sociální ekonomiku či řemeslnou výrobu, podnikajícím ženám apod.

1.3.1 Small business act

Evropská komise předložila v červu roku 2008 rámec opatření neboli Small business act pro malé a střední firmy. Tento rámec opatření je pomocníkem pro malé a střední firmy, aby byly schopné se prosadit na velkém evropském trhu. Dokument obsahuje nejen politické a legislativní opatření, ale též konkrétní kroky, jež mají vylepšit přístup k financím a přístup na evropské trhy a trhy třetích zemí.

Dokument se snaží zejména o to, aby se vytvořily lepší podmínky pro podnikatele, tedy aby bylo zahájení činnosti pro potenciální podnikatele přitažlivé. Small business act je souborem 10 zásad, jež by měly provádění a tvorbu politik, a to na úrovni Evropské unie a na vnitrostátní úrovni, zjednodušit. Tento akt je velice důležitý nejen pro vytváření rovných podmínek pro malé a střední firmy v Evropské unii, ale i pro vylepšení

právního a správního prostředí v souladu s využitím jejich plného potenciálu k tvorbě růstu a pracovních míst.

Pro účinné provádění Small business act je důležité převést těchto 10 zásad z teorie do praxe. Evropská unie by se měla zaměřit především na usnadnění podmínek pro převod podniků napříč generacemi, aby podniky nezanikly, a nahlížet stejně tak naléhavě i na podporu vzniku nových podniků. Zásadním krokem je též zapojit školy do oblasti podnikání, tedy přiblížit studentům reálný obraz podnikání a spolupráci s podnikatelskou komunitou. Velice důležitou zásadou Small business act je pak zejména zohledňovat charakteristiky malých a středních podniků Evropskou unií při zpracovávání právních předpisů, jež se týkají zjednodušení regulačního prostředí. Malé a střední podniky omezuje velká míra byrokracie, jelikož není možné, aby se rovnaly větším podnikům, z důvodu vysoké regulační a administrativní zátěže. Přibližně 1 euro vynakládají větší firmy na zaměstnance v důsledku regulační povinnosti, malé firmy však vynakládají až 10 eur na zaměstnance, a to je pro takové podniky velká zátěž.

Významný mezníkem v monitorování provádění Small business act byl přezkum tohoto dokumentu, jež byl v únoru roku 2011 zahájen. Cílem tohoto přezkumu je především zachovat hybnou sílu směrem k podnikatelské Evropě a integrovat Small business act se strategií Evropa 2020. Prostřednictvím této strategie bude možné pomoci malým a středním podnikům dosáhnout udržitelného růstu.

1.4 Životní cyklus malých a středních podniků

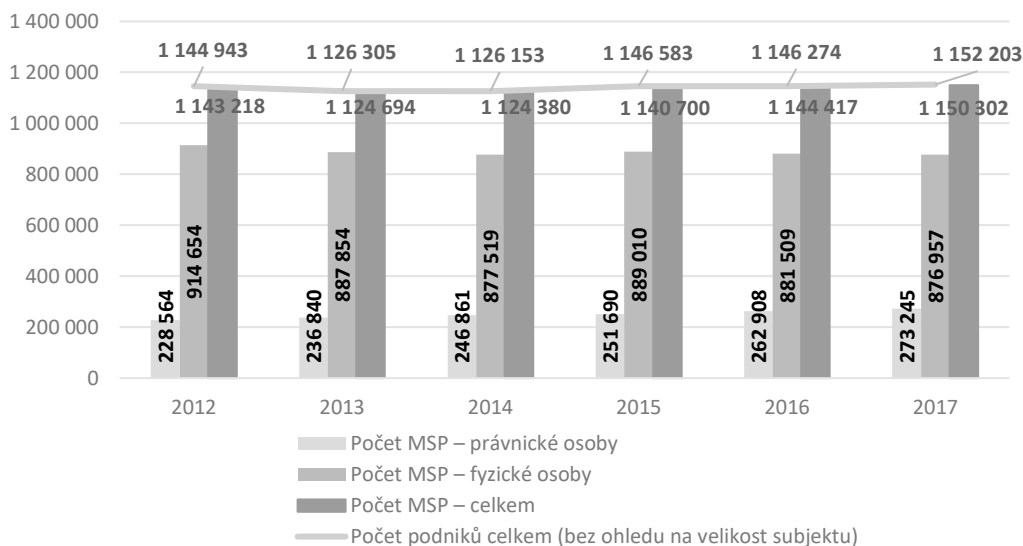
Malé a střední podniky lze vymezit jako organizovaný systém, jejich struktura je vystavěna na cíleném uspořádání prvků a vazeb s nezastupitelným ukotvením lidského činitele (Váchal, Vochozka a kol., 2013). Veber, Srpová a kol. (2008) a Konečná (1993) charakterizují jednotlivé životní fáze podniku od jeho založení až po stagnaci a zánik. Vojík (2009) stejně jako Veber, Srpová a kol. (2008) přirovnává tyto fáze k životním etapám člověka od jeho narození po jeho smrt, resp. nahlíží na podnik jako na živoucí organismus, živoucí systém, který se v průběhu své existence určitým způsobem vyvíjí. Ovšem ne vždy musí podnik projít všemi životními fázemi, jak uvádí Cejthamr a Dědina (2010). Barrow (1996) v rámci studia fáze stagnace podniku a jeho zániku popisuje, že vše závisí na schopnosti podniku, resp. na schopnostech a dovednostech manažerů, vlastníků předcházet krizovým situacím a na schopnostech efektivně a včas řešit možné problémy. Belás a kol. (2015) zdůrazňují, že základním předpokladem pro úspěšné řízení a rozvoj MSP je, jak již bylo v předchozích kapitolách uvedeno, příznivé podnikatelské prostředí a státem regulované administrativní překážky vůči zaměstnavatelům. Srpová, Rehoř a kol. (2010) doplňují, že země s lepšími podmínkami pro podnikání dosahují vyšší míry zaměstnanosti a životní úrovně. První zmínky o růstu podnikání spojené s životním cyklem podniků jsou ukotveny v modelu sestaveném Lippitem a Schmidtem publikovaným již v roce 1967. Mezi nejznámější a nejčastěji citované modely se však řadí model životního cyklu podniku od autorů Millera a Friesena publikovaný v roce 1984 (Kubálková, 2006). Podle Burnse (2001) tento model založený na pěti základních stádiích (založení, růst, stabilizace, krize a zánik) odhaluje podnikateli základní rysy, které odlišují rostoucí podniky od podniků stagnujících, které zůstávají na stejné pozici ať už záměrně, nebo vlivem vnitřních či vnějších faktorů, a nakonec od podniků nacházejících se v krizi. O záměrném setrvání ve stejné pozici, resp. fázi hovoří i Rais a Doskočil (2007), kteří

jako důvod tohoto rozhodnutí vlastníka uvádí jeho neochotu vzdát se svých pravomocí a vlivu vůči vlastnímu podniku, jenž by mohl ztratit vlivem přechodu do dalšího stádia. Synek a kol. (1999) při komparaci modelů uvádějí, že všechny modely popisují život podniku jako určitou posloupnost stádií, které jsou obvykle tvořeny vznikem/založením podniku, jeho růstem, stabilizací, krizí a zánikem. Počty a názvy stádií se však mohou v jednotlivých modelech částečně lišit, nejčastěji je popisováno 5 až 7 stádií.

Růst podniku může být pro podnikatele cílem i výzvou, může k němu docházet i vlivem příznivých podmínek v rámci vnějšího podnikového prostředí, je potřebné si však uvědomit, že nezvratně mění charakter a upořádání podniku a s ním i roli samotného podnikatele. V každé vývojové fázi podniku by podnikatel měl mít na zřeteli především vizi podniku a kam a jakou cestou by se jeho podnik měl ubírat.

1.4.1 Vývoj počtu malých a středních podniků

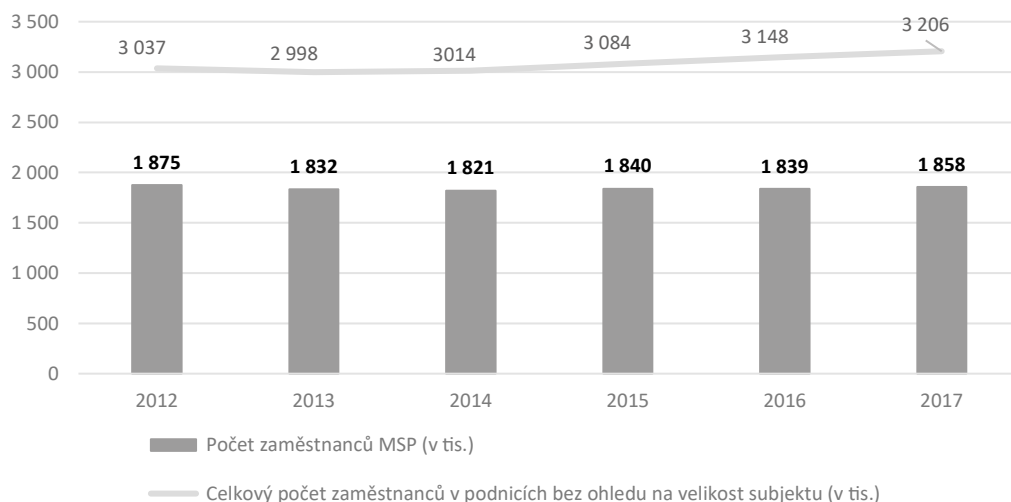
Podle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu ČR z roku 2018 v České republice bylo k 31. 12. 2016 evidováno celkem 3 645 647 živnostenských oprávnění, což představuje oproti roku 2015 nárůst o 89 289 živnostenských oprávnění, tj. o 2,5 % (viz obrázek 1.3).



Obr. 1.3 Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2012–2017

Zdroj: MPO ČR (2018)

Podle údajů evidovaných Českým statistickým úřadem vykazovalo podnikatelskou činnost k 31. 12. 2017 v České republice celkem 1 150 302 právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců 0 až 249, fyzických osob s počtem zaměstnanců 0 až 249 bylo 876 957 a právnických osob s počtem zaměstnanců 0 až 249 bylo 273 245 (obrázek 1.4). Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2017 byl 99,8 %, což představuje pokles oproti roku 2015.



Obr. 1.4 Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR (2012–2017)

Zdroj: MPO ČR (2018)

Celkový počet zaměstnanců malých a středních podniků se v roce 2017 zvýšil oproti roku 2016 o 19 tisíc, o 1,01 %, na celkových 1 858 tis. zaměstnanců. Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v roce 2017 činil 57,95 %, což představuje mírný nárůst oproti roku 2016.

1.5 Výhody a nevýhody MSP v komparaci s velkými podniky a nadnárodními korporacemi

Ve struktuře podnikatelských subjektů představují malé a střední podniky dynamický moment. V současné době působí malé a střední podniky proti posilování monopolních tendencí, jsou nositeli mnohých menších inovací a mohou se též angažovat v oblastech trhu, jež nejsou příliš přitažlivé pro větší firmy. Mnoho malých a středních podniků ovšem spolupracuje s velkými podniky, a to jako jejich subdodavatelé.

Flexibilita malých a středních podniků je vysoce ceněna, jelikož se dokáží velice rychle přizpůsobovat měnícím se skutečnostem. Provozní činnosti těchto podniků jsou činnosti méně náročné na energii a suroviny a též administrativa těchto podniků je méně rozsáhlá. Tyto skutečnosti mají pro malé a střední podniky praktické důsledky: na jedno pracovní místo je kapitálová náročnost mnohem nižší, rychleji reagují na změny ekonomických podmínek a potřeby trhu a umožňují dosáhnout konkurenčních cen, a to i při produkci v malých sériích apod.

Aktuální sektor malých a středních podniků v ČR se konkrétně podílí na tvorbě HDP kolem 36 %, na přidané hodnotě 54 %, zabezpečuje z 62 % nezaměstnanost a na výkonech 52 %. Tyto podniky přijímají pracovní síly, jež jsou uvolněné velkými podniky, jejich rozvoj je nositelem zaměstnanosti a na vývozu se jich podílí kolem 45 % a na dovozu kolem 55 % (MPO ČR, 2018a).

1.5.1 Výhody malých a středních podniků

Mezi hlavní výhody malých a středních podniků patří zejména:

- jednoduchá organizační struktura,
- nižší provozní náklady,
- nízká míra byrokracie,
- založení podniku nebývá tolik kapitálově náročné,
- flexibilita – rychleji a citlivěji reagují na změny oproti velkým společnostem,
- vyšší odolnost proti hospodářské recesi,
- lepší uplatnění na lokálních trzích, snazší nalezení drobných mezer na trzích,
- finanční náročnost na jedno pracovní místo je nižší než u velkého podniku,
- malé a střední podniky se pokládají za nositele velkého počtu inovací,
- přímý kontakt majitele podniku s ostatními zaměstnanci,
- možnost udržování osobního kontaktu se zákazníky.

Na domácím i zahraničním trhu disponují malé a střední podniky řadou výhod oproti velkým společnostem. U malých a středních podniků si pružné reagování na změny vynucuje okolnost, kdy jsou vzhledem k omezeným kapitálovým zdrojům schopny vnímat tržní výkyvy mnohem citlivěji. Schopnost pružné reakce je dána především tím, že oproti velkým firmám nejsou malé a střední podniky zatěžovány existencí rozsáhlého investičního majetku, jenž by zužoval možnosti svého produkčního využití.

Manažeři v malých a středních firmách jsou inovovaným oblastem blíže a jsou na realizaci inovace významně více angažováni. Malé a střední podniky též vytváří mnoho nových pracovních příležitostí, jelikož na zřízení pracovního místa mají nižší náklady. Velké firmy přenechávají malým a středním podnikům méně ziskové aktivity a někteří pracovníci propuštění z velkých společností pro nadbytečnost zakládají vlastní podniky. Malé a střední podniky mají vyšší odolnost vůči hospodářské recesi, díky níž se velké podniky zbavují nízko ziskových či ztrátových hospodářských aktivit, jež mohou být pro malé a střední podniky příležitostí k využití produkčních kapacit. Oproti velkým společnostem jsou malé a střední podniky rychlejší při přijímání podnikatelských rozhodnutí.

Značný vliv na úspěšnost malého a středního podnikání má samotná osoba podnikatele, majitele. Ukázalo se, že úspěšní jsou ti podnikatelé, jež jsou motivováni snahou o úspěch a výkonnost a přemýšlejí nad různými inovacemi. Méně úspěšní jsou naopak ti, kteří jsou motivováni snahou o vytvoření osobního majetku a dosažení nezávislosti.

Na úspěšnost podnikání významně působí též mikrosociální a makrosociální prostor. V makrosociálním prostředí je velice důležitá podpora podnikání a vytváření podmínek pro něj, pohled společnosti na podnikatele, vývoj hospodářské situace, morálka a kultura společnosti a rámcové podmínky. V případě mikrosociálního prostředí ovlivňují úspěšnost malých a středních podniků faktory, jakými jsou například podpora rodiny (morální, pracovní a finanční), síť obchodních kontaktů, rodinná tradice apod.

Jestliže chtějí být malé a střední podniky dlouhodobě úspěšné a udržet se v tržním prostředí, je potřeba, aby vycházely ze svých vlastních předností. Jen tak je možné, aby fungovaly, přežily a odolávaly krizím, ke kterým jsou rozhodně náchylnější než velké společnosti.

Za jednu z hlavních předností malých a středních podniků lze považovat především jejich schopnost rychle se přizpůsobit měnícím se podmínkám tržního prostředí a potřebám zákazníků. Tyto podniky mají převážně jednoduchou organizační strukturu s nízkým počtem úrovní řízení, většinu rozhodnutí tedy provádí sám podnikatel, což umožňuje přijímat rychle mnohá rozhodnutí, jež souvisejí s veškerými aktivitami firmy, a to bez zbytečných vnitropodnikových konfliktů a komunikačních šumů.

MPO ČR (2013, str. 70) uvádí nejvýznamnější výhody, respektive silné stránky malých a středních podniků takto:

- pružnost reakce na vývoj na trhu, znalost lokálních trhů či potřeb zákazníků,
- relativní pružnost, rychlost odezvy (včetně vzniku a zániku firmy) na změny,
- vytváření pracovních míst,
- přizpůsobivost pracovní síly,
- vysoká schopnost absorpce pracovní síly díky pružnosti,
- schopnost vyplnit mezeru ve struktuře obchodních vztahů velkými podniky (role subdodavatele),
- vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem,
- schopnost produkovat kvalitní výrobky,
- inovační potenciál,
- relativně nízké náklady na řízení a nižší míra byrokracie,
- finanční nenáročnost založení firem,
- úzká provázanost s konkrétním regionem – vazby na zákazníky, dodavatele, úřady atd.

Jednotlivé výhody je možné rozdělit do následujících tří oblastí, a to na oblast výroby a organizační a personální oblast.

Oblast výroby

Jestliže se společnost specializuje na několik druhů výrobků, může zabezpečit nákladově příznivou produkci, popřípadě i posílit postavení firmy v tržním prostředí. Jde převážně o výrobu v oblasti zakázkové, malosériové a kusové produkce. Společnost se ale může specializovat i na lokální trhy či vytvoření určitého okruhu odběratelů. Vzájemná spolupráce, sdružování se do svazků a družstev umožňuje zajišťování společných marketingových aktivit, odbytu i zásobování. Tím se docílí například výhodnějšího postavení na trhu, výhodnějších cen materiálu, stejné kvality dodávek atd. Malé a střední podniky svou činnost provozují zejména pomocí menšího počtu technologií, což jim umožňuje nabízet nové produkty za nižší cenu. Přestože nabídka výrobků a objem produkce jsou v malých a středních firmách omezeny, eventuální změna objemu či výroby může být realizována s nižšími investičními náklady než u velkých společností.

Další předností malých a středních podniků je též aktivní účast na inovačním procesu, jenž je považován za nezbytnou podmínku týkající se přežití podniku v tržním prostředí. Inovaci je potřeba chápat nejen ve vazbě na nové produkty, ale i v širší souvislosti. Malé a střední podniky jsou schopny inovovat nabídku doplňkových služeb, design výrobků, prodej apod. Na rozdíl od velkých podniků malé a střední firmy disponují větším prostorem pro individuální iniciativu a nachází se zde méně prvků, jež omezují danou organizaci.

Tzv. vytváření sítí je další výhodou malých a středních podniků, o které se mluví především v souvislosti se stavebními společnostmi nebo podniky, jež se stavebnictvím úzce souvisí. Pomocí sítí se podnikatelé spojují podle potřeby pro realizaci individuálních projektů. To přináší všem podnikatelům, účastnícím se na projektu, určité výhody, a to nejen v získávání zakázek, ale též ve snižování nákladů.

Organizační oblast

Výhody malých a středních podniků plynou zejména z jejich organizace. Malé firmy mají velice přehlednou a jednoduchou organizační strukturu, jež umožňuje přímé vedení a kontrolu. Předpoklady pro pružnost a reagování na přání klientů poskytují krátké cesty informačních toků. Z jednoduchosti organizační struktury plyne i menší míra byrokracie a náklady na správu podniku. V malém podniku většinou nejsou mezistupně mezi vedoucími zaměstnanci, a proto je informační tok méně rušen mnohými šumy. Rychlejší reagování, podpora podnikavosti i vysokou flexibilitu řízení firmy zajišťuje skutečnost, že vedoucí pracovník se účastní veškerého podnikového dění, což představuje výhodu centralizace řídicích rozhodnutí, jež má v rukou podnikatel. U velkých společností je podnikatel ovlivňován různými vnitropodnikovými skupinovými zájmy, avšak u malých podniků tato skutečnost nenastává. Co se týče dělby práce, i ta je, ve srovnání s velkými podniky, mnohem jednodušší. Méně specializovaná struktura firmy umožňuje rychlejší reakci a lepší přizpůsobení se vnějším změnám.

Personální oblast

K velmi významné výhodě patří též vytváření nových pracovních příležitostí. Jelikož má malý podnik méně zaměstnanců, je jeho řízení mnohem jednodušší. Díky omezenému množství zaměstnanců je také možné lépe rozvíjet a podpořit vztahy mezi majitelem a zaměstnanci tak, aby mechanismus takovéto kooperace vedl k vylepšení produkce a růstu malých a středních firem.

Přednosti v oblasti personální spočívají zejména v osobním přímém kontaktu s vedením společnosti. Podnikatel má možnost vybudovat vztah důvěry díky poznání rodinných či osobních problémů pracovníků a vést je k osobnímu nasazení a spolupráci. V malých a středních firmách dochází ke ztrátě anonymity a pracovníci tak snáze pociťují důležitost své pracovní činnosti. V takovémto případě jsou zaměstnanci schopni nahradit komfortní pracovní prostředí a vysoké příjmy za větší flexibilitu na pracovišti a uspokojení z práce.

1.5.2 Nevýhody malých a středních podniků

Vedle uvedených výhod je samozřejmě možné setkat se s nejrůznějšími omezeními či nevýhodami, které brání rozvoji podniku. V malých a středních podnicích je velké množství nevýhod spojováno zároveň s jejich problémy.

Širší spektrum nevýhod, respektive slabých stránek malých a středních podniků vymezuje MPO ČR (2013, str. 70):

- a) nedostatečná kapitálová vybavenost, zejména malých a drobných podnikatelů a samostatně podnikajících fyzických osob,
- b) obtížnější a nákladnější přístup ke kapitálu, informacím a znalostem,
- c) komplikace při získávání bankovních úvěrů,
- d) slabý důraz na marketing z důvodů omezených financí, schopností či znalostí,
- e) omezené finanční prostředky na technické vybavení podniků,
- f) nedostatečná ochrana práv duševního vlastnictví,
- g) převaha výroby s malou přidanou hodnotou,
- h) nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů (další profesní vzdělávání),
- i) nedostatečné manažerské dovednosti a netechnické kompetence,
- j) menší schopnost eliminovat důsledky výkyvů vnějších vlivů v počátečním stadiu svého vývoje (startu),
- k) nedostatečná spolupráce mezi MSP,
- l) malá úspěšnost MSP v rámci veřejných zakázek,
- m) relativně vysoká závislost na zákaznících a dodavatelích (slabší vyjednávací pozice).

Problémy, jež musí malé a střední podniky překonávat, jsou z velké části odvozeny od fáze životního cyklu, v němž se přímo nacházejí. Jiné překážky řeší podnikatelé po několikaletém více či méně úspěšném fungování podniku, jiné zase na samotném počátku svého podnikání. Určitý návod poskytují mnohé modely růstu firem, jejichž zásluhou mohou malé a střední podniky blíže poznat vlastní situaci a problémy, s nimiž se potýkají či které je mohou potkat. Takovéto přístupy se ale zabývají jen interním děním společnosti, což firmám neposkytuje kompletní obrazek situace, ve které se zrovna nacházejí. Byla ovšem provedena řada průzkumu, v jejichž rámci se zkoumalo, jakým problémům a překážkám nejčastěji čelí malé a střední podniky.

K nejvýznamnějším nevýhodám podnikatelských jednotek v současné době patří zejména nebezpečí druhotné platební neschopnosti, omezený přístup k financím, neochota vlastníka delegovat pravomoci na podřízené, nedostatek kvalifikované pracovní síly, nedostatek moderní a finančně nákladné techniky. K obecným nevýhodám dále patří zejména omezené množství prostředků na reklamu, větší intenzitu práce atd. Omezení a nevýhody malých a středních podniků budou dále rozděleny, pro lepší přehlednost do čtyř oblastí – výrobní, finanční, personální a odbytové.

Oblast výroby

I výrobní oblast má své nevýhody. Jde především o nevyužívání kapacit a zařízení, nižší úroveň technologického rozvoje a nedostatek finančních prostředků pro vývoj nových produktů. V malých a středních podnicích se obvykle nenacházejí výzkumná a vývojová oddělení. Větší podíl výroby obtížnější na živou práci mají malé a střední společnosti, což má za následek růst významu lidského činitele. Malé a střední podniky si zakládají

především na vysoké kvalitě své produkce, to však velice úzce souvisí s kvalifikovanou pracovní silou, na kterou se v těchto firmách klade obrovský důraz.

Finanční oblast

Nevýhody týkající se oblasti financování se odvíjí od dostupnosti finančních prostředků, a to zejména u individuálních podnikatelů. Pro malé a střední podniky bývá zpravidla náročnější si obstarat potřebné finanční zdroje, jelikož jim bankovní instituce poskytují nižší úvěry a stanovují přísnější kritéria. Z tohoto důvodu je u malých a středních podniků hlavním zdrojem finančních prostředků samofinancování. Ani samofinancování však pro podniky nepředstavuje jednoduchou záležitost, neboť malé a střední podniky nemají obvykle k dispozici velké množství odepisovatelného hmotného a nehmotného majetku, což jim snižuje možnost refinancování pomocí odpisů (Vodáček a Vodáčková, 2004, s. 94).

Malé a střední podniky ohrožuje též druhotná platební neschopnost, jež vyplývá z platební nekázně jejich obchodních partnerů. Malé a střední podniky často nesledují změny v prostředí, v němž se společnost nachází. Jedná se například o nové technologie, legislativní oblast, konkurenci atd. Malé a střední podniky mají též problém týkající se vstupu na zahraniční trhy, protože si hůře udržují přehled o zahraniční legislativě, tržním prostředí či potencionálních partnerech.

Personální oblast

Nevýhodu v oblasti personální představuje vyšší intenzita práce. V malých a středních podnicích jsou na pracovníky kladeny většinou vysoké nároky, musí počítat s tím, že se od nich očekává flexibilita, musejí se přizpůsobit potřebám firmy a musejí být schopni zastat několik funkcí najednou. Sociální výhody jsou v malých a středních podnicích poměrně malé. Objevují se obvykle jen ve formě příspěvku na dovolenou či stravenek. V malých firmách je omezena též možnost kariérního postupu, a to vzhledem k jednoduché organizační struktuře, která neobsahuje mnoho úrovní řízení.

Oblast odbytu

Oblasti odbytu se týká řada mnohých nedostatků. Omezenost počtu odběratelů a místí trh ztěžují konkurenceschopnost, a proto si malé a střední podniky udržují osobní kontakty s klienty. Malé a střední společnosti investují podstatně méně finančních prostředků na propagaci. Též musí brát ohled na ceny, které jsou určovány velkými podniky, jež jsou schopny ceny produktu udržet na velice nízké úrovni či ztrátu na jednom produktu krýt ze zisku z jiného produktu.

1.5.3 Problémy MSP

Asi 80 % problémů malých a středních podniků je strategické povahy a jen 20 % souvisí s nedostatkem prostředků. Centralizace je charakteristickým znakem malých a středních podniků. Existuje zde tedy převážně pouze jedna osoba, jež má jako jediná rozhodovací pravomoci. Její systém víry a hodnot pak charakterizuje celý rozhodovací proces. Každopádně malé a střední podniky nemají čas ani potřebné znalosti, aby se rozhodovaly strategickým ani analytickým způsobem. Jak uvádí Blažková (2007, s. 102): „Manažeři či majitelé takových firem [MSP – pozn. autora] se většinou nezabývají strategickým

plánováním, jejich plánování se totiž provádí na základě aktuálních problémů. V takovém podnikání je řízení zaměřeno především na krátkodobé výsledky. Základním prvkem v procesu formulování strategie malých a středních podniků je neformálnost. Podrobnosti jsou nepřesné a komunikace spíše verbální. Nicméně existují v dnešní době i takové podniky, které se zaměřují na strategické řízení umožňující vytváření udržitelných konkurenčních výhod, založené na flexibilitě a inovacích. Malé a střední podniky totiž strategické řízení nepovažují za důležité, mají slabé znalosti prostředí a trendů, neznají problematiky, podceňují vnitropodnikové vazby i vazby prodejních a výrobních procesů. Strategické a marketingové řízení považují manažeři a podnikatelé za něco zbytečného a téměř mystického. Strategické a marketingové plány připravuje obecně jen asi třetina malých a středních podniků.“

Inovace

Rozvoj potřeb zákazníků a informačních technologií vede k nutnosti průběžné inovace podniku. Jde tedy zejména o inovace technologické, produktu či služeb a inovace managementu. Především právě pro konkurenceschopnost malých a středních podniků hrají inovace velice důležitou roli. Důraz je kladen na vysokou profesionalitu manažerů a majitelů firmy a komplexnost.

Malé a střední podniky by měly nepřetržitě pokračovat s inovačními aktivitami, a to ve všech oblastech, včetně řízení, prodeje, vývoje, výzkumu a výroby. Tyto inovace mají sloužit ke spokojenosti zákazníků, k vytvoření konkurenční výhody, ke snížení nákladů na produkty, dodržení firemních cílů, zvýšení tržeb, ale mají vliv též na psychické rozpoložení manažera, majitele a zaměstnanců podniku. Ovšem zavedení moderních řídicích činností, používání informačních systémů, nových a inovativních technik, vzdělávání a odborné přípravy přináší podniku vynaložení dodatečných nákladů. Především malé a střední podniky jsou těmi, kdo oplývají nedostatkem těchto inovací. Nemají na ně dostatečné finanční prostředky a zároveň ani tak vyzrálé odborné, technologické a administrativní prostředky.

Životní prostředí

Malé a střední podniky nemají odborné znalosti a zdroje, jež jsou potřebné k provádění činností environmentálního managementu. Jejich činnost je v tomto ohledu spíše reaktivní a nepředstavuje pokyny pro strategické změny, v této oblasti tedy malé a střední podniky vykazují nízkou úroveň odborných znalostí. Malé a střední podniky mohou řízení ochrany životního prostředí stimulovat pomocí strategických a organizačních změn, je však potřeba mít na paměti, že menší firmy jsou specifické a odlišné od velkých společností, s čímž souvisí i rozdílný postoj k environmentálnímu managementu. Firmy by se měly zaměřit především na negativní dopady svých výrobních procesů a produktů. Pokud tyto dopady vůbec analyzují, jedná se často pouze o lokalizované a špatně koordinované akce. Výdaje na ochranu životního prostředí ale mohou přispět i k dosažení různých konkurenčních výhod, přičemž kromě toho je integrované řízení environmentálních aktiv vnímáno jako zásadní pro přežití podniků v dlouhodobém horizontu. Je možno říci, že malé a střední podniky zavádějí ekologické inovace hlavně pro potřebu vyhovění existujícím zákonům o ochraně životního prostředí.

1.5.4 Porovnání výhod a nevýhod malých a středních podniků s velkými podniky

Nežli se pustíme do srovnávání malých a středních podniků a velkých firem, je třeba si uvědomit skutečnost, že v podstatě všechny velké společnosti začínaly jako firmy malé. Jako příklad je možné uvést firmu Apple či Ford, na jejichž začátku stála nová myšlenka, jež vznikla v podmínkách malé společnosti.

V současné ekonomice panuje vzájemná závislost všech druhů firem, kdy společnosti musí nakupovat od jiných firem a dále prodávat mnohým odběratelům či klientům v konkurenci vysokého počtu ostatních společností. Takovéto podmínky jsou snesitelné pro ty podniky, které jsou schopné působivým způsobem nabídnout něco efektivního a užitečného. Vzájemné vztahy malých a středních podniků a velkých společností jsou mnohotvárné a často velice složité.

Dle názorů jednotlivých autorů se pohled na výhody a nevýhody malých, středních a velkých společností různí. Velké firmy mají na rozdíl od malých a středních podniků mnoho výhod. Mohou využívat své kapitálové síly, kapacitních možností, svého postavení na trhu, centralizovaného nákupu, propagace nebo distribuce, mohou si dovolit zaměstnávat ty nejlepší odborníky a mají i lepší přístup k cizím zdrojům. Mezi další velké výhody je možné zařadit větší možnosti diverzifikace výroby, orientaci na národní a mezinárodní trhy a realizování úspor nákladů z rozsahu produkce. V době globalizace s sebou zejména velké národní společnosti přinášejí know-how a přístup na zahraniční trhy.

Velké společnosti jsou však méně pružné, vyznačují se vysokými náklady na správu podniku, vysokou mírou byrokracie, těžko se přizpůsobují změnám trhu a obvykle mají větší přepravní vzdálenosti. Nevýhodou je též i fakt, že ve velkých společnostech dochází ke „vzdalování“ se výkonných pracovníků od vrcholového vedení podniku.

Tabulka 1.2 poskytuje přehled jednotlivých výhod a nevýhod malých a středních podniků v porovnání s velkými společnostmi.

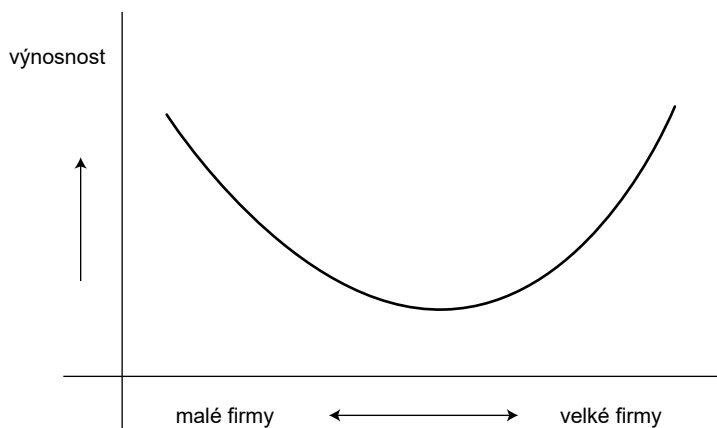
Tab. 1.2 Porovnání výhod a nevýhod malých a středních firem s velkými společnostmi

MSP versus velký podnik	
VÝHODY	NEVÝHODY
orientace na místní trh	omezenost finančních zdrojů
poskytování specifického sortimentu	vyšší náklady (nevyužité úspory z rozsahu)
pružné reagování na změnu tržní poptávky	nižší produktivita práce, vysoké podnikatelské riziko
jednoduchá organizační struktura	nízká konkurenční schopnost
nenáročnost na administrativu a řízení	vysoká intenzita práce vlastníka a personálu
osobitý vztah k zákazníkům, dodavatelům a zaměstnancům	nižší ziskovost, nižší mzdy

Zdroj: Kupkovič a kol. (2002, s. 97)

V kontextu malých, středních a velkých firem je též velice zajímavá hypotéza U-křivky výnosnosti, jež můžeme vidět na obrázku 1.5. Předpokladem této hypotézy je existence

vztahu mezi velikostí a výnosností podniku, kdy malé a velké společnosti mají vyšší výnosnosti než podniky střední.



Obr. 1.5 U-křivka výnosnosti

Zdroj: Kislingerová, Nový a kol. (2005, s. 25)

Jestliže se zaměříme konkrétně na střední podniky, zjistíme, že se musí stále vyrovnávat se značným ohrožením a tlakem, protože „sedí mezi dvěma židlemi“. Střední podniky jsou totiž moc velké na to, aby se zaměřily jen na omezený segment trhu, avšak jsou příliš malé na to, aby měly ve hře globálních aktérů šanci uspět.

U velkých podniků je vyšší výnosnost uskutečněná tam, kde se využívají pružné systémy řízení, jež jsou realizované na týmové práci a decentralizaci pravomocí, které umožňují využít předností malých a středních podniků při současném zachování výhod velkých firem. Malé a střední podniky se liší od velkých firem též skladbou finanční struktury. Malé firmy mají vyšší poměr dluhů a závazků na celkovém kapitálu a disponují nižšími aktivy. Ve své podstatě jsou odkázány na nerozdělený zisk, protože jsou finančně riskantnější a mají obrovské problémy při získávání úvěrů. Banky nemají zájem poskytovat malým podnikům výhodné úvěry na relativně malé částky, které jsou potřebné pro financování jejich rozvoje, což je zapříčiněno jejich vysokou rizikovostí.

1.6 Limity rozvoje MSP

Některé limity rozvoje MSP byly zmíněny již v předchozích kapitolách. Zdůraznit lze zejména nadměrnou legislativní a administrativní zátěž MSP, nedůsledné plnění opatření přijatých na podporu malého a středního podnikání, nedostatečnou dynamiku rozvoje venkovského prostoru a problematiku lidských zdrojů apod. Hodinková a Svirák (2013) se zabývají zranitelností malých a středních podniků v porovnání s velkými podniky a korporacemi. Podle nich jejich zranitelnost pramení z velké řady slabých míst, která z větší části souvisejí s charakterem velikosti podniku. Veber, Srpová a kol. (2012) spatřují překážky rozvoje MSP především v jejich poměrně menší ekonomické síle, v neschopnosti monitorovat a následně využívat dostupné znalosti a v nedostatku inovačních prostředků, které slouží k zaměstnávání špičkových odborníků. Skokan (2004) mezi tyto problémy

dále řadí nedostatečnou ochranu duševního vlastnictví MSP a jejich nízkou podporu v oblasti výzkumu a vývoje. Sadovský a Matějková (2010) za hlavní omezení limitující malé a střední podniky v jejich dalším rozvoji považují časté změny legislativy v jejím širším rozmezí, a to v důsledku daňových zákonů a zákonů s nimi souvisejících, dále zvyšování kontrolních a sankčních mechanismů. Vochozka a Mulač (2012) shledávají překážky rozvoje MSP zejména v problematickém přístupu k cizímu kapitálu, v nižší dostupnosti informací a poradenských služeb, ale i nižší realizaci inovací z důvodu omezených finančních zdrojů. Ze závěrů z výzkumu Becka a kol. (2008) realizovaného na vzorku více než 10 tisíc podniků působících v 80 zemích světa vyplynulo, že podniky, které jsou větší a vlastněné zahraničními investory, mají výrazně menší finanční bariéry svého dalšího podnikatelského rozvoje, než je tomu u menších podniků. Také výzkum Grebíkové (2012) uskutečněný na MSP v České republice prokázal výrazný nedostatek volných finančních prostředků pro další rozvoj MSP a jejich nedostatečnou orientaci v možnostech podpory ze strany Evropské unie, stejně jako silnou konkurenci ze strany velkých podniků. Hodinková, Svirák (2013) konstatují, že některé specifické problémy MSP musí být řešeny mimo podnik, jedná se především o přemíru státní regulace a byrokracie, daňový systém a problémy se získáváním prostor pro podnikání.

Veber, Srpová a kol. (2008) a Kislingerová, Nový a kol. (2005) konstatují, že vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců, zejména v malých podnicích, jsou tyto podnikatelské jednotky mnohdy existenčně závislé na nalezení vhodných pracovníků s potřebnou flexibilitou, loajalitou a pocitem zodpovědnosti vůči zaměstnavateli. Jílek (2000), obdobně i Malach (2005) se zaměřují na marketingové aktivity a uvádějí, že malé a střední podniky mají omezené finanční prostředky potřebné na reklamu a propagaci, která ve srovnání s velkými podniky zaostává, čímž o to obtížněji prosazují svůj obchodní potenciál směrem k zákazníkům. Na druhou stranu Bohušová (2007) popisuje, že MSP přinášejí svým vlastníkům mnohem vyšší průměrný výnos, než je tomu u velkých podniků. Hlavními důvody je jejich menší zadluženost a méně četné obchodování s jejich podíly.

Některé z výše uvedených problémů mají plošný charakter a nejsou řešitelné v rámci jednotlivých regionů či jejich uskupení. Je nutné zajistit řešení na úrovni vlády a příslušných orgánů.

Vojík (2009) uvádí, že je potřeba zintenzivnit úsilí v oblasti celkové reformy veřejné správy a ochrany investic a také posílit úsilí pro boj proti organizovanému zločinu a korupci; současně popisuje nejvýznamnější neviditelné bariéry, které reprezentují nedokonalost státního právního systému, dlouhé rozhodovací procesy soudů a také nedostatečnou jazykovou vybavenost. Podle Maříka a kol. (2003) nejsou dostatečně řešeny priority v oblasti restrukturalizace průmyslu pro malé a střední podniky společně s ekonomickými reformami a podmínkami pro regionální rozvoj. Csanková a kol. (2008) zdůrazňují potřebu pružné a rychlé reakce MSP, která se oproti velkým podnikům stává jednoznačnou výhodou. Podle Tichého (2006) mají-li MSP dosáhnout konkurenční výhody a zvýšit míru svého úspěchu, musí se častěji zapojovat do rizikových aktivit, aby tak mohly chránit svou inovativnost realizace projektů. Verbano a Venturini (2013) popisují, že kvůli převaze deregulací a liberalizaci trhu se MSP setkávají s většími nejistotami a výzvami, díky nimž vlastníci a manažeři považují řízení rizik za nedílnou součást řízení podniku, které udržuje podniky životaschopné a produktivní.

Aby podniky byly schopné vypořádat se se všemi výše uvedenými limity, musí tomu přizpůsobit svoji strategii, resp. musí přijmout strategii a metodiku řízení rizik pro identifikaci, hodnocení a řešení rizik (Fotr a Souček, 2005).

Důležitá je rovněž příprava na využití příležitostí, které tržní prostředí přináší. V plném rozsahu je mohou využít pouze ty podniky, které pravidelně monitorují, analyzují a vyhodnocují probíhající změny ve vnějším podnikovém prostředí, resp. příležitosti a hrozby. Po vstupu ČR do EU probíhal v naší ekonomice proces, který lze charakterizovat jako vznik rostoucí skupiny transformovaných podniků, zpravidla se zahraničním kapitálem a subdodavateli, další skupinou byly přežívající podniky s různým stupněm transformace (Pollard, Šimberová, 2001). Tyto dvě tehdy existující skupiny podniků se lišily jak produktivitou práce, tak vztahem k EU. V současné době lze ekonomickou transformaci MSP v ČR považovat z velké části za dokončenou. Za jeden z limitních faktorů jejich dalšího rozvoje se ukazuje zajištění adekvátní potenciální základny jejich samotné existence, a to jak venkovského prostoru, který u MSP v ČR převažuje, tak i městského a příměstského prostoru. Avšak chybí zde, jak již bylo zmíněno, kvalitní infrastruktura a odpovídající personální, sociální a kulturní zázemí.

Podle studií OECD je jedním z hlavních problémů MSP jejich izolace. Dle doporučení vycházejících z těchto studií by měl být mj. nastaven systém tržně konformních veřejných nástrojů podpory podnikání. Česká republika jako relativně malá země proto musí důkladně volit své priority. Stát a zejména jeho regiony nemohou být konkurenceschopné v celé škále oborů podnikání a služeb, proto je nutné zaměřit pozornost na ty obory, ve kterých mohou MSP dosahovat konkurenceschopnosti, a to jak v evropském, tak světovém měřítku (Kadeřábková a kol., 2007). Novotný (2007) přikládá důležitost takovým podnikům, které jsou součástí výrobního řetězce nebo řetězce služeb a oborů s růstovým potenciálem, ve kterých mají MSP dostatečné předpoklady pro další rozvoj, ať už díky koncentraci výzkumných, výrobních, vzdělávacích nebo podpůrných aktivit.

Sektor malých a středních firem dosáhl v uplynulých letech řady pozitivních změn. Přesto mají, a zřejmě v budoucnosti i nadále budou mít, malé a střední firmy určitá omezení. Ačkoli je velice složité dát konkrétní doporučení, čeho by se měl podnikatel vyvarovat, některá z možných rizik budou představena níže.

Nenaplnění podnikatelského záměru

Pokud hovoříme o nenaplnění podnikatelského záměru, jedná se o nedosažení předpokládaných finančních výsledků. To může být zapříčiněno zejména těmito důvody:

- špatně zaměřený předmět podnikání, a to v oboru či regionu, kde je vysoký převis nabídky nad poptávkou,
- velice optimistické vize v obrazech podniku, jež se naplňují pozvolněji,
- nesplnění určitých předpokladů projektu, tudíž konkurenční výhoda, kterou projekt předpokládal, nebyla vytvořena,
- nepředvídané vnější vlivy, které ohrožily podnikatelskou činnost podniku,
- podkapitalizované podnikání – podnik nedisponuje dostatečným vlastním kapitálem a využívá především cizích zdrojů. Tato skutečnost velice ohrožuje stabilitu podniku.

Omámení úspěchem

Paradoxně může být příčinou krize i úspěch. K tomu dochází tehdy, když podnik dosahuje excelentních výsledků a podnikatel nutí management k expanzi (akvizice, investice do rozvoje nových kapacit, vstup na nové trhy atd.), avšak na bázi úvěru. Takovéto záměry však mohou mít i ostatní podnikatelé, tudíž dochází k rychlému nasycení trhu či k nezaplnění optimistických předpokladů podnikatele. Podnik se poté dostává do problémů, které jsou spojené s úhradou dluhů, jež na expanzi vynaložil.

Je možné sem zařadit i situace, kdy podnikatelé velice úspěšně podnikají v oboru, v němž však dochází k velmi závažným změnám a manažeři firmy nejsou schopni se změnám přizpůsobit či připustit, že je potřeba něco změnit.

Úplatky, podvody, zpronevěry

Mnoho významných podniků má nastaveny určité preventivní a kontrolní mechanismy k zamezení podvodu či zpronevěry. K vyloučení takové situace je možné doporučit, aby se zamezilo nakládání s hotovostí jen jednou osobou. Mechanismus by měl být nastaven tak, aby s hotovostí mohly nakládat alespoň dvě osoby (např. jedna bude hotovost přijímat či vydávat a druhá bude transakce účtovat). Veškeré osoby, jež spravují hodnoty (skladníci, podkladní), by ve své smlouvě měly mít dodatek o hmotné odpovědnosti. S pravidelnými, neformálními inventarizacemi by měl kontrolní systém počítat.

Dalším fenoménem jsou elektronické prostředky ovládání účtů (elektronické bankovníctví, platební karty). I pro tuto oblast je zapotřebí uplatnit příslušné kontrolní mechanismy. Dále je potřeba si dávat pozor na úplatky, jelikož poskytnutí úplatku, především s cílem získat různé podnikatelské výhody či mnohé zakázky, je trestný čin. Zákon však udává, že je možné poskytnout drobné dary, a to i v souvislosti s podnikáním. Dokonce jsou takové pozornosti pro obchodní partnery osvobozeny od daní. Tyto pozornosti se mohou zařadit do podnikatelských nákladů a podnikatel z nich neodvádí ani DPH, ovšem jen tehdy, pokud se jedná o propagační či reklamní předmět, jež je opatřen ochrannou známkou podnikatele či obchodním jménem (z této skupiny předmětů jsou však vyloučeny tabákové a alkoholické výrobky).

Selhání managementu

Podnikatelé nebo manažeři jsou ti, kteří určují směr a vývoj celého podniku. Veškeré chyby, kterých se dopustí, se mohou významně promítnout do existence podniku. V této souvislosti je nutné poukázat na řadu případů, jež je potřebné blíže specifikovat.

Reakce na změny

Schopnost reagovat na změny můžeme označit jako specifickou manažerskou schopnost, jež je v současném podnikatelském prostředí velice nezbytná. Změny jsou v současné době neustálé, a proto je potřeba jim věnovat velkou pozornost. Je možné tvrdit, že změny svým způsobem ženou řídící pracovníky do pasti, jelikož pokud budou na změnu reagovat a prosadí ji, pak je nutné počítat s nevyhnutelným rizikem, jelikož jakákoliv změna přináší menší či větší míru neúspěchu, avšak vítězství nemusí přinést ani to, že se bude změna ignorovat.

Nelze přepokládat, že veškerí manažeři budou na změnu pohlížet jako na určitou příležitost, avšak změny k současnému podnikání patří, jejich tempo se zrychluje, a proto je třeba jim věnovat dostatečnou pozornost.

Krise počátečního růstu

Za krizi počátečního růstu označujeme takovou situaci, kdy se podnik velmi dobře vyvíjí, avšak podnikatel na jeho řízení nestačí. Jestliže nezíská vysoce kvalifikované zaměstnance, na něž by přenesl řadu svých činností, a neprovede reorganizaci, hrozí podniku velké problémy.

Podceňování úlohy managementu

Podceňování správných manažerských praktik a celkové úlohy managementu může mít za následek řadu problémů ve fungování podniku. Tato situace vzniká zejména v případech, kdy jsou podnikatelé přesvědčeni o tom, že řízení podniku není nic složitého, a proto není třeba se dále vzdělávat či podstoupit potřebná školení.

Špatné hospodaření

Špatné hospodaření patří k nejčastějším příčinám, jež způsobují velké problémy v podniku. Důvodů finančních neúspěchů podniku může být opravdu celá řada. V odborné literatuře se lze shledat s určitými doporučeními, které podnikatelům mohou pomoci při jejich činnosti. Zde jsou některá základní doporučení:

- Porovnat výnosy z podnikatelské činnosti s úroky z vkladů – při podnikání se předpokládá investice určitého majetku, která by ideálně měla být odměněna v podobě zisku. Doporučuje se, aby výnosy z podnikání byly větší, než kolik podnikatel získá, když stejné finanční prostředky uloží jako vklad do banky.
- Orientace na celek – zajímat se o efektivitu dílčích podnikatelských aktivit (např. výhodnost jednotlivých nákupů, prodejů, výkonnosti pracovišť atd.) je určitě důležité, avšak nebezpečí můžeme být viděno zejména v přesvědčení, že tyto dílčí výsledky platí pro celý podnik.
- Kontraproduktivní, neproduktivní aktivity – je potřeba, aby si podnikatel kladl otázky jako např.: Jakou šanci má náš produkt u zákazníka? Jaké náležité činnosti vedou k přidané hodnotě pro zákazníka? Jak budou zhodnoceny vynaložené náklady v podobě prodejních cen? Zárukou efektivního podnikání totiž nemusí být to, že v podniku veškerí pracovníci intenzivně pracují. Produkty, jež pro zákazníka představují jen minimální hodnotu a je za ně ochoten zaplatit jen málo či nic, mají pro podnikatele zcela minimální užitek.
- Systém včasného varování – v současné době je zcela nezbytné, aby podnikatel či manažeři firmy včas rozpoznali jakékoliv signály, jež předpovídají negativní vývojové trendy v ekonomice podniku. Zvolené přístupy (pravidelné srovnávací analýzy, testování finančního zdraví podniku prostřednictvím ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti) k diagnostice finanční situace podniku však budou záležet na charakteru podnikání, velikosti podniku apod.

Nerespektování legislativních požadavků

Nedodržení legislativních požadavků může mít pro podnik za následek udělení pokut, či dokonce pozastavení nebo zastavení části či celého podniku. Legislativní požadavky se týkají především ekologie, kvality produkce, požární ochrany, bezpečnosti při práci a ochrany zdraví při práci atd.

Vedle těchto požadavků mohou zapříčinit kolaps podniku i jiné momenty, jež jsou spjaty s daňovými povinnostmi. Veber, Srpová a kol. (2012, s. 303) uvádějí, že: „právní úprava správy daní dává poměrně velké kompetence finančním úřadům vůči podnikateli, již v tzv. případech neplnění povinností nepeněžní povahy – neodevzdání daňového přiznání včas, podání daňového přiznání s chybnými či neúplnými údaji, stěžování správci daně zjišťování skutečností rozhodných pro stanovení daňového základu apod. V těchto případech je podnikatel vyzván k nápravě, a pokud tak neučiní, musí počítat s tím, že vymáhání jeho povinností bude spojeno s pokutou. Pokud opakovaně neplní povinnosti nepeněžní povahy, může finanční úřad přistoupit k stanovení vyšší pokuty nebo k pozastavení činnosti podnikatele.“

Nerespektování smluvních vztahů

Je důležité, aby si podnikatel uvědomil, že smluvní závazky, do kterých v rámci podnikání vstupuje, mohou mít velice vážné důsledky v případě jejich neplnění, ať už jen opožděného či částečného. Podnikatel by neměl v žádném případě dokumenty podepisovat, pokud se s nimi předem dobře neseznámil (smlouva a její součásti, přílohy, např. platební podmínky, dodatky atd.). Velká část dokumentů obsahuje i části, které se týkají sankcí, které souvisejí s neplněním smluvních závazků, a takovéto sankce mohou být pro podnikatele velmi citelné. Smluvní pohledávka může být vymáhána exekutorem, pokud si dodávající strana posílí vymahatelnost smluvní pohledávky směnkou či smluvní klauzulí o přímém vymáhání nesplacené pohledávky.

„Pohledávka nejen z hlediska účetního je považována za aktivum a za normálních okolností by měla být v příslušné lhůtě splatnosti přeměněna na likvidní prostředky, které podnikatel může využít k dalšímu podnikání. Nesplacené pohledávky tak roztáčejí spirálu platební nedisciplinovanosti, zvyšují transakční náklady na upomínání neplátců, případně následné další kroky s vymáháním dluhu.“ (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 304)

1.7 Finanční řízení MSP

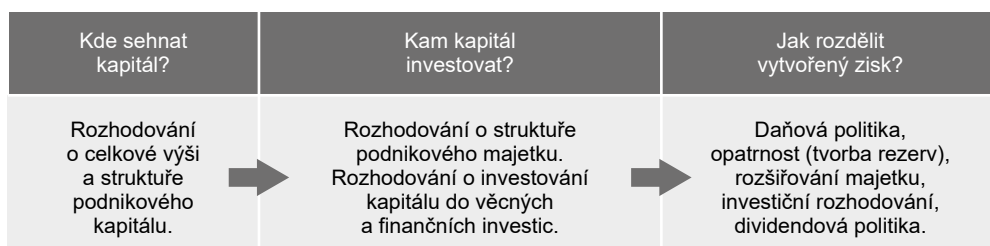
Financování podniku je provázáno veškerými fázemi jeho života, a to od založení, přes běžné fungování až po jeho zánik. Je tedy možné tvrdit, že finanční řízení je integrující článek řízení podniku, a to bez ohledu na zvolenou právní formu podnikání, dobu existence podniku či velikost podniku.

Je možné se na podnik a podnikání dívat z různých pohledů. Především z hlediska ekonomie je důležité rozlišovat jeho dvě stránky, a to stránku peněžní a věcnou. Tok peněz a jejich proměnu od počáteční investice přes financování a uskutečnění výstupů z procesu transformace zpět na peníze představuje peněžní stránka podnikání. Věcnou stránku podnikání představuje zhmotnění vize a primárního cíle podnikatele do konkrétního

projektu, jenž je rozvíjen prostřednictvím hmotných statků s cílem produkovat určité výrobky či nabízet služby na trhu.

V současné moderní době je podnik chápán jako hodnotový řetězec neboli value chain, jenž umožňuje rozčlenění podniku na strategicky významné činnosti, aby bylo možné poznat existující potencionální zdroje diferenciacce a porozumět chování nákladů.

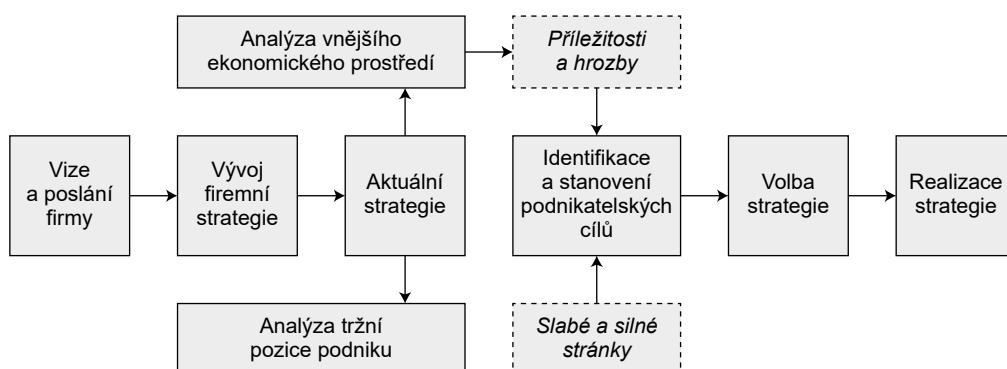
Finanční řízení tedy spočívá v selekci optimální varianty, jež se týká získávání externích a interních zdrojů financování a jejich použití vzhledem k základním finančním cílům podnikání, a to s přihlédnutím k mnohým omezujícím podmínkám (obrázek 1.6).



Obr. 1.6 Klíčové otázky a oblasti finančního řízení

Zdroj: Čížinská a Marinič (2010, s. 11)

Finanční řízení rovněž zahrnuje měření a hodnocení finanční výkonnosti pomocí finanční analýzy, přičemž oceňování je též nezbytnou součástí finanční plánování. Business development neboli rozvoj podnikatelského záměru předpokládá definování finanční strategie firmy, jež vychází z vize majitelů podniku a ze stanovených strategických cílů podniku (obrázek 1.7)



Obr. 1.7 Struktura procesu strategického řízení

Zdroj: Čížinská a Marinič (2010, s. 12)

Je možné rozlišovat finanční řízení dle časového horizontu na strategický finanční management (5 a více let), taktický finanční management (1 až 5 let) a krátkodobý finanční

management (do 1 roku). Primární cíle finančního řízení jsou tedy spojeny se zhodnocením finančních prostředků s ohledem na krátkodobý nebo dlouhodobý časový horizont.

Pro své finanční řízení zřizují střední firmy odborné útvary či odborné pozice, avšak v malých firmách tuto činnost vykonávají účetní, majitelé nebo nikdo. Jestliže se finančním řízením zabývají někteří zaměstnanci firmy, např. účetní, omezuje se to pouze na tvorbu a předkládání státních účetních výkazů (absolutních ekonomických ukazatelů) bez jejich interpretace. Pokud se však těmto záležitostem věnují přímo majitelé firem, stává se tato situace později neúnosnou z důvodu zanedbání ostatních důležitých činností firmy.

Náplň práce finančního manažera je tvořena především finančním plánováním, zajišťováním finančních zdrojů pro rozvoj a chod celé firmy, posuzováním finančního zdraví společnosti, kontrolní a rozborovou činností, volbou optimální kapitálové struktury, investováním, řízením a financováním oběžného majetku. Při finančním řízení je ovšem potřeba respektovat nejen faktor času, ale i faktor rizika. Ve finančním řízení spočívá respektování faktoru času v zásadě, že koruna, jež je získána dnes, má v podstatě větší hodnotu než koruna, která je získána v budoucnu. Riziko představuje nebezpečí, že investovaný kapitál bude ztracen nebo očekávané výnosy nebudou dosaženy.

Finanční řízení je též ovlivňováno okolím podniku. Je důležité odhadovat jeho pravděpodobný vývoj a chápat jeho vliv dynamicky. Proto je potřeba, aby podnik pravidelně a soustavně mapoval dění ve svém okolí. Mnohé informace lze čerpat z bankovních a vládních predikcí vývoje ekonomiky, z přehledů o vývoji skutečné ekonomické situace, z odborných časopisů a publikací apod. Mezi zásadní vlivy okolí na finanční řízení podniku patří vývoj a výše inflace, daňová politika státu, ekonomická legislativa, vývoj měnových kurzů a vývoj na kapitálovém trhu.

Zásady finančního řízení podniku jsou následující:

- Dle podmínek tržní ekonomiky nelze firmu řídit jen z hlediska nákladů, výnosů a zisku, podnik je totiž závislý na schopnosti hradit v jasně daných termínech své závazky a řídit tak veškeré peněžní toky. Jestliže podnik vykazuje zisk, avšak dlouhou dobu nesplácí své závazky, je možné, že se brzy dostane do vážné finanční krize.
- Podnik může uskutečnit projekt jen tehdy, když čistá současná hodnota daného projektu je rovna nule nebo je větší než nula.
- Ve všech finančních rozhodnutích je potřeba respektovat faktor času a rizika, převážně u dlouhodobého finančního rozhodování.

V začátcích podnikání je potřeba mít určité peněžní prostředky na pořízení oběžného a dlouhodobého majetku a je třeba počítat i s penězi, které se využívají na běžné financování. Nějakou dobu totiž trvá, než se peníze vrátí zpět do podniku, avšak firma své závazky musí hradit průběžně, a to od zahájení podnikání.

Majetek podniku

Majetek podniku se rozděluje na dlouhodobý a oběžný. Dlouhodobý majetek slouží k podnikání dlouhou dobu, postupem času se opotřebovává a rozděluje se na hmotný, nehmotný a finanční. Oběžný majetek v podniku neustále obíhá a mění svou podobu. Podnik tedy pořídí za peníze materiál, který se změní v zásoby nedokončené výroby či

hotových výrobků. Poté, co podnik prodá své výrobky, vzniknou mu pohledávky, které se brzy uhradí, a podnik tedy získá zpět své peněžní prostředky.

Kapitál podniku

Kapitál podniku se člení dle vlastnictví na vlastní a cizí a dle času na krátkodobý a dlouhodobý. Vlastní kapitál patří majiteli, je hlavním nositelem podnikatelského rizika, je trvalým zdrojem financování a při hodnocení finančního zdraví podniku externími subjekty má nezastupitelný význam. Pro okolí firmy a především pro poskytovatele cizího kapitálu je vlastní kapitál vložený do podnikání pozitivním signálem. Vlastní kapitál se vyznačuje především ochotou majitele podílet se na podnikatelském riziku. Vlastní kapitál je tvořen vklady peněžními i nepeněžními a v celém průběhu podnikání se buďto zvyšuje o nerozdělený zisk, či se snižuje o ztrátu.

Kapitál cizí (dluh) využívá většina podniků, avšak je potřeba počítat s tím, že tento kapitál musí být v budoucnu splacen. Dle doby splatnosti tedy dělíme cizí kapitál na krátkodobý (bankovní úvěry, závazky vůči zaměstnancům a státu, dodavatelské úvěry, odběratelské úvěry), jenž je splatný do 1 roku, a dlouhodobý cizí kapitál (dlouhodobé bankovní úvěry, dlouhodobé závazky), který má splatnost delší než 1 rok.

Rozvaha

V účetním výkazu rozvahy (balance) je uveden přehled majetkové a kapitálové struktury podniku. Hlavním cílem tohoto výkazu je průběžně a pravidelně informovat o finančním zdraví podniku. Rozvaha se sestavuje dle dat, jež poskytuje finanční účetnictví. Struktura rozvahy je dána závazně.

Z výkazu rozvahy je možné získat především informace o vývoji podniku a jeho finanční situaci, struktuře zdrojů, struktuře, likviditě, objemu a opotřebení majetku podniku. V tomto účetním výkazu jsou vyhledávána data za běžný a předchozí rok. Rozvaha tedy poskytuje informace o tom, jak si podnik z hlediska financí stojí, a to konkrétně k určitému datu.

Bilanční rovnice nám umožňuje vyjádřit vazbu mezi majetkem podniku a zdroji jeho financování v rozvaze:

Majetek (aktiva) = Kapitál (pasiva)

Po sečtení položek majetku a položek kapitálu se obě strany musí shodovat (rovnat). Kapitálovou i majetkovou strukturu podniku je nutné neustále monitorovat a řídit, jelikož nízká likvidita, nízký obrát aktiv, velká zadluženost atd. jsou velmi vážným problémem pro podnik. Pro řízení kapitálové a majetkové struktury podniku jsou vymezena obecná pravidla, jež je potřebné respektovat při řízení jakéhokoliv podniku, a to zejména zlaté bilanční pravidlo a zlaté pravidlo vyrovnaní rizika.

Zlaté bilanční pravidlo

Zlaté bilanční pravidlo říká, že krátkodobý majetek má být financován z krátkodobých zdrojů a dlouhodobý majetek by měl být financován ze zdrojů dlouhodobých. Podnik by měl dbát především na sladění časového horizontu majetku podniku a zdrojů podnikového financování. Jestliže podnik oběžný majetek financuje dlouhodobým kapitálem, jde

o překapitalizování. Podnik má tedy více kapitálu, než kolik potřebuje. Překapitalizování snižuje jak riziko platební neschopnosti, tak současně rentabilitu podnikání.

Propočet stupně kapitalizace – překapitalizování

$$\frac{(\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý cizí kapitál})}{\text{dlouhodobý majetek}} > 1$$

Financování krátkodobým kapitálem části dlouhodobého majetku je takzvané podkapitalizování. Velice často vzniká při expanzi podniku. Růst majetku totiž není kryt přiměřenými zdroji. Podnik se zadluhuje u svých dodavatelů, dlouhodobý majetek je financován krátkodobým kapitálem. Je to však vysoce rizikové, a to především z důvodu splacení krátkodobého závazku dříve, než vytvoří potřebnou výši zdrojů dlouhodobý kapitál. Jak je vidět výše, při překapitalizování je hodnota ukazatele větší než jedna, při podkapitalizování je však hodnota tohoto ukazatele menší než jedna.

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

Toto pravidlo uvádí, že cizí zdroje by měly být nižší než zdroje vlastní, popřípadě by se měly alespoň rovnat. Kapitálovou strukturu je potřeba optimalizovat, a to z hlediska časového a hlediska vlastnictví. Je třeba určit správný poměr cizích/vlastních zdrojů. Zvažuje se přitom riziko, jež je dané mírou zadlužení a náklady na kapitál, které je třeba se snažit minimalizovat. Vlastní kapitál je často dražší než cizí kapitál, a to především proto, že vlastní kapitál má neomezenou dobu splatnosti a nese nejvyšší riziko při podnikání. Vyšší výnos je proto požadován za poskytnutí vlastního kapitálu (akcie, vklady společníků) než za poskytnutí cizího kapitálu. Nejdražším zdrojem financování se tedy stává vlastní kapitál, a navíc jeho cena není daňově uznatelným nákladem. Cena vlastního kapitálu by měla být vyšší než cena cizího kapitálu (úrok). Náklady, jež jsou spojené s financováním cizími zdroji, jsou však daňově účinné. Použití cizího kapitálu je pro podnik finančně výhodné jen tehdy, pokud vydělává více než sám stojí. Cizí kapitál je však třeba splatit ve stanoveném časovém horizontu.

Ve velkých společnostech řeší kapitál podniku majitelé a za co nejlepší zhodnocení majetku je zodpovědný management. Podnikatelé v malých firmách však musí řídit nejen kapitálovou, ale i majetkovou strukturu.

Výsledek hospodaření

Náklady a výdaje, výnosy a příjmy

V malém a středním podniku je pro podnikatele velmi důležité, aby nezaměňovali, v rámci finančního řízení, náklady a výdaje, výnosy a příjmy.

Výnosy jsou výsledky podnikání, jež jsou vyjádřeny v penězích, a to za určité období (měsíc, pololetí, rok). Bohužel při vedení podvojného účetnictví není přihlíženo k tomu, zda byly inkasovány, či nikoli. Z tohoto důvodu je potřeba ve finančním řízení rozlišovat mezi příjmy a výnosy.

Peněžní částky, jež podnik skutečně získal za prodané výrobky či služby, jsou příjmy. Spotřeba výrobních činitelů, jenž je vyjádřena v penězích, představuje náklady podniku.

Náklady by měl podnikatel vynakládat účelně, především při vyšší opakovanosti výroby by měl mít úroveň vynaložených nákladů zdůvodněnou co nejlépe. K tomu slouží výrobní kalkulace.

Úbytek peněžních prostředků podniku představují výdaje, které nemusí znamenat tvorbu hodnoty. Nákladem se stává výdaj pouze tehdy, jestliže bezprostředně vstoupí do tvorby práce, výrobky či služby.

Výsledek hospodaření

Vytvářet podnikatelskou činností dlouhodobě kladný výsledek hospodaření (zisk), je jedním ze základních cílů podnikání. Pokud tedy podnik dosáhne zisku, znamená to, že ve sledovaném období jsou výnosy podniku vyšší než jeho náklady. Pokud však podnik vytváří ztrátu, jsou jeho náklady vyšší než výnosy.

Účetní výkaz, tzv. výkaz zisku a ztráty (výsledovka), zachycuje výsledek hospodaření. Tento výkaz eviduje náklady, výnosy a výsledek hospodaření za konkrétní časové období, a to v členění na provozní, finanční a mimořádné. Z výkazu zisku a ztráty je možné zjistit např. obrát podniku, přidanou hodnotu, poměrové ukazatele, výpočet daně atd. Výkaz zisku a ztráty uvádí informace o efektivnosti činnosti podniku za dané období. Podrobněji však rozvádí jednu jedinou rozvahovou položku, a to výsledek hospodaření za vykazované období.

Výsledek hospodaření, jež je uveden ve vlastních zdrojích v rozvaze, je hodnota, která je převzatá z výkazu zisku a ztráty.

Peněžní toky

Ve výkazu o peněžních tocích jsou sledovány peněžní toky neboli cash flow. Výkaz o peněžních tocích se využívá především pro eliminaci časového nesouladu mezi ziskem a peněžními prostředky, náklady a výdaji, výnosy a příjmy. Tento výkaz udává informace o pohybu peněžních prostředků podniku v souvislosti s jeho podnikatelskou činností za dané období. Výkaz tedy obsahuje peněžní tok (rozdíl mezi příjmy a výdaji za dané období), příjmy a jejich strukturu a výdaje a jejich strukturu. Dle informací z výkazu je možné zjistit příčiny změny stavu peněžních prostředků, podklady pro plánování, propočty efektivnosti investic, oceňování podniku a finanční analýzu.

Výkaz je možné sestavovat dvěma způsoby, a to přímou a nepřímou metodou. Přímá metoda předpokládá, že se v podniku evidují výdaje a příjmy. Nepřímá metoda je založena na údajích, které vyplývají z finančního účetnictví. Nevychází tedy z pohybů peněz, ale bere výsledek hospodaření, který upraví o náklady, které nesouvisí s výdaji, a o výnosy, jež nesouvisí s příjmy.

Z finančního hlediska je provozní činnost podniku klíčová a měla by být vždy kladná (zde se totiž peníze získávají). Schodková by však měla být investiční činnost podniku, jinak by totiž podnik začínal rozprodávat sám sebe.

Platební kalendář

Cash flow je potřeba řídit z důvodu zajištění likvidity podniku (míra schopnosti firmy uhradit své závazky v přesně stanovených termínech a požadovaném objemu). Platební

kalendář je tedy operativní nástroj řízení cash flow, který by měl být sestavován na celý rok s upřesněním na daný měsíc. Platební kalendář je tvořen příjmovou a výdajovou stránkou. Příjmová stránka se tvoří především inkasem pohledávek a výdajová část představuje důležité druhy výdajů s jejich přibližným termínem úhrady a objemem.

Jestliže tvoříme platební kalendář, je důležité vycházet z celoročního kalendáře, jenž se aktualizuje ve dvou rovinách (zprecizují se objemy výdajů, doplní všechny mimořádné výdaje), a to zhruba 10 dnů před sledovaným obdobím (kalendářním měsícem). Úkolem finančního řízení podniku je tedy efektivně řídit saldo výdajové a příjmové části platebního kalendáře.

Finanční plánování

Do podnikového plánování přináší finanční plánování orientaci na finanční cíle podniku, které by měly plynout ze strategických záměrů podniku či je určí majitelé podniků na dané období. Roční finanční plán podniku by měl být naplánován s určitým předstihem, jelikož je třeba, aby byl před koncem roku připraven pro projednání a následné schválení.

Finanční plán by se měl skládat především z plánu investic a z plánování výnosů a nákladů, které vyplývají z provozní činnosti podniku. Je ovšem nutné, aby předané finanční plány byly pevným podkladem pro financování činnosti individuálních útvarů podniku. Jestliže jsou plány rozepsány i do kratších období, je možné využít tzv. controlling – podklad pro kontrolní činnost. Controlling se zabývá porovnáním skutečnosti a plánu a operativním řešením odchylek, jež mohou nastat při provozních činnostech v různých útvarech podniku.

Vykonávány by měly být i pravidelné porady, jež se věnují zejména rozborům hospodaření, které jsou s ohledem na charakter a velikost podniku uskutečňovány v měsíčních nebo čtvrtletních intervalech. Členové porady by měli jednat zejména o výsledku hospodaření a posoudit ho z hlediska konkrétního období, nedostatků či rezerv v hospodaření podniku apod. Pro tento účel je možné zpracovat mnohé analýzy, vyžádat vhodná stanoviska atd.

Informace o ekonomických procesech, jež probíhají v podniku, podává účetnictví. Pro podnikatele je velice důležité mít informace o ekonomických jevech v reálném čase. Průběžné evidování probíhajících jevů v konkrétním sledovaném období je jedním ze základních předpokladů sestavení měsíční účetní závěrky včas.

Účetnictví a výkaznictví

Při podnikání je nutné naplňovat požadavky vedení účetní evidence. Pro podnikatele je však velmi nepříjemné, že nařízení těchto povinných aktivit se neustále mění, vyvíjí, a proto je potřeba neustále monitorovat a respektovat tyto časté změny předpisů, jež upravují dané činnosti.

Úprava povinností – účetnictví

Zákon o účetnictví se vztahuje jen na účetní jednotky a pouze ony mají povinnost vést podvojný účetnictví. V platné úpravě zákona o účetnictví se dozvíme informace o tom, kdo je účetní jednotkou. Hlavním cílem účetnictví je poskytovat věrné a pravdivé zobrazení o stavu a pohybu majetku a dalších aktiv a pasiv, a též tedy o nákladech, výnosech

a výsledku hospodaření. Účetní závěrku podnikatelů v podvojném účetnictví tvoří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha.

Příloha umožňuje doplnit a vysvětlit informace, jež jsou obsažené v rozvaze a výkazu zisku a ztráty, a je tedy významnou součástí účetní závěrky. Zahrnuje cash flow a obsahuje informace o účetní jednotce, údaje o propojených osobách, o poskytování půjček, o účetních metodách, o zaměstnancích a statutárních orgánech, o způsobech oceňování, o změnách vlastního kapitálu, struktuře pohledávek a závazků atd.

Úprava povinností – daňová evidence

Na poplatníky daně (fyzické osoby, jež nevedou podvojný účetnictví a ve skutečné vynaložené výši uplatňují daňové výdaje) se vztahuje vedení daňové evidence. Jde tedy především o podnikatele, kteří mají příjmy především:

- ze zemědělské výroby, vodního a lesního hospodářství,
- ze živností,
- z jiného podnikání dle zvláštních předpisů (např. auditoři, advokáti, lékaři, daňoví poradci, notáři apod.)

Tyto subjekty mají povinnost vést informace o příjmech a výdajích a majetku a závazcích. Povinnost archivace dokladů stanoví daňová evidence. Poplatník musí uschovávat veškerou daňovou evidenci, a to za všechna zdaňovací období. Dále jsou poplatníci povinni provádět inventarizaci, tedy zjistit skutečný stav zásob, pohledávek a závazků, hmotného majetku jednou v roce (poslední den zdaňovacího období).

Přechod z daňové evidence na účetnictví

Je možné, aby podnikatel přešel na jinou účetní soustavu, avšak vždy pouze od počátku nového účetního období, a to za předpokladu zpracování daňového přiznání, provedení inventarizace, uzavření evidencí a vyčlenění položek, jež budou ovlivňovat základ daně ve zdaňovacím období, v němž bylo zahájeno účtování v soustavě podvojného účetnictví. První tři body je nutné provést bez ohledu na to, zda dochází ke změně účetní soustavy, nebo nedochází. Prvotními úkoly v podvojném účetnictví je sestavit zahajovací rozvahu, sestavit účtový rozvrh a vytvořit interní účetní směrnici.

Ve zdaňovacím období, v němž se zahájilo účtování v soustavě účetnictví:

- se základ daně zvýší o hodnotu zásob a cenin, hodnotu poskytnutých záloh (krom záloh na hmotný majetek), hodnotu pohledávek (jež byly při úhradě zdanitelným příjmem),
- se základ daně sníží o hodnotu přijatých záloh, hodnotu závazků (jež by byly při úhradě výdajem na dosažení a udržení příjmů).

Daně v podnikání

Podnikatel by se měl začít zabývat daněmi a povinnostmi spojenými s jejich odvodem již ve chvíli, kdy se rozhoduje o právní formě podniku. Každá právní forma má totiž svá daňová specifika ve výši zdanění, v povinné registraci, v typu daní či ve výkazových povinnostech.

Daňový systém České republiky se řídí soustavou zákonů a obsahuje přímé a nepřímé daně.

Přímé daně:

- majetkové: daň z nemovitých věcí (ze staveb a pozemků), daň silniční, daň z nabytí nemovitých věcí
- z příjmů: daň z příjmů fyzických a právnických osob.

Nepřímé daně:

- univerzální: DPH (daň z přidané hodnoty),
- selektivní: spotřební daně (daň z cigaret a tabákových výrobků, daň z alkoholu, daň z uhlovodíkových paliv a maziv), ekologické daně (daň z elektřiny, z pevných paliv, ze zemního plynu a některých dalších plynů), daň z hazardních her.

Daním se velice přibližuje svou ekonomickou povahou clo, pojistné na veřejné zdravotní pojištění, povinné pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.

Daňový řád

V České republice je daňový systém tvořen zákony, jež upravují jednotlivé daně. Dle tohoto předpisu se podnikatel dozví, jak probíhá registrace a kde a jak probíhá daňová kontrola, jaká jsou jeho práva a povinnosti vůči správci daně a jaká je sankce, jestliže podnikatel nebude plnit dané povinnosti.

Povinností podnikatele je především registrovat se u příslušného správce daně, sdělovat mu důležité informace, popřípadě i možné změny. Další důležitou povinností je podávání daňových přiznání k individuálním druhům daní, a to ve stanovených termínech. Rozlišují se tři varianty daňových přiznání:

- řádné – finančnímu úřadu je odevzdáno ve stanoveném termínu jako první,
- opravné – jestliže daňový subjekt odevzdá řádné daňové přiznání a zjistí určité nesrovnalosti, ještě před uplynutím stanoveného termínu pro podání daňového přiznání, musí dodat opravné daňové přiznání,
- dodatečné – jestliže uplynul stanovený termín, musí daňový subjekt podat dodatečné daňové přiznání.

Platit zjištěnou daň je další povinností, jež je spojená s podáním daňového přiznání. Tato daň by měla být zaplacená v termínu platném pro podání daňového přiznání.

Daň z příjmu fyzických osob

Předmětem této daně by mělo být zvýšení majetku poplatníka, peněžní či nepeněžní formou, s přihlédnutím k možným nákladům, jež jsou vynaložené na zabezpečení daných příjmů. Existuje však široká škála příjmů, které zvyšují majetek poplatníka, avšak daň se z nich neodvádí (osvobozené od daně, příjmy vyňaté ze zdanění). Příjmy vyňaté jsou příjmy, které jsou získané darováním, dědictvím, poskytnuté úvěry a půjčky a příjmy získané v rámci restituce. V případě osvobozených příjmů se jedná o různé sociální dávky (důchody, nemocenské dávky, stipendia).

Poplatníky daně z příjmů fyzických osob je možné rozdělit do dvou kategorií:

- daňoví rezidenti – podléhají této dani svými celosvětovými příjmy,
- daňoví nerezidenti – daní jen příjmy, které plynou ze zdrojů na území ČR.

Zdaňovací období daně z příjmů fyzických osob je kalendářní rok a základ daně je možné stanovit dvěma způsoby:

- celkový základ daně – ve zdaňovacím období se odvádí jen zálohy na daň z těchto příjmů, daňové přiznání se vyplní na konci zdaňovacího období, zjistí se celkový základ daně, jež se poupraví o přípustné odpočty, které snižují základ daně, a poté se tedy vypočte skutečná daň.
- samostatný základ daně – podléhají zdanění speciální sazbou daně. Tyto příjmy se neuvádí do daňového přiznání, odvedená daň je finální.

Daň z příjmu právnických osob

Předmětem této daně jsou výnosy z jakékoliv činnosti a z nakládání s jakýmkoliv majetkem, souvisejícím s podnikáním. Základem daně z příjmu právnických osob je výsledek hospodaření, jenž se dle zákona navyšuje o částky, které není možné zahrnout do daňově uznatelných nákladů, a snižuje se o sumy, jež špatně navyšily výnosy.

Silniční daň

Této dani podléhají silniční motorová vozidla a přípojná vozidla, jež jsou provozovaná a registrovaná v České republice, a jsou-li užívána či určena k podnikání.

Daň z přidané hodnoty

DPH je nepřímou daní. Princip jejího fungování – osoba, jež státu odvádí daň z přidané hodnoty, zvýší o daň z přidané hodnoty cenu veškerých svých prodejí (materiál, služby, zboží), která je stanovena převážně procentní sazbou. Tuto daň odvede státu – proto nepřímá daň (plátce daně není totožný s poplatníkem).

Zákon o DPH rozlišuje daňové subjekty:

- Osoba identifikovaná k dani – právnická osoba, jež nebyla založena za účelem podnikání a nerealizuje ekonomické činnosti v tuzemsku, či osoba, jež je povinná k dani, která realizuje jen plnění, jež jsou osvobozená od daně bez nároku na odpočet daně, jestliže pořizuje zboží z jiného členského státu.
- Osoba povinná k dani – sídlo podnikání či provozovna v tuzemsku, obrat za 12 předcházejících po sobě jdoucích měsíců překročil sumu 1 mil. Kč. Tato osoba je povinna podat do 15 dnů po skončení kalendářního měsíce, ve kterém překročila stanovený limit, přihlášku k registraci.
- Zahraniční osoba – nemá sídlo podnikání či provozovnu na území Evropského společenství.
- Osoba registrovaná k dani v jiném členském státě – této osobě bylo přiděleno DIČ pro účely DPH v jiném z členských států.

DPH je splatná do 25 dnů po skončení zdaňovacího období. S účinností od 1. 1. 2016 vznikla plátcům daně z přidané hodnoty zákonná povinnost podávat tzv. kontrolní hlášení.

Kontrolní hlášení je speciální daňové tvrzení, které je podáváno pouze elektronicky (Finanční správa, 2020).

Sociální pojištění

Veřejné zdravotní pojištění

Pojištěnci, kteří se účastní systému veřejného zdravotnictví, mají právo na částečně či plně hrazenou zdravotní péči, a to na území ČR, popřípadě též v zahraničí. Pro účast na pojistném musí daná osoba mít trvalý pobyt na území České republiky, nebo je jí osoba, jež v České republice nemá trvalý pobyt, avšak je zaměstnána u zaměstnavatele, který má sídlo v České republice a účastní se systému veřejného zdravotního pojištění.

Důležité pro výpočet platby pojistného je znát sazbu pojistného, výši vyměřovacího základu a rozhodné období, ze kterého se pojistné počítá. Osoby v pracovněprávním poměru, jež se účastní veřejného zdravotního pojištění, mají též, kromě řádného placení pojistného, povinnost oznamovací, mezi kterou patří:

- Za své zaměstnance musí zaměstnavatel nahlásit vznik a ukončení pracovního poměru, a to náležitým zdravotním pojišťovnám, a pravidelně posílat přehled o odvedeném pojistném a vyměřovacích základech, a to každý měsíc.
- Zdravotní pojišťovnu, u které je zaměstnanec nahlášen, by měl sdělit svému zaměstnavateli a průběžně jej informovat o možných změnách.

Osoby samostatně výdělečně činné by měly informovat zdravotní pojišťovnu o zahájení, přerušení nebo ukončení podnikatelské činnosti, a to do 8 dnů od vzniku skutečnosti. Dále by měly též nahlásit každou změnu sídla podnikání či změnu bydliště, jména apod.

Pojistné sociálního zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti

Jedná se především o důchodové pojištění, nemocenské pojištění a o příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Česká správa sociálního zabezpečení je pověřena správou pojistného sociálního zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Tato pojištění však nejsou povinná, povinná jsou jen pro osoby v pracovněprávním poměru a osoby samostatně výdělečně činné.

Zákonné a komerční pojištění

Zákonné pojištění zaměstnavatele

Cílem tohoto pojištění je zaměstnanci zajistit náhradu škody, jež vznikla při plnění pracovních úkonů. Zaměstnavateli vzniká povinnost platit toto pojistné, jestliže zaměstnává alespoň jednoho jediného zaměstnance. Přihlásit se písemně je zaměstnavatel povinen u obvodní organizační jednotky pojišťovny.

Komerční pojištění pro podnikatele

Dle zvážení rizik své podnikatelské činnosti se může podnikatel rozhodnout pro některá nepovinná pojištění, jež jsou poskytována širokou škálou pojišťoven na komerčním základě. Lze je tedy rozdělit do 4 kategorií, a to na pojištění motorových vozidel, pojištění rizik, jež vyplývají z podnikatelské činnosti, pojištění majetku, jež je určené pro podnikání, a pojištění, které se vztahuje k osobě podnikatele, popřípadě k jeho zaměstnancům.

Podmínky obsažené v pojistných smlouvách jsou velmi specifické, dle druhů podnikatelských činností a finančních možností.

Měření finanční výkonnosti podniku

K měření finanční výkonnosti podniku lze využít různých metod. Pro finanční měření výkonnosti z hlediska hodnoty je hojně využívána takzvaná EVA. Tato metoda je technikou řízení, která byla vyvinuta poradenskou skupinou Stern Stewart & Company (Stern a kol., 1995). Tato technika řízení se poprvé začala objevovat již v 80. letech, ale teprve v 90. letech se rozšířila mezi podniky. Technika EVA byla přijata významnými firmami, jakými jsou například Coca Cola, DuPont, Eli Lilly, Polaroid, Pharmacia a Whirlpool (Tortella a Brusco, 2003). Ehrbar (1998) tvrdí, že když se EVA stane jedinečným zaměřením na všechna rozhodnutí, vytvoří jasné a odpovědné vazby mezi strategickým myšlením, kapitálovými investicemi (ekonomickou návratností), provozními rozhodnutími (účetními výnosy) a hodnotou akcionářů (návratností akcionářů).

V koncepci je EVA prosazována jako přímé chybějící spojení se třemi firemními výnosy (účetními výnosy, ekonomickou návratností a návratností akcionářů). Jednu z nejjednodušeji podaných definic metody EVA uvádí Šulák a Vacík (2005), kteří metodu EVA popisují jako metodu založenou na ekonomickém zisku, kdy ekonomický zisk respektuje veškeré náklady na vynaložený kapitál, to znamená jak náklady na cizí kapitál, tak i náklady vlastního kapitálu. Ukazatel EVA hodnotí konkrétní typ ekonomického zisku, který uvádí, že za účelem dosažení skutečných zisků je nutné, aby společnost generovala dostatečný zisk k pokrytí provozních nákladů firmy, ale také k pokrytí kapitálových nákladů (Chakrabarti, 2016).

Rappaport (1986) vyjadřuje EVA jako změnu v NOPAT (čistý provozní zisk po zdanění) mínus změnu v nákladech na kapitál použitý k vytvoření tohoto NOPAT. Koncept EVA má jednoduchou myšlenku: poskytuje možnost maximalizovat rozpětí mezi návratností kapitálu použitého k vytváření zisků a náklady na využití tohoto kapitálu (Musa, 2008).

Pro výpočet za pomoci metody EVA lze volit ze dvou druhů výpočtu. První metodou je takzvaná EVA Equity, tou druhou je pak EVA Entity. Zde se budeme zabývat pouze výpočtem EVA Equity (v souvislosti s kapitolou Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků MSP). Maříková a Mařík (2001) uvádí, že EVA Equity je metodou, při které bereme ohled na rentabilitu kapitálu vloženého vlastníky podniku. EVA Equity navíc zohledňuje riziko a výnosnost. Lze ji vypočítat dle vzorce, který uvádí Neumaierová a Neumaier (2002):

$$EVA = (ROE - r_e) \cdot E$$

Kde:

ROE – výnosnost vlastního kapitálu,

E – vlastní kapitál,

r_e – alternativní náklad vlastního kapitálu.

Výpočet EVA Equity se může zdát na první pohled velmi primitivní, avšak není to pravdou. Nejtěžší krok spočívá v určení r_e – *alternativních nákladů vlastního kapitálu*. MPO rozděluje podniky podle EVA do různých kategorií. Porovnání, zda podnik je ztrátový, má záporný vlastní kapitál, nebo ROE je menší nebo rovno bezrizikové sazbě, je

algoritmizovatelná vlastnost. Proto je zařazení do 3. a 4. skupiny podniků bezrozporné. Pravděpodobnostní charakter má odhad rizikové přírážky. Z tohoto důvodu může být diskutabilní zařazení podniků do 1. či 2. skupiny. Rozdělení podniků do skupin podle tvorby EVA dle MPO ČR (2016):

- I. kategorie podniků (označení TH) – podniky tvořící hodnotu, tj. s ROE větším než r_e ,
- II. kategorie podniků (označení RF) – podniky mající ROE v intervalu $r_f < ROE \leq$ alternativní náklad na vlastní kapitál (r_e),
- III. kategorie podniků (označení ZI) – ziskové podniky s ROE v intervalu $0 < ROE \leq$ bezrizikové sazby (r_f),
- IV. kategorie podniků (označení ZT) – ztrátové podniky a podniky se záporným vlastním kapitálem.

Ukazatel EVA má oproti klasickým ukazatelům širší využití. Lze ho využít i jinak než jako měřítko výkonnosti podniku, například pro celkové ocenění podniku, jako prostředek pro hodnocení investičních projektů či jako nástroj řízení. Tento ukazatel je možno také využít pro celkové propojení podnikových funkcí (systému) na každé úrovni řízení.

1.8 Strategické řízení a rozhodování MSP

Na základě výzkumu realizovaného autory lze konstatovat, že více jak 65 % MSP se systematicky neřídí zásadami strategického řízení a rozhodování, a to i na úrovni středních podniků. Více jak 45 % podniků se řídí intuicí a nepoužívá moderní formy řízení. Je objektivně současně konstatovat, že ze strany výzkumných organizací nebyly těmto podnikům poskytnuty nové, v malém a středním podnikání využitelné vědecké poznatky. Zatím převažuje využívání klasických, mnohdy překonaných metod řízení a strategického rozhodování (Váchal a Straková, 2019).

Podle Kašíka a Havlíčka (2009) prošlo strategické řízení v posledních padesáti letech vývojem, který byl silně ovlivňován postavením podniku v konkurenčním prostředí a vztahem organizace a zákazníka. Zpočátku byla strategie ovlivňována zejména potřebami podniku zaujmout zákazníka kvalitou a cenou, přičemž v současném prostředí je hlavním kritériem pro tvorbu strategie zákazník, jeho specifické potřeby a požadavky. Současné tržní prostředí lze charakterizovat jako vysoce turbulentní a hyperkonkurenční, jelikož nabídka výrazně převyšuje poptávku. Strategie implementovaná v tomto prostředí je založena na relačním marketingu, vycházejícím z dlouhodobého vztahu s klientem, na rozpoznání zákaznických potřeb a přání a na schopnosti přizpůsobit produkt tak, aby v maximální míře uspokojoval požadavky zákazníků. Lednický, Slávik a Vaňek (2002) považují cenu a kvalitu za základní předpokladem, bez kterého podnik nemá šanci stát se úspěšným.

Havlíček (2011) uvádí, že komplikovanost teorie strategického řízení a neschopnost pružně rozhodovat vedla v posledních letech k jejímu zjednodušování, založenému na schopnosti situaci okamžitě analyzovat, vyhodnotit a následně rozhodnout. Zdůrazňuje, že podniky potřebují stručné a výstižné strategické koncepty a že by jejich rozhodování mělo být rychlé, především s ohledem na trvalé zkracování životních cyklů.

Vývoj strategického řízení popisuje Mallya v pěti etapách, rozdělených do jednotlivých dekád uplynulých padesáti let (viz tabulka 1.3).

Tab. 1.3 Shrnutí etap vývoje strategického řízení

	Hlavní myšlenka	Cíl	Metody
60. léta klasická škola	v čele manažer, který rozhoduje	vytvoření SWOT analýzy (Andrews)	vytvoření Ansoffovy matice
70. léta procesní přístup	propojenost jednotlivých oddělení a vzájemná kooperace	výrobní a geografická diverzifikace	BCG matice
80. léta evoluční přístup	evoluční (Smithův) pohled na konkurenci (trhy myslí na manažery)	přiblížit se zákazníkovi, zvýšit kvalitu produkce	modely řízení kvality, Porterův pětifaktorový model
90. léta systémový přístup	rozšíření strategického managementu o osobní přístup	zvýšit efektivitu produkce	tvorba vnitropodnikových kultur
Současnost novodobý přístup	sjednocení pojmu strategického řízení a strategie	zvýšit praktickou aplikaci teoretického konceptu	strategie výzkumu

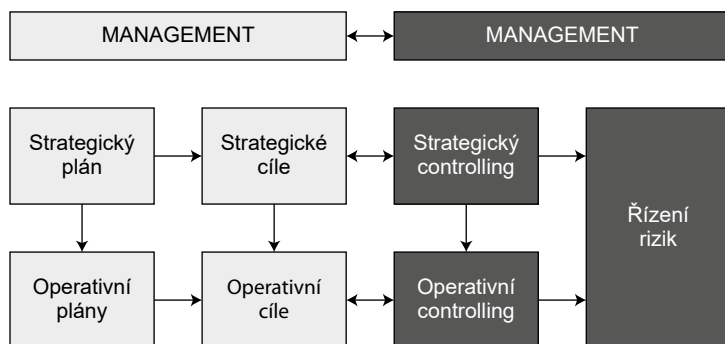
Zdroj: Mallya (2011)

Je však nutné si uvědomit, že u českých podniků do 90. let 20. století nelze hovořit o strategickém řízení, neboť naše ekonomika byla poznamenána centrálně plánovaným systémem řízení. S přechodem na tržní systém se podniky, resp. jejich vlastníci a manažeri, musely potýkat s řadou problémů, a aby přežily v ostrém konkurenčním prostředí, byly často nuceny přistoupit k zásadní revizi svého podnikání. Rozvoj a vývoj v oblasti strategie, samotného strategického řízení a rozhodování v České republice tedy zaostával za hospodářsky vyspělými zeměmi o více jak 30 let. Proto se ještě dnes můžeme setkat s nižší znalostí této problematiky a nižší gramotností vlastníků, resp. manažerů, zejména v oblasti formulace a implementace strategie (Straková a kol., 2020).

Podle Pavláka (2012) by strategie podniku měla zohledňovat vývoj jak na tuzemském, tak mezinárodním trhu. Dědina a Malý (2005) a Urban (2004) uvádějí, že podniková strategie a podniková politika není neměnná, nýbrž prochází evolučním procesem. Současná podnikatelská praxe boří teoretické mýty strategie, neboť podniky musí s ohledem na dynamický vývoj vnějšího prostředí aktualizovat svoji strategii nejméně jednou za rok. Hnilica a Fotr (2009) varují, že pokud se české podniky včas neadaptují na aktuální vývoj světové ekonomiky a nezískají potřebnou konkurenceschopnost na světových trzích, hrozí zánik nejen těmto podnikům, ale celému průmyslu. Podle Pavláka (2012) mohou podniky reagovat na tuto hrozbu realizací procesu cílevědomého učení se a vzdělávání, resp. zvyšováním odborných kompetencí manažerů v oblasti strategického řízení a rozhodování.

Chevalier a Hirsch (1994) uvádí, že ačkoliv jsou si potřeby strategického řízení někteří manažeri vědomi, přesto strategii nevěnují dostatečnou pozornost, což negativně ovlivňuje jejich konkurenceschopnost. David (2001) a Melin (1992) se shodují v názoru, že strategické řízení je založeno na systematických a strukturovaných manažerských postupech, které jsou často spojovány s fungováním velkých podniků. Podle Zuzáka a Königové

(2009) je strukturované strategické řízení u malých a středních podniků nezbytné, ovšem navzdory tomu je potřeba respektovat určitou organičnost, se kterou MSP fungují a která je důležitým předpokladem pro vyhledávání, výběr a vytěžování podnikatelských příležitostí a přijímání podnikatelského rizika. Závadský (2005) k tomu dodává, že pro efektivní řízení MSP je vhodné, aby měly ujasněny a definovány dlouhodobé rozvojové cíle. Podle Lednického a Vaňka (2004) je vhodné, aby MSP měly rámcově rozmyšleno, jakým způsobem budou cíle naplňovat, což také zvýší pravděpodobnost úspěchu a efektivitu fungování. Pro zajištění úspěšné strategie se využívá detailnějších krátkodobějších plánů, při nichž se kontroluje naplnění strategických cílů. Grasseová, Dubec a Řehák (2012) a Marinič (2008) uvádějí, že pro zajištění dlouhodobé stability podniku by mělo docházet k pravidelnému vyhodnocování strategických cílů, a v případě, že se objeví významné odchylky od očekávání, by každý podnik měl zmapovat příčiny a přijmout nápravná opatření.



Obr. 1.8 Procesní model řízení malé a střední firmy

Zdroj: Pavlák (2012)

Pokud podnik dokáže efektivně předvídat a reagovat s dostatečným předstihem na příležitosti a hrozby vyskytující se ve vnějším podnikovém prostředí, může přistoupit k budování své konkurenční pozice. Autoři Havlík (2003) a Chevalier a Hirsch (1994) uvádějí, že malé a střední podniky by pro zajištění konkurenceschopnosti měly provádět systematické analýzy klíčových oblastí podnikání, které jsou ovlivněny trendy a vlivy tržního prostředí, ve kterém podnik operuje. Analýzy by měly být relevantní a měly by zahrnovat jen ty oblasti a informace, které podniku přináší skutečnou informační hodnotu. Keřkovský a Výkypěl (2007) potvrzují, že zbytečný nadbytek informací a komplikovanost některých detailních analýz může podnik neúčelně zatížit.

Klíčem úspěšné strategie podniku je zajištění podpory všech zájmových skupin podniku, jako jsou zaměstnanci, management a majitelé, ale i podpory některých externích zájmových skupin. Holátová (2007) popisuje, že strategie by měla být vždy kompletní a měla by řešit všechny zásadní aspekty řízení podniku, nebo jeho části. Podle Folvarčné (2005) je potřeba, aby MSP věnovaly pozornost vývojovým trendům vnějšího prostředí, a měly tak připraveny alternativní varianty strategie. Aktualizace strategie, pokud se některý z trendů výrazně odchýlí od předpokládaného vývoje, je základním předpokladem úspěchu podniku.

V případě MSP se často setkáváme s fungováním rodinného podnikání, které je do značné míry ovlivněno strategií podniku, ať už se jedná o politiku nástupnictví ve firmě v další generaci, vyřešení vypořádání členů další generace z pohledu vlastnictví podniku, politiky zaměstnávání a odměňování členů rodiny ve firmě nebo nalezení kompromisu mezi finančními potřebami rodiny a investicemi vkládanými do podniku. Staňková (2007) popisuje, že nejrizikovější životní fází malých a středních podniků rodinného typu je realizace mezigeneračního předání podniku, které často končí bankrotem podniku. Mezi nejčastější problémy rodinných podniků patří nedostatečná zodpovědnost, krátkodobá orientace na zisk vlastníků, konflikty mezi vlastníky a fragmentace vlastnictví.

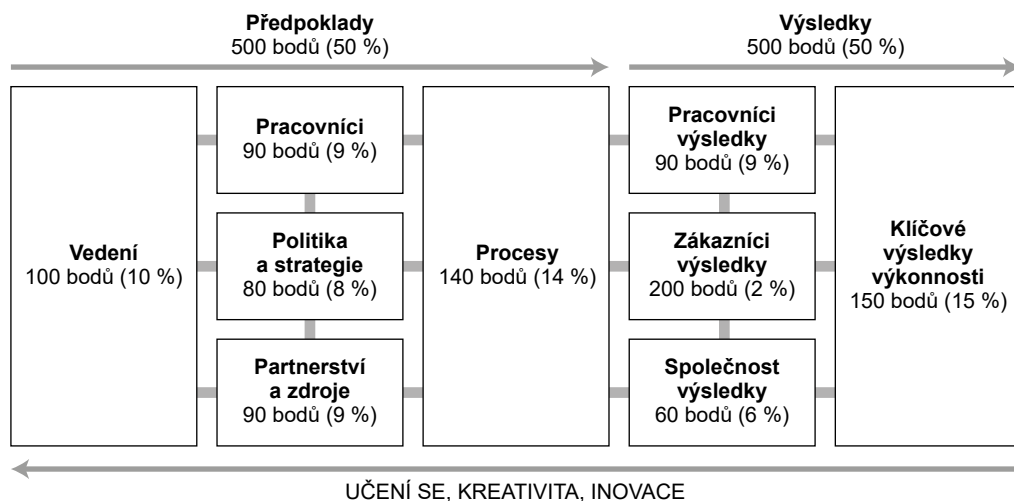
Havlíček, Břečková a kol. (2015) konstatují, že poměrná většina vlastníků a manažerů MSP zastává názor, že tvorba strategie není nutná. Považují ji za přítěž, neboť v jejich chápání strategie brání flexibilitě. Malí a střední podnikatelé kladou důraz spíše na intuici a improvizaci a téměř neplánují. Pro většinu těchto podniků strategie představuje určitou hrozbu, která je spojována s řadou úkolů, na které jim síly a zdroje nestačí. V současném turbulentním prostředí vzrůstá riziko i pro MSP, že v důsledku špatných rozhodnutí ztratí své postavení na trhu i ve společnosti. Minimalizace hrozeb by měla být jedním z důvodů, aby se MSP začaly zabývat problematikou vytváření podnikové strategie.

Z hlediska praxe má strategie důležitou roli a potřeba plánovat zde má nezastupitelný význam. Smejkal a Rais (2006) uvádějí, že MSP si jsou vědomy skutečnosti, že bezriziková cesta k ziskovému podnikání neexistuje, a proto by měly dlouhodobě identifikovat možná rizika, která je mohou potkat. Podle Fligsteina (2009) za potencionální bariéry podniky považují malou podporu státu a legislativní omezení. Jen 3 % podniků uvádějí, že vnímají limity rozvoje podniku v zastaralých metodách řízení, a pouze malá část podnikatelů dokáže připustit chybu na své straně. 77 % českých podnikatelů aktivně žádnou moderní metodu řízení nezná a téměř stejné procento podniků žádnou z podobných metod nevyužívá. Pouze 22,55 % podniků prokázalo znalost některé z metod moderního řízení firmy, což lze považovat za vysoce neuspokojivý výsledek. Podle tohoto výzkumu, pouze 16,9 % respondentů uvažuje o zavedení některé z moderních metod řízení podniku. Téměř 80 % českých podnikatelů nejeví znalost celosvětově známé metody EFQM (evropského modelu podnikatelské excelentnosti), který je využíván více než 30 000 evropskými podniky (Fligstein, 2009).

Model EFQM (obrázek 1.9) je pojmenován po Evropské nadaci pro řízení kvality (z anglického European Foundation for Quality Management), která byla založena v roce 1988 s cílem zvýšit konkurenceschopnost evropských podniků prostřednictvím využití filosofie TQM (Total Quality Management). Podle Granta a kol. (2003) se jedná o systematické a pravidelné přezkoumání podnikových aktivit prostřednictvím hodnocení podniku, založeném na vzdělávání zaměstnanců v oblasti uplatňování principů TQM a rozvojování TQM do podnikových operací. Pavlák (2012) popisuje, že pro vytvoření konkurenceschopné podnikové strategie a její následnou úspěšnou implementaci je nezbytná podmínka existence proinovační podnikové kultury, která by podporovala uplatňování modelu EFQM. Sandbrook (2001) uvádí, že důležitou zpětnou vazbou modelu EFQM je pochopení důležitosti tohoto modelu ze strany zaměstnanců a jeho následné implementace na podnikové procesy.

Podle Synka (1999) lze strategii, kterou volí malé a střední podniky, klasifikovat několika způsoby. První je inovační strategie, která využívá vlastní znalosti, druhá je strategie

informačních technologií, která poskytuje MSP možnost snížení nákladů a zvýšení produktivity práce. Následuje strategie využívající zaplňování mezer, což umožňuje podnikům stát se sofistikovaným globálním hráčem s úzkou produktovou linií. Další je tzv. strategie sítí, jež spolupracuje s ostatními podniky s cílem získání a zavedení inovací. Na závěr uvádí strategii skupin, která má za úkol podnik dostat do blízkosti konkurentů s cílem získat výhody rychlejších znalostí v raných stádiích životního cyklu.



Obr. 1.9 EFQM Model Excellence – základní kritéria

Zdroj: Nenadál (2004)

Podle zveřejněné Metodiky hodnocení dopadů regulace na konkurenceschopnost roku 2015 (OHDR, 2015a) je potřeba odhadnout tržní podíl malých a středních podniků v daném sektoru, porovnat jejich relativní náklady s většími společnostmi, posoudit jejich tržní a inovativní konkurenceschopnost a začlenit zástupce podniků do procesu konzultací. Fotr a Souček (2005) uvádí, že konkurenceschopnost malých a středních podniků závisí na výchozích podmínkách pro podnikání. Jelikož malé a střední podniky nevyvážejí na vzdálené trhy, je pro jejich konkurenceschopnost rozhodující, jaké mají výchozí podmínky a zdali dochází k subvencování a zvýhodňování domácích podniků ve srovnání s jejich globálními konkurenty na blízkých trzích.

Skála (2016) stejně jako řada předchozích citovaných autorů připomíná, že k docílení úspěšnosti a konkurenceschopnosti potřebují mít malé a střední podniky zpracovanou vizi a podnikovou strategii, která je důležitým základem pro trvalý úspěch podniku. Ve svém výzkumu v oblasti strategie poukazuje na skutečnost, že pouze 24 % MSP uvedlo, že má zpracovanou strategii. V konečném výsledku může být situace ještě horší, protože strategie může být zaměňována se subjektivní představou o strategii. Odbor hodnocení dopadů regulace uvádí, že moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost, která je základem pro dlouhodobá rozhodnutí a stanovení dlouhodobých cílů sloužících pro následné využití. Strategie má vycházet z potřeb podniku, přihlížet ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovat na externí změny (OHDR, 2015b). Podle Dlouhé, Dlouhého a Mezříckého (2006) a Kislingerové,

Nového a kol. (2005) je současná strategie ovlivňována rychle se měnícím podnikatelským prostředím, rozvojem průmyslové automatizace a globalizace a v neposlední řadě novými vědeckými poznatky.

Jak již bylo řečeno, základem pro tvorbu strategie je vize, která ovšem musí vycházet z reálných možností podniku. Vize nevychází z hlubokých a rozsáhlých analýz, ale z fantazie, intuice, mentální schopnosti, vnímavosti a představivosti tvůrce vize. Podle Kottlera (2004) musí mít účinná vize šest základních znaků: jednoznačnost, flexibilitu, adresnost, obraznost, uskutečnitelnost a srozumitelnost. Zvolit správný přístup ke strategii je obtížný individuální proces, který by měl vycházet z konkrétních podmínek podniku. Keřkovský a Vykypěl (2002) uvádí, že základem pro správnou formulaci strategie je analýza interního a externího prostředí podniku, která má podnikům poskytnout odpovědi na otázky: Kde jsme? Kam jdeme? Kde chceme být? Jak se tam dostat?

Nejpoužívanější metody strategické analýzy jsou:

- SWOT analýza,
- GE matice (General Electric Screen), analýza portfolia,
- Analýza pěti sil 5F (Porter's Five),
- KM strategie (Knowledge management),
- Analýza klíčových kompetencí a schopností.

Pro MSP je klíčové se rozhodnout pro správnou strategickou alternativu, která spolu s konkurenční strategií ostatních podniků předznamená úspěch či neúspěch podniku. Pro vhodný výběr strategie malých a středních podniků jsou důležité představy vlastníka, velikost podniku a produkt. Veber a kol. (2009) klasifikují konkurenční strategie podle toho, jak agresivně podnik vytipuje své vývojové záměry vůči jiným rozhodujícím subjektům jako ofenzivní, neutrální a defenzivní. Přístupem k tvorbě strategie se zabývá řada autorů. V poslední době se setkáváme s pojmem „rudé a modré oceány“. Hlavní myšlenkou autorů této strategie je zaměřit se na vzájemný boj o získání tržního podílu na úkor své konkurence, který nazývají červený nebo rudý oceán. Tuto myšlenku zakládají na hodnotové inovaci, která by měla vytvořit prostor, kde konkurence dosud nezastává žádné místo (Kim a Mauborgne, 2012). Porter rozlišuje tři konkurenční strategie, které jsou postavené na konkurenční výhodě podniku. Strategie nízké ceny a nízké přidané hodnoty je vhodná pouze pro velké podniky, jejichž ziskovost pramení z velkého objemu výroby a vysokého podílu na trhu. Další je strategie cílené diferenciaci, která je vhodná pro malé a střední podniky, jelikož se snaží nabídnout zákazníkovi kvalitní produkt, za který je zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu. Poslední je strategie hybridní, která využívá současně strategii nízké ceny a diferenciaci. Při jejich formulaci bylo využito Porterovy konkurenční strategie, vycházející z názoru, že postavení podniku neurčuje množství jeho silných a slabých stránek, ale jejich využití ve vztahu ke konkurenci. Manažeři jsou většinou přesvědčeni, že konkurenční jednání je výlučně otázkou toho „být nejlepší“. Otázkou ovšem je, co znamená být nejlepší. Podle Magretty (2012), která ve své publikaci sumarizovala Porterovy poznatky, je to pouze metafora, která do podniku vnáší emoce, napětí a nervozitu. Tento způsob uvažování o konkurenci je ovšem chybný, vede ke špatné strategii a k průměrné výkonnosti podniků, neboť je vystaven na konkurenčním připodobňování se, tzv. konvergenci, kdy se podniky začínají podobat jeden druhému,

jejich nabídky se sblíží a jediným kritériem výběru pro zákazníky se stává pouze cena, což má za následek postupné snižování ziskovosti odvětví, kde podniky působí.

Evropská unie se pravidelně zabývá konkurenceschopností, pohled na ni prochází v posledních letech značným vývojem. Konkurenceschopnost je často vnímána jako základní indikátor úspěšnosti nebo selhání politiky. Grebíková (2012) uvádí, že pro mezinárodní konkurenceschopnost sehrává klíčovou úlohu růst produktivity a zkvalitňování životní úrovně. Faktory, které ovlivňují růst produktivity, jsou technologický rozvoj, investice, míra využívání kapacit, velikost a kvalifikace pracovních sil, manažerské dovednosti, organizace výroby a využívání zdrojů energie a surovin. Skokan (2004) za hlavní faktory, které přispívají ke konkurenceschopnosti, považuje výzkum a technický rozvoj, malé a střední podniky, přímé zahraniční investice, infrastrukturu a lidský kapitál, instituce a společenský kapitál.

Jedním ze základních přínosů MSP je skutečnost, že podněcuje konkurenci v ekonomice a zdravé podnikatelské prostředí, a působí tak proti monopolním tendencím. Zdravá konkurence v ekonomice obvykle vede ke snižování cen a vyšší produktivitě, nutí podniky vyvíjet nové technologie, produkty a služby a spotřebitelům poskytuje možnost volby. Současně dobře fungující konkurence plní i některé „politické“ úkoly. Díky minimalizaci bariér vstupu na trh má každý člověk možnost se svobodně rozhodnout, zda začne podnikat. MSP zvyšují konkurenční tlak, čímž nutí i ostatní podniky zvyšovat svou produktivitu, zvyšovat kvalitu, zavádět inovace a/nebo snižovat náklady. Zvyšování efektivnosti a zavádění inovací v podnicích rovněž vede ke zvyšování konkurenční síly celé ekonomiky. Z toho mohou samozřejmě těžit i spotřebitelé, neboť to pro ně znamená možnost výběru ze širšího a kvalitnějšího sortimentu anebo nižší ceny.

V současné době, která je charakterizována globalizací a existencí velkých nadnárodních korporací, působí MSP jako obranný prostředek proti monopolním tendencím. Klímová (2007) dodává, že globalizace hospodářství a intenzivní konkurence nutí podniky hledat nové způsoby, jak udržet svou konkurenceschopnost. Podle Pangarkara (2008) je konkurenceschopnost jedním ze způsobů, jak dosáhnout dlouhodobé ziskovosti, konkurenčního úspěchu a přežití. Kubíčková a kol. (2016) doplňují, že i když ne všechny malé a střední podniky působí na zahraničních trzích, měly by si uvědomit, že vzhledem k probíhající globalizaci je mezinárodní hospodářská soutěž nevyhnutelná i na domácím trhu, na němž MSP čelí neustále narůstající zahraniční konkurenci.

MSP na rozdíl od velkých společností čelí mnoha překážkám, jako je nedostatek finančních a jiných zdrojů, které jim brání v mezinárodním rozvoji nebo brání jejich zapojení do procesu internacionalizace. Způsob, jakým mohou MSP uspět v internacionalizaci, může být podle Hutchinsona a kol. (2006) uplatnění strategie diferenciacce nebo zapojení do sítí, protože sítě mohou působit jako „katalyzátor“ rozšiřování mezinárodního trhu. Wach (2014) a Kubíčková a kol. (2014) považují za zcela zásadní nutnost, věnovat zvýšenou pozornost MSP a jejich internacionalizaci, a to zejména s ohledem na jejich nezastupitelný význam v národní ekonomice.

1.9 Inovační přínosy a potenciál pro rozvoj a udržitelnost MSP

Společenská realizace se v posledních desetiletích významně mění, vyvíjejí se nové produkty, komunikační, počítačové a logistické technologie, objevují se nové pohledy na podnikání, technické novinky (high-tech produkce), jak uvádějí např. Corsi a Prencipe (2019) a Donate a kol. (2019), nebo výrobky zajímavé designem, narůstá produktivita práce, zlepšuje se životní úroveň obyvatelstva. Vyspělé ekonomiky zpravidla neoplyvají surovinovým bohatstvím, výrobní potenciál je zpravidla vyšší, než je místní poptávka (Medda, 2020). Růstový potenciál nabízí výhodnou polohu pro cestovní ruch, turistiku a volnočasové aktivity. Na světové úrovni stále přetrvává disproporcionalita ve vývoji mezi jednotlivými národními ekonomikami (Džafić a kol., 2011), regiony a hospodářskými uskupeními, která se odráží ve stagnaci nebo propadu tempa růstu a ekonomickém vývoji světového rozvoje hospodářství (Demirbas, Hussain a Matlay, 2011). Globalizační změny a jejich důsledky v oblasti hospodářské politiky nejsou vnímány jednoznačně, neboť přispívají k nestabilitě na finančních trzích, prohlubování rozdílů mezi vyspělými a zaostalými ekonomikami v neprospěch celosvětového rozvoje. Smysl života se mění ve prospěch zájmu „žít lehce“, neboť vyšší spotřeba v minulosti znamenala zkvalitnění. Mění se priority, zájmy i vzorce chování lidské populace, které mají vliv na podnikové/národohospodářské změny (Zhang a kol., 2020). Lidé vyjadřují svou identitu na trhu customizací. Chudoba je do jisté míry relativní, neboť dlouhodobě chudší lidé jsou na nepříznivou situaci adaptovanější i navzdory střední vrstvě obyvatelstva, která nežádoucí změny vnímá daleko bolestněji, neboť je zvyklá na jisté standardy, které jsou měřítkem kvality života v sociální komunitě, které si musí odepřít. Klíčovým faktorem úspěšnosti firem jsou novinky, nápady, um, kreativita lidí, jejichž snažení a tvůrčí aktivitu lze komercionalizovat. Materiální svět je lacinější, dostupnější, zatímco produkty a služby jsou dražší. Vyšší cena je legální, umožňuje získat bonusy za novost a originalitu po určité období. Věrnost zákazníka se vyplácí, neboť klient realizuje opakované nákupy v častější frekvenci, akceptuje vyšší cenu u produktů/služeb nebo absenci slevy, připouští i nižší podporu prodeje a současně diseminuje získané informace široké veřejnosti, jak laické, tak odborné (Sírén a kol., 2020). Ve světě dominují kopie, novost a originalita jsou cennější nežli kdykoliv předtím. Rychlost inovací se zvyšuje, na trh vstupují noví konkurenti, dochází ke konsolidaci firem. Finanční kapitál je normou (Ustemorov, Arys-tanbayeva a Intykbayeva, 2018), technologický pokrok akcelerátorem, znalostí vstupním kapitálem (Kłos, Skrzypek, Dabrowski, 2017) a zdroje nedostatkem (Borchardt a kol., 2018). Změny na světových trzích i odvětvích jsou markantní, v dlouhodobém časovém horizontu vítězí tvůrci, nikoliv napodobitelé nad inovátory.

Představivost, vytrvalost a práce s talentovanými lidmi, kteří přicházejí s jedinečnými a výjimečnými myšlenkami, je hnacím motorem moderní doby. Podniky, které chtějí růst, musí prolomit konkurenční benchmarking a imitace. Inovace je proces cyklicky opakováných činností, ve kterých se vytváří nová hodnota pro zákazníka skrze analýzy zdrojů a pochopení toho, co zákazník požaduje včetně nalezení dílčího řešení (Buccieri, Javalgi a Cavusgil, 2020). Inovace jsou nositeli dlouhodobého zisku, podnikatelského úspěchu a konkurenční výhody (Madrid-Guijarro, Garcia a Van Auken, 2009). Inovační úsilí jako nástroj podpory prosperity je implementováno do oblastí materiálních (Škoda, Bočková a Vaníčková, 2018), ale i nemateriálních služeb, státní a veřejné správy (Robson a Obeng, 2008). Jak komentují např. Zelený (2005) nebo Guldman a Huulgaard (2020), inovace

jsou kvantitativní nebo kvalitativní zlepšení produktu, procesu nebo podnikatelského modelu, který významně stimuluje hodnotu k zákazníkovi nebo podniku, v ideálním případě k oběma subjektům (Medrano, Cornejo-Cañamares a Olarte-Pascual, 2020).

Významnou roli v inovačním procesu zastávají lídři, neboť mají vliv na finální hodnotu očekávaného výstupu inovačního projektu ve fázi před testováním nebo uvedením prototypu na regionální trh, byť více než 80–90 % inovačních projektů překračuje plánovaný rozpočet bez ohledu na požadovanou kvalitu. Měření a rozvoj lidského potenciálu v podniku zdůrazňuje vztah kapacit intelektuálních, např. vzdělávání, schopnosti využívat poznatky a zkušenosti a schopnosti pracovat s informacemi nebo učit sebe i ostatní (Kashyap a Agrawal, 2020; Vaničková, 2018; Meili, 2019), ale i fyzických ambicí, např. leadershipu (Gharama, Khalifa a Al-Shibami, 2020; Jaroudi a Hammoud, 2019), týmové a individuální výkonnosti, schopnosti podávat nadprůměrné výkony, time managementu, emoční inteligence apod. Bez trvalých hodnot pracovníků a v podnikové kultuře nelze zvýšit výkon, maximalizovat efektivnost a funkčnost, redukovat náklady a optimalizovat výrobní procesy, neboť uznání lidí, jejich osobností, názoru, chování a jednání stimuluje nosné kameny podnikové kultury jako pilíře trvalých hodnot.

Změny paradigmatu v podnikání a v podnicích s výhledem do budoucna hodnotí podnik jako živou entitu/organismus zakotvený na lidském kapitálu, osobnostech a individualitách, znalostech a hodnotách, tvůrčích, inovačních a strategických myšlenkách a nápadech (Yuan a kol., 2020), příležitostech růstu trhu (Barwinski a kol., 2020; Cillo a kol., 2019), na kterém firma působí/nepůsobí (případně při vstupu na nový trh), konkurenčních výhodách ve prospěch neustálého zlepšování podnikových procesů (Hinteregger a kol., 2019), ale i úspěchu zejména lokálních firem, neboť konkurenceschopnější ekonomika má vyšší pravděpodobnost udržení tempa růstu (De Oliveira a kol., 2019). Klíčovými faktory pohánějícími ekonomiku jsou infrastruktura (Danko a kol., 2019), makroekonomické a institucionální prostředí (Huang a Chi, 2013), zdraví a základní vzdělání.

Zesilovačem efektivnosti ekonomiky je vysokoškolské vzdělání a trénink (Teixeira, Veiga a Fernandes, 2019), technologická připravenost, velikost a efektivita trhu práce, zboží a služeb a rozvoj finančních trhů (Caha, 2017). Strategie Evropa 2020 navrhuje tři prioritní oblasti pro směřování hospodářských politik členských států EU (Chesbrough a Vanhaverbeke, 2018), a to udržitelný růst založený na konkurenceschopnosti (Cho, Bonn a Han, 2020; Kuzma a kol., 2020) a environmentálních faktorech ekologičtější ekonomiky (Moreno-Mondéjar a kol., 2020; Niemann, Dickel a Eckardt, 2020), sofistikovaný růst zakotvený na znalostech (Jafari-Sadeghi a kol., 2019) a inovacích (Guo a kol., 2020; Navío-Marco a kol., 2019) včetně dosahování sociální a územní soudržnosti a vysoké úrovně zaměstnanosti (García-Cortijo a kol., 2019). Ekonomika, která má zájem odolat konkurenčním tlakům (Janevski, Davitkovská a Petkovski, 2015; Al Idrus a kol., 2019), musí být zakotvena na moderních technologiích (Yap a Toh, 2020) s využíváním inovačního potenciálu jednotlivých sektorů (Elenurm a Oper, 2008; Gatautis, Vaiciukynaite a Tarute, 2019).

Vzhledem k těmto skutečnostem je i v České republice patrný mírný odklon od ekonomiky orientované pouze na konkurenční výhodu nízkých cen vstupů, zejména snížených mezd. Pozornost je stále více věnována inovační politice a implementaci inovací do podnikových procesů v jednotlivých odvětvích (Hallstedt a kol., 2013). S tvorbou nových rozvojových strategií nabývá na významu věda a výzkum v oblasti inovací realizovaných ve velkých

městech a městských aglomeracích (Ahern, Sarel a Niemelä, 2014), ale i na úrovni venkovských oblastí (Jirínová a Koliš, 2017). V regionálním kontextu se nemusí vždy jednat o nové produkty nebo procesy, ale o implementace existujících produktů a procesů v rámci nového regionu, instituce nebo společnosti. Za inovace v regionálním kontextu lze považovat diverzifikace lokálních ekonomických struktur (Leckel, Veilleux a Dana, 2020), intenzifikace vztahů mezi lokálním a globálním měřítkem včetně podpory vztahů mezi místními aktéry s potenciálem místního synergického efektu (Kotey a Sorensen, 2014). Růst ekonomické výkonnosti je atributem regionálního rozvoje (Piperopoulos, 2007), neboť ekologické pojetí rozvoje v širším kontextu zohledňuje environmentální zájmy k trvale udržitelnému rozvoji rurálních oblastí (Kanda a kol., 2018; Vasilenko, Arbačiauskas a Staniškis, 2011). Manažerskými znalostmi mimo jiné disponují nevládní neziskové organizace, zástupci místních elit a další jmenovaní do funkcí. Ve fázi přípravy strategických rozvojových dokumentů nebo územního plánu rozvoje jsou využívány vědecké znalosti v participaci se vzdělávacími institucemi a místní samosprávou, komorou a dalším podpůrnými organizacemi zacílenými k rozvoji obce a trvale udržitelnému rozvoji jako celku.

Regionální inovační strategie (Ahmadi a Osman, 2020) alias strategický rozvoj chytrého regionu podporuje prostředí pro rozvoj, zvýšení a posílení konkurenceschopnosti podnikání ve vědě a výzkumu subjektů regionálně působících v integraci s prevencí rizik za účelem zlepšování pozice kraje. Inovační strategie Česka do roku 2030 by měla být záležitostí národního zájmu v celém pojetí české ekonomiky tak, abychom byli schopni zajistit prosperitu země i v dalších desetiletích. Na kolokviích odborné veřejnosti převažuje shoda názorů, že dosavadní koncepce subdodavatelské ekonomiky závislé zejména na Německu je již do značné míry vyčerpaná. S ohledem na tyto skutečnosti je nezbytné změnit přístup a chování České republiky a orientovat ji jiným směrem cíleným k získání pozice jednoho z inovačních lídrů Evropy.

Inovační strategie České republiky 2019–2030 ukládá Radě pro výzkum, vývoj a inovace ČR v součinnosti s příslušnými ústředními orgány státní správy koordinovat naplňování obsahu a cílů Strategie ve spolupráci s garanty jednotlivých pilířů včetně vyhodnocování cílů a prováděcích mechanismů v souladu s koncepčními a strategickými dokumenty. Akční plán mezinárodní spolupráce České republiky v oblasti výzkumu a vývoje a internacionalizace prostředí je cílen pro zvýšení internacionalizace malých a středních podniků orientovaných na mezinárodní trhy s účastí na zahraničních výstavách a veletrzích, organizování odborných seminářů a poradenských služeb s experty zabývajícími se problematikou strategického řízení a managementu inovací v rámci mezinárodních programů, zvýšení využitelnosti infrastruktury pro podnikání rekonstrukcí technických a stavebních brownfieldů za účelem odstranění ekologických zátěží a jiných břemen včetně zvýšení kapacity pro odborné vzdělávání. Nárůst inovační výkonnosti podniků zřizováním a rozvojem průmyslových a podnikových výzkumných a inovačních center, inovací výrobků/služeb do výroby a jejich uvedením na trh s podporou pilotních projektů, procesních a marketingových inovací, zvyšováním intenzity a účinnosti spolupráce ve výzkumu, vývoji a inovacích rozvojem sítě klastrů a technologických platforem, vytvářením partnerství pro znalostní transfer mezi podniky a univerzitami, sdílením poznatků mezi podnikovou a výzkumnou sférou s cílem komercializace výsledků výzkumu včetně ochrany duševního vlastnictví je námětem pro rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace s ohledem do budoucna.

V současné době se potýkáme se třemi aspekty brzdícími přípravu inovační strategie v gesci Rady pro výzkum, vývoj a inovace ČR. Prvním problémem je samotný postup přípravy inovační strategie, který není zcela transparentní. Pokud má vláda ambici stát se inovačním lídrem kontinentu, veřejnost očekává prezentaci tohoto závazku včetně vymezení politického zadání a tvorby časového harmonogramu příprav strategie včetně oslovení kompetentních osob/vybraných týmů.

Povahu problému lze vnímat také v oblasti inovací a vědy v integraci se vzdělávací politikou, která v Česku míří víceméně opačným směrem (Hrazdilová Bočková, Vaníčková a Lajčín, 2017). Inovační ekonomika nevzniká zřízením několika elitních výzkumných a vývojových center a inkubátorů, neboť nelze mít ekonomiku vysoké přidané hodnoty založenou na inovacích a vzdělávacím systému nastaveném pro potřeby tzv. montovny. Situace českého školství, charakterizovaná kvalitou základních škol, je v disproporci s nevyrovnanými výsledky škol napříč kraji v ČR, nevyhovující strukturou středního školství a celkovým plýtváním talenty, které školský systém neumí podpořit, neboť nevytváří předpoklady pro implementaci inovační strategie (Soukalová, 2016).

Výzkumná a inovační činnost by měla mít především silné zázemí na vysokých školách. Pro středně velkou zemi, jakou je Česká republika, má role vysokých škol ve výzkumu a inovacích mimořádný význam, vyčleňování podstatné části výzkumných a inovačních kapacit z vysokých škol je v poměru k možnostem země velmi nákladné a neefektivní. České vysoké školy jsou ve většině případů uzavřené, jmenování profesorů prezidentem a jiné akademické procedury vyplývající z vysokoškolské legislativy jsou omezující. Studie Světové banky z roku 2009 doložila, že přítomnost „world-class“ univerzity v zemi nebo regionu je naprosto zásadní pro přilákání talentů a koncentraci zdrojů, které umožňují progres ve světě vědy, výzkumu a inovací s vyšší přidanou hodnotou (Hart a kol., 2015). Skutečnost, že v celé střední a východní Evropě nemáme žádnou univerzitu světových parametrů, je jedním z důvodů, jak se autoři domnívají, proč na úkor rozsáhlých investic do oblasti vědy a výzkumu nedosahujeme očekávaných výsledků. Bez otevřené debaty o souvislostech a předpokladech transformace vzdělávacího systému, sektoru výzkumu a ekonomiky budeme v lepším případě optimistického scénáře stagnovat, v méně optimistickém/pesimistické predikci se dostávat do komplikací/potíží, propadů/recesí, neboť bude chybět cash-flow.

S výhledem do budoucnosti je rozhodující systematicky inovovat v určitém frekvenčním modulu a neustále reagovat na změny v podnicích a jejich okolí, změnu vyvolávat a ovlivňovat ji. Budovat hodnoty, rozvíjet lidských potenciál a podnikovou kulturu (Diaz-Delgado a kol., 2019), neboť trvalé hodnoty netvoří pouze příznivé dosažení ekonomických ukazatelů ve formě zvýšené přidané hodnoty pro firmu potažmo pro zákazníka (Linder, 2019; Okpara, 2011), ale i parametry zakotvené v podnikové kultuře ve vztahu k zaměstnancům (Lijauco a kol., 2020; Santoro a kol., 2020), podpoře učení se a vzdělávání, tvorbě, sdílení a kapitalizaci znalostí (Kim a Ahn, 2020) a zkušenostem, kreativitě, vytrvalosti, radosti z práce, důvěře, spolupráci (Xie, Zeng a Tam, 2010), ale i akceptaci změny (Wielgórk a Szczepaniak, 2019). Je třeba hledat cesty, jak implementovat holistický přístup ke kreativitě a inovacím u vývojářů, manažerů a marketérů. Učit se využívat příležitosti k růstu ekonomiky a rozvoji společnosti s cílem prospěšnosti, odpovědnosti, udržitelnosti a environmentu s respektováním principů poslušnosti implementace základního výzkumu → aplikovaného výzkumu → inovací produktů/služeb/procesů → komercializace/zisku → reinvestic do výzkumu. Aplikovat pro inovační

firemní kulturu, kreativní životní cyklus inovace do projektového řízení a diskontinuální inovace zakotvené ve strategii tzv. modrého oceánu, které jsou nové, inovativní a systematické, neboť generují monopolní postavení na trhu.

Podnikatelský systém firmy je hodnotový řetězec, jehož strukturu tvoří interní hodnotové procesy firmy včetně externí vazby s partnery, např. dodavateli, bankami, zákazníky a spolupodílčníky. Strategické inovace podnikatelského systému lze docílit vstupem na nový trh, produkcí nového segmentu na existujícím trhu, tvorbou nového produktu nebo služby (Tsai a Huang, 2019), vytvořením nového podnikatelského systému nebo zvýšením podílu na výdajích zákazníka. Inovace výrobků, služeb a procesů lze dosáhnout vyšší penetrací na existujícím trhu, zvýšením prodeje, obsazením nových segmentů na trhu, zlepšením produktů a služeb tvorbou nových funkcí, jednoduchostí, spolehlivostí, úsporností, zvýšením výkonnosti prodeje určeného většímu objemu zákazníků, vyšší ziskovostí, zefektivněním prodeje prostřednictvím sociálních sítí, informačních a komunikačních kanálů a sdělovacích prostředků, přechodem na jiné trhy dle geografického uskupení ve prospěch adaptace produktů/procesů na lokální podmínky nebo výhradním zastoupením u nových produktů pro stávající nebo nové zákazníky.

Na inovaci výrobků lze nahlížet z pohledu funkčnosti a tvorby hodnoty, principu nebo technických řešení, např. vlivu na bezpečnost, ochranu zdraví, ovladatelnost, komfort, design (Podmanický a Nývlt, 2015). Spojení inovace výrobku s inovacemi procesů v integraci se synergickým efektem stimuluje vztah „více za méně“. V tabulce 1.4 je uvedena inovace procesů redukce nákladů s cílem snížení plýtvání s aplikací metody Lean. Tabulka 1.5 poukazuje na snižování variability procesů – kvality, času, termínů plnění včetně stabilizace systému s podporou metody Six Sigma. Vztah úzkých míst a zvýšení průtoku v procesní výrobě s podporou metody TOC (Theory of Constraints) – teorie omezení, která pomáhá zjistit a zmapovat problémy v průtoku produktů v procesech, je komentován v tabulce 1.6.

Tab. 1.4 Redukce nákladů, eliminace plýtvání v procesech a mezi procesy (Lean)

Krok	Popis	Metody
Analýza současného stavu	Analýza toku hodnot, identifikace plýtvání a jeho příčin	Mapování toku hodnot, auditing, snímkování, workshop, modelování a simulace procesů, strom současných problémů, diagram konfliktů
Definování budoucího stavu a postupu změny	Stanovení cílového stavu, metrik a postupu řízení změn	Mapa budoucího stavu, strom budoucích problémů a překážek, akční plán, projekt změny
Optimalizace procesů	Odstranění plýtvání v rámci jednotlivých procesů	Štíhlá výroba, kvalita v procesu, chybovost procesu, vizualizace, Kaizen
Integrace procesů	Odstranění plýtvání mezi procesy	Kanban, výrobní buňky, výrobní a servisní týmy
Synchronizace procesů	Zajištění plynulého toku materiálu a informací	

Zdroj: Košturiak, Chal (2008), vlastní úprava.

Tab. 1.5 Snižování variability procesů – kvalita, čas, termín plnění a stabilizace systému (Six Sigma)

Krok	Popis	Metody
Definování problému a klíčových procesů	Formulace problému a cílů řešení	Stromový diagram, matice vztahů
Měření	Měření procesu a jeho okolí	Procesní mapa, Paretova analýza, matice příčiny a účinku, diagram příležitostí, brainstorming
Analýzy	Analýza příčin a vlivů na výstupy procesu	Analýza způsobilosti procesu, průběhový diagram, hodnocení stability procesu
Hledání řešení	Tvorba nového řešení včetně testování	Regresní a korelační analýza, diagram příčin a následků, metoda součtu pořadí
Implementace a standardizace	Realizace řešení a návrhu opatření ke stabilizaci procesů z hlediska dostupnosti zdrojů a času, kontroly kvality, ale i zvyšování spolehlivosti, bezpečnosti a funkčnosti	Monitoring procesu, kontrolní činnost, auditing

Zdroj: Košturiak, Chal (2008), vlastní úprava.

Tab. 1.6 Úzká místa a zvýšení průtoku v procesní výrobě pomocí metody TOC (Theory of Constraints) – Teorie omezení

Krok	Popis	Metody
Nalezení úzkého místa	Nalezení úzkého místa, které zamezuje prostupnost systému	Strom současných problémů, simulace, workshop, snímkování
Vytažení úzkého místa	Zabezpečení zásobníku práce před úzkým místem	Kanban, FIFO zásobník
Podřízení úzkému místu	Pracuj co nejrychleji nebo čekej	Kanban
Rozšíření omezení	Zvyšování propustnosti v úzkém místě	Kvalita a redukce variability procesu, výběr alternativ v postupech
Návratnost ke kroku 1	Hledání nového úzkého místa a odstranění jeho omezení	

Zdroj: Košturiak, Chal (2008), vlastní úprava.

1.10 Personální řízení MSP

Úroveň personální řízení je zásadním faktorem, který determinuje prosperitu a konkurenceschopnost MSP. V kontextu neustálých změn vnějšího i vnitřního podnikového prostředí a potřeby reagovat na tyto změny sehrává kvalitní řízení lidských zdrojů zásadní roli. Dlouhodobější strategie i krátkodobější koncepce řízení lidských zdrojů jsou proto jádrem a jednou z nejdůležitějších oblastí celého řízení organizace (Armstrong a Taylor,

2014). Zavádění této koncepce proto představuje pro sektor MSP velkou výzvu, jelikož se personální řízení v MSP vyznačuje celou řadou specifík, kterými se liší od velkých podniků (Koubek, 2015).

Jedním z hlavních rysů úspěšné koncepce řízení lidských zdrojů je její návaznost na personální strategii, tj. představu firmy o střednědobých konkurenčních výhodách jejího personálního řízení, která pak vychází z celkové strategie firmy. O tom, zda a v jaké míře aplikují MSP strategický přístup pro oblast řízení lidských zdrojů je možno nalézt i některé zahraniční studie. Např. Melo a Machado (2013) v rámci svého výzkumu provedeného u 1 000 nejlepších portugalských MSP došli k závěru, že v těchto podnicích je sice uplatňována nějaká z forem řízení lidských zdrojů, zatím však jde často pouze o formu neformální, nestrukturovanou a roztříštěnou. Bušina a Šikýř (2014) dospěli k podobnému poznatku na příkladu MSP působících v sektoru stavebnictví na Slovensku a konstatovali, že v segmentu těchto podniků dominuje spíše nekonceptní přístup. Rovněž Szlávicz a Berber (2013) potvrdili ve svém výzkumu v Srbsku, že většina tamních MSP dosud strategický přístup k řízení lidských zdrojů neuplatňuje. Z mimoevropských zemí je možno uvést např. studie Pingleho (2014), jež potvrzují absenci formálního systému řízení lidských zdrojů u indických MSP. Rozsáhlý průzkum zabývající se řízením lidských zdrojů ve 150 podnicích MSP byl proveden také v Makedonii. Autor došel k závěru, že prokazatelně lepší ekonomické výsledky vykazují podniky, u kterých je funkční personální útvar (Abduli, 2013). Branka a Petkovič (2013) zdůrazňují, že při vytváření modelů řízení lidských zdrojů v MSP je třeba respektovat velikostní kategorie podniků, od které se odvíjí počet aktivit v oblasti řízení lidských zdrojů. S tím koresponduje i výzkum Urbana a Yordanové (2008), kteří zdůrazňují, že v rámci MSP hraje velmi důležitou roli existence personálního oddělení, které zajišťuje u středních podniků efektivnější výkon personálních procesů. Mezi výzkumy nalezneme taktéž studie, jež zkoumají specifické přístupy k oblasti řízení lidských zdrojů v rámci jednotlivých odvětví. Za zmínku stojí např. výzkum realizovaný Gregoriem a Felipem (2014), zaměřený na vinařské podniky v Chile. Mura a kol. (2017) analyzují současné trendy v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů v MSP zemí Visegrádské skupiny, přičemž podtrhují klíčový význam regionálního přístupu k této oblasti. Vztahem personálního řízení a výkonem zaměstnanců v australských MSP se zabývali Wiesner a kol. (2007), přičemž konstatovali, že MSP, pokud chtějí obstát v konkurenčním boji, musí své personální řízení změnit a modernizovat. Specifiky personálního řízení rodinných firem v MSP v porovnání s tzv. nerodinnými firmami se zabývají např. studie Shafeeka (2016) nebo De Koka a kol. (2003). Obě naznačují, že v rodinných firmách jsou personálně-řídicí procesy spíše neformální, avšak vlastníci či manažeři těchto firem se více snaží prosazovat postupy nejlepší praxe. Velmi úzkou vazbu mezi personálním řízením v MSP a jejich inovačním potenciálem ukazuje studie Curada (2017). Význam personálního řízení v MSP podtrhuje i výzkum Sáncheze a kol (2011), kteří jsou přesvědčeni o tom, že schopnost vytvářet a využívat znalosti a inovace jsou hlavními zdroji růstu a konkurenční výhody pro takové MSP, jejichž pracovní síla se učí rychleji než pracovníci konkurenčních MSP. Poměrně časté jsou i studie, které se věnují jednotlivým dílčím oblastem personálního řízení v MSP. Značná pozornost je věnována problematice podnikové kultury a motivace. Hitka a kol. (2017) se zabývají motivačními programy pro v MSP a upozorňují na to, že nesprávně navržený a použitý motivační program může mít na zaměstnance negativní vliv. Problematiku hledání nových zaměstnanců v MSP řeší Umer (2012), který zdůrazňuje i možnost pragmatického přístupu k hledání zaměstnanců, který spočívá v hledání nových zaměstnanců z okruhu

svých známých a až poté popř. v inzerování volné pracovní pozice. Některé studie zahrnují vybrané činnosti a trendy v oblasti řízení lidských zdrojů, jako jsou nábor, výběr, odměňování, řízení výkonnost, školení a rozvoj nebo podnikové informační systémy. To je případ studie Šušnjara a kol. (2016), která se zabývá vztahem mezi jednotlivými oblastmi personálního řízení a výkonností v sektoru MSP ve vybraných zemích regionu střední a východní Evropy.

V České republice nebylo realizovaných empirických výzkumů ve vztahu k personálnímu řízení v MSP příliš mnoho. Problematikou řízení lidských zdrojů se zabývala např. Václavíková (2009), která v rámci svého výzkumného šetření na vzorku 109 MSP došla k závěru, že přístup českých MSP k řízení lidských zdrojů není ovlivňován jen velikostí podniku, nýbrž také jinými faktory, mezi které patří lokalita, obor činnosti, podíl zahraničního kapitálu, existence pracovní pozice personalista ve firmě a rovněž vypracované strategie řízení lidských zdrojů. Další poměrně rozsáhlý výzkum z poslední doby v ČR, který lze zmínit, realizovaly u vzorku 499 MSP Fejfarová a Urbancová (2016), přičemž i ony konstatují, že řízení lidských zdrojů v MSP probíhá za velmi specifických podmínek charakteristických pro daný podnik a jeho úroveň je určována řadou interních a externích faktorů. Z vnitřních faktorů jsou to zejména velikost podniku, postavení HR manažera v top managementu a existence personálního oddělení. Dalším velmi důležitým faktorem, který uvádějí, je finanční situace daného podniku. Pokud jde o vnější faktory, je úroveň řízení lidských zdrojů dle jejich názoru nejvíce ovlivněna situací na trhu práce.

1.11 Legislativně-právní základna a administrativní zátěž MSP

Problematika legislativně-právní základny v podnicích a s ní spojené administrativní zátěže přitahuje pozornost mnoha odborníků. Legislativně-právní základnu a také administrativní zátěž pro podniky významně ovlivnil vstup České republiky do Evropské unie dne 1. května 2004. Tento krok změnil pravidla interpretace českých právních norem a pramenů práva a přinesl mnoho příležitostí, ale také hrozeb pro tuzemské podniky. Podniky čelily nové legislativě a novému konkurenčnímu uspořádání, se kterým se musely vyrovnat.

Pro existenci a rozvoj každé podnikatelské aktivity jsou velmi důležité vlivy, které na podnikání působí, přičemž tyto vlivy jsou souhrnně označovány jako podnikatelské prostředí. Podnikatelské prostřední můžeme chápat jako soubor politik, nástrojů a faktorů, jejichž působení na podnik zlepšuje jeho konkurenceschopnost a růstový potenciál. Podnikatelské prostředí tedy představuje například stav podnikání dané země, trh práce, oblast financí a daní, podporu v podnikání, ale také legislativní prostředí. Do legislativního prostředí zahrnujeme zejména vhodnost či nevhodnost legislativy, vymahatelnost práva, ochranu investorů, přehlednost právní úpravy podnikání a administrativní zátěž (Mulačová, Mulač a kol., 2013). Přijmout zásady nového podnikatelského prostředí v evropském měřítku bylo a stále je značně náročné zejména pro malé a střední podniky. Tyto podniky musí respektovat stejné legislativní a administrativní požadavky jako velké podniky. Pro velké podniky může být řešením problému delegování činností na řadu specialistů uvnitř firmy, kterými ale malý nebo střední podnik nemůže disponovat. Řešení pro tyto podniky představuje například spolupráce s externisty, s čímž ale naopak souvisí růst nákladů. Důležitost sektoru malých a středních podniků je však pro českou ekonomiku zjevná. Tento sektor například v roce 2017 zaměstnával 58 % zaměstnanců z celkového

počtu zaměstnanců v podnikatelské sféře v ČR (MPO ČR, 2018a). Jelikož stále probíhá mnoho změn v legislativě, čímž se nadále zvyšuje administrativní zátěž pro podniky, připravilo si Ministerstvo práce a obchodu deset stěžejních oblastí, které je ve smyslu lepšího podnikatelského prostředí a nižší administrativní zátěže potřeba v nejbližší době postupně realizovat za účelem zlepšení podnikatelských podmínek (MPO ČR, 2019).

Podniky jsou nezpochybnitelně ovlivněny podnikatelským prostředím, a jelikož zejména malé a střední podniky představují až dvě třetiny celkového počtu podniků, je nutné analyzovat různé překážky, které brání v jejich rozvoji (Korcsmáros a Šimova, 2017). Velkou překážkou pro společnosti představuje fakt, že dochází i k několika novelizacím zákonů a vyhlášek ročně. Vysoká administrativní zátěž a neustálé změny v legislativě představují jedny z hlavních překážek pro rozvoj malých a středních podniků v České republice (Hodinková a Svirák, 2013). Rostoucí počet změn a právních předpisů klade na podnikatele nemalé požadavky a reagování na stále se měnící právní předpisy má za následek značnou časovou a finanční zátěž pro podnikatele (Veber, Srpová a kol., 2012). Nastavení dlouhé legislativní lhůty v této problematice hraje významnou roli (MPO, 2019). Dalšími překážkami pro podniky jsou například znalost jazyka nebo prostředí, informace, zkušenosti, ostatní legislativa a vysoké náklady, a to zejména při vstupu na zahraniční trhy. Evropská komise si klade za cíl změnu právního prostředí ve společnostech, a to tak, aby bylo efektivní, srozumitelné a vymahatelné, a také požaduje snížení administrativní zátěže pro podniky (Veber, Srpová a kol., 2012).

1.11.1 Legislativně-právní základna v podniku

V České republice je legislativní úprava pro podnikání dána občanským zákoníkem, zákonem o obchodních korporacích a živnostenským zákoníkem. Podnikání a právo je však nutno chápat v širších souvislostech, jež zahrnují i další právní odvětví a pododvětví práva soukromého i veřejného, především právo daňové, celní a sociálního zabezpečení, pravidla vedení účetnictví, právní normy na ochranu hospodářské soutěže, pracovní právo včetně pravidel zaměstnávání cizinců, insolvenční právo, spotřebitelské právo a právo průmyslového vlastnictví. Právo v podnikání pak přesahuje i do dalších odvětví práva veřejného, jako jsou například normy práva stavebního, ochrana životního prostředí, ochrana veřejného zdraví, ochrana památkové péče, bezpečnost a ochrana zdraví osob apod. V souvislosti s legislativně-právní základnou podniku nelze opominout ani oblast práva trestního (včetně trestní odpovědnosti právnických osob) a přestupkového. Komunikace podnikatele s veřejnou mocí, resp. s veřejnou správou tak tvoří veřejnoprávní aspekt podnikání.

Jestliže byl v úvodu zmíněn živnostenský zákon coby základní pramen podnikového práva, je nutno upozornit i na celou řadu rozličných právních předpisů, které upravují podnikání u těch činností, které nejsou živnostmi (např. činnost bank, pojišťoven, poskytovatelů zdravotnických služeb, advokacie, provozování tzv. svobodných povolání atd.) Lze tedy konstatovat, že ustavení občanského zákoníku upravující majetkové vztahy fyzických a právnických osob nebo sdružení fyzických osob jsou pro podnikání stejně tak důležitá, jako například různé právní předpisy upravující problematiku účetnictví, daní, ochrany spotřebitele a také bezpečnosti práce (Veber a kol., 2012). Právo v podnicích bylo dříve obvykle považováno za spíše technickou a méně významnou problematiku, kterou se zabývali především právníci z různých komunit. Základním cílem práva je ve společnostech a ve vzájemných vztazích na trhu vytvářet právní stabilitu a jistotu. Dále pak

bojovat proti korupčním a podvodným trestným činům jednotlivců nebo skupin (Sjafjell a Richardson, 2015). Problematika legislativy v podniku patří s ostatními faktory, jako jsou například faktory technologické, sociálně-kulturní, environmentální a ekonomické, do podnikatelského prostředí.

Podle Viglerové, Dobeše a Vojtoviče (2016) hraje sociální, politické a právní prostředí vytvářené státem pro podnik velmi důležitou roli. Pozitivní vnímání role státu při vytváření podnikatelského prostředí může také stimulovat finanční výkonnost společností. Na základě výzkumu podle Viglerové, Dobeše a Vojtoviče (2016) bylo zjištěno, že většina dotazovaných podnikatelů (62,49 %) souhlasí s tvrzením, že stát pomáhá podnikům s vytvářením příznivých podnikatelských podmínek. Podniky se neustále potýkají s řadou legislativních překážek a změn, především daňových zákonů a zákonů s nimi souvisejících. Také časté kontroly ze strany místně příslušného správce daně představují pro podnik značnou překážku. Tyto potíže pak odvádějí jejich pozornost od předmětu podnikání a snižují část jejich již tak omezených finančních prostředků, například potřebou najmutí daňového poradce (Hodinková a Svirák, 2013). Dopad právních a administrativních překážek na finanční analýzu a audit podniku vyzdvihují ve studii zaměřené na polské podniky také Prysinski a Jozwicki (2017). Veber, Srpová a kol. (2012) zmiňují důležitost legislativních požadavků v oblasti ochrany životního prostředí, o kterou se v dnešní době zajímá mnoho odborníků. Tyto zákony zaznamenaly novelizaci mnoha stávajících norem, ale také byly přijaty zákony zcela nové.

1.11.2 Administrativní zátěž v podnicích

Administrativní zátěží se rozumí pouze část nákladů, které by podnik neshromažďoval, pokud by pro to neexistovaly právní předpisy (Komise evropských společenství, 2009). Administrativní zátěž je ta část administrativních nákladů, kterou podniky nebo podnikatelé vynakládají pouze proto, že jim to nařizuje určitá regulace. Administrativní zátěž je tedy podmnožinou administrativních nákladů, neboť administrativní náklady zahrnují i ty činnosti, které by podniky zajišťovaly, i kdyby byla regulace odstraněna (MPO ČR, 2017). Součástí administrativní zátěže jsou i veškeré informace, které subjekty poskytují tzv. třetím stranám, což jsou například i odborové organizace, spotřebitelé a jiné. Podle Peeterse (2020) je administrativní zátěž často dána politickým uspořádáním s hluboce zakořeněnými systémy a trendy chování. Aristovnik a Obadic (2015) zkoumali dopad a efektivnost byrokracie na rozvoj malých a středních podniků v Evropské unii. Poukazují na nezbytnost snižování administrativy v členských státech EU, které by mohlo být užitečné pro zlepšení regulačního prostředí MSP a napomohlo by jejich rozvoji v podnikatelské činnosti. Evropská unie sice nemá žádné zvláštní pravomoci v administrativní oblasti, ale stále má na členské státy nepřímý dopad v podobě administrativních norem, nástrojů a předpisů (European Commission, 2017).

Administrativní zátěž kladená na podniky se rok od roku zvyšuje. Malé a střední podniky mají v této otázce silnou konkurenční nevýhodu, jelikož tyto podniky vykazují obtížný přístup ke kapitálu, omezené rozvojové kapacity a také například slabší pozici ve veřejných zakázkách oproti velkým podnikům (Khayrullina a kol., 2018). Na druhé straně představují MSP pro Evropskou unii hnací sílu zaměstnanosti, ekonomického růstu a inovací (Hodinková a Svirák, 2013). Ministerstvo práce a obchodu proto vydalo Plán systémového snížení administrativní zátěže podnikání na období 2019–2022 (MPO ČR, 2019), kde jsou navrhována opatření různými orgány státní sféry, která si kladou za

cíl snížení administrativní zátěže pro podniky. Na toto období bylo stanoveno celkem 90 sektorových opatření, která se týkají například oblastí elektronizace veřejné správy a zrušení informační povinnosti. Oblast, která je v posledních letech vnímána jako velmi zatěžující, je také oblast daňová. Tento plán taktéž doporučuje orgánům státní správy zvažovat časté novelizace právních předpisů (MPO ČR, 2019). Výzkum provedený na slovenských společnostech například ukazuje, že podniky shledávají jako problémový přístup k externím finančním zdrojům, a to kvůli složitosti procesu schvalování žádostí a dokumentů a přísným kritériím pro posuzování finanční kapacity (Ivanová, 2017).

Jak již bylo zmíněno, malé a střední podniky představují většinu všech podniků, a je tedy třeba analyzovat hlavní překážky jejich rozvoje. Těmi jsou bezpochyby legislativní a podnikatelské prostředí a také celospolečenské vztahy (Korcsmáros a Šimova, 2017). Jelikož ročně dochází k četným změnám a novelizacím v zákonech, které zvyšují administrativní zátěž pro podniky, je nutné, aby tyto kroky byly stanovené na minimum. Nadále je zapotřebí stále snižovat administrativní zátěž pro podniky s cílem dosáhnout skutečného dopadu na každé odvětví (Hodinková a Svirák, 2013).

1.12 Malé a střední podniky ve venkovském prostoru

Venkovský prostor je svým rozsahem i strukturou potencionální základnou pro rozvoj MSP. V rámci EU zaujímají malé a střední podniky cca 90 % území EU a zaměstnávají více jak 55 % obyvatel. Obdobné počty lze vysledovat i v ČR. MSP v České republice se v roce 2016 v podílely na celkovém dovozu z cca 40 % a jejich podíl na celkovém vývozu byl více jak 30 %. Malí a střední podnikatelé tvoří přes 99 % z celkového počtu aktivních podniků v České republice, vytvářejí téměř 2 mil. pracovních míst a zaměstnávají více jak 60 % lidí pracujících v soukromé sféře. Na uvedených údajích je dokumentována nezastupitelná úloha sektoru MSP jakožto hybné síly národní ekonomiky, zaměstnanosti, sociálního klimatu, ale v posledním období i technologické vyspělosti. Tato významnost a jedinečnost MSP je v naprostém kontrastu s vnějším prostředím, tedy venkovským prostorem, kde mnoho z nich má svá sídla. Oproti vyspělým ekonomikám, jako je Německo, Rakousko, Švýcarsko apod., které jsou svou strukturou komparativní, však v tempu rozvoje MSP v ČR stále zaostávají. Lze tedy v této oblasti hledat jednu z možností, jak růst naší ekonomiky dále urychlit a stabilizovat na udržitelné trajektorii, za současné stabilizace venkova.

V Evropské unii se striktně venkovské oblasti rozkládají na ploše přibližně 3,3 miliónu km², což odpovídá asi 75 % obydlené země Evropské unie. Tyto oblasti jsou obydleny čtvrtinou populace občanů EU, přičemž u nově příchodících členských států, kam náleží Česká republika, byl podíl venkovského obyvatelstva více než dvakrát vyšší než ve starších členských zemích EU (34 % ku 15,5 %), (Perpiña a kol., 2018). Tato statistika ukazuje, že každý čtvrtý občan této hospodářské a politické oblasti žije ve venkovském prostoru (Barczyk, Musial a Zukovskis, 2019), přičemž převažující většina chudých lidí ve světě žije ve venkovských oblastech rozvojových zemí (Ksoll a kol., 2016). Celosvětově venkovské podnikání zaměstnává 40 % světové populace (AgFunder, 2017) a tímto se podílí z více než 30 % na HDP rozvojových zemí (Brooks 2014; Mayorova a kol., 2019). Proto porozumění venkovské vitalitě a životaschopnosti včetně pochopení sociálně-ekonomického vlivu na venkovské procesy je mnoha autory považováno za velmi významné a aktuální i na začátku 21. století.

Z analýzy Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky (AMSP, 2017) je zřejmý vysoce negativní vývoj rozvoje podnikání na venkově, kdy více jak 45 % podniků spadá do kategorie méně rozvinutých. Výstupy z vědeckých analýz tuzemských i zahraničních autorů prokazují u MSP jejich jedinečnost, resp. unikátnost, ale zároveň i vysokou míru flexibility (Sanchez, 1995; Fiegenbaum a Karnani, 1991; Krugman, Obstfeld a Melitz, 2015; Heekyung, 2015).

Nástupem 21. století se do popředí dostávají otázky efektivnosti, stability a růstu MSP a jejich vztahu k vnějšímu prostředí (Muilu a kol., 2004; Helfat a kol., 2007; Marsden a Sonnino, 2008). Dynamika podnikových zdrojů podporuje růst podniku a udržitelnost podnikání. V neposlední řadě napomáhá vytvářet konkurenční výhody v podnikatelském prostředí (Miles, Snow a Meyer, 2008; Augier a Teece, 2006; Teece, 2012; Ambrosini a Bowman, 2009; Kuuluvainen, 2011). Význam klíčových faktorů včetně vnějšího prostředí je analyzován v pracích Storeyho (1994) Acse a kol. (2014) i dalších.

Významnou roli ve stabilizaci MSP ve venkovských oblastech hraje provázání všech funkcí rozvoje venkovského regionu do jednoho harmonického celku (Van der Ploeg a kol., 2000; srov. Muilu a kol., 2004; Marsden a Sonnino, 2008). Analýzou vývoje funkcí rozvoje daného území v různých regionech uvnitř států se zabývali například autoři Fjellstad a Dramstad (1999), Moreira, Rego a Ferreira (2001), Olsson, Austrheim a Greene (2000). Tito autoři sice poukazují na nezbytnost se těmito aspekty zabývat, ale je zde postrádána podrobná analýza hodnoty podnikatelského prostředí a jeho vlivu na ostatní aktéry v regionu. Jiní autoři zároveň poukazují na obtížnost predikovatelnosti vývoje v závislosti na změně a dynamičnosti prostředí.

2. Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků MSP

Marek Vochozka

Cílem kapitoly bylo vytvoření metody komplexního hodnocení MSP, které bude zaměřeno na tvorbu hodnoty pro vlastníky a bude vycházet z moderních trendů finančního řízení. Jako cílová proměnná byla zvolena ekonomická přidaná hodnota pro akcionáře (Economic Value Added Equity, dále jen EVA Equity – více viz kapitola 1.7 Finanční řízení MSP). Její výpočet byl stanoven manžely Neumaierovými a byl oficiálně převzat Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR jako jeden z analytických nástrojů benchmarkingového modelu INFA. Metodika je publikována na webových stránkách MPO (MPO ČR, 2016). Avšak pohled ukazatele EVA Equity je pohledem vlastníka na schopnost podniku tvořit hodnotu. Jeho výhodu lze spatřovat především ve schopnosti měřit přínos podniku (z pohledu vlastníka pak investovaných prostředků) na určité míře rizika, která je spojena s podnikatelským rizikem spojeným jak se samotným podnikem, tak činností v rámci konkrétního institucionálního sektoru národního hospodářství (případně odvětví či oboru) a působením na českém trhu. Nevýhodou ukazatele je skutečnost, že jeho výše není přímo úměrná na výkonech firmy. Neslouží tak primárně k řízení podniku, ač je indikátorem jeho úspěchu.

V rámci výzkumu je tedy důležité najít proměnné, které skutečně tvoří hodnotu podniku, a následně najít vztah těchto proměnných k ukazateli EVA Equity.

2.1 Metodika

2.1.1 Data

Data pro analýzu pochází z databáze Albertina společnosti Bisnode Česká republika, a. s. Jedná se průřezově o podniky z různých oblastí národního hospodářství (náhodný výběr zemědělských, stavebních, zpracovatelských, dopravních podniků atd.), které působily na trhu v roce 2013–2017, byly aktivní (tedy ne v likvidaci) a vykazovaly v témže roce zisk. Datový soubor obsahoval po vygenerování setu z databáze Albertina společnosti Bisnode celkem 42 592 datových řádků. Přitom každý řádek obsahoval:

1. Identifikaci firmy: název firmy, IČ, obec, kraj, velikost obce.
2. Údaje o firmě: NACE, počet zaměstnanců, kód NACE5A, M_NACE, OKEČ5A, rok účetní závěrky.
3. Výkazy účetní závěrky za daný rok působení firmy: rozvahu, výkaz zisku a ztráty, výkaz o peněžních tocích.
4. Vybrané ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti, produktivity a další.

2.1.2 Postup přípravy dat

Postup přípravy dat proběhl v MS Excel.

1. Výpočet EBIT (přičtením daně a úroků k EAT).
2. Výpočet ROA (EBIT/Aktiva).
3. Výpočet ROE (EAT/Vlastní kapitál).
4. Výpočet EVA Equity (dle metodiky manželů Neumaierových – MPO):
 - a. Bezrizikový výnos – r_f (úroková míra desetiletých státních dluhopisů příslušného roku k 31. 12.).
 - b. Ukazatele charakterizující velikost podniku – r_{LA} ($=KDYŽ((\text{vlastní kapitál} + \text{vydané dluhopisy dlouhodobé} + \text{vydané dluhopisy krátkodobé} + \text{bankovní úvěry a výpomoci}) < 100000; 5\%; KDYŽ((\text{vlastní kapitál} + \text{vydané dluhopisy dlouhodobé} + \text{vydané dluhopisy krátkodobé} + \text{bankovní úvěry a výpomoci}) < 3000000; ((3 - ((\text{vlastní kapitál} + \text{vydané dluhopisy dlouhodobé} + \text{vydané dluhopisy krátkodobé} + \text{bankovní úvěry a výpomoci}) / 1000000))^2 / 168,2; 0\%)))$).
 - c. Ukazatele charakterizující produkční sílu – $r_{\text{podnikatelské}}$ ($=KDYŽ(ROA > XP; 0\%; -KDYŽ(((\text{výsledek hospodaření před zdaněním} - \text{nákladové úroky}) / \text{aktiva celkem}) < 0; 10\%; (((\text{vlastní kapitál} + \text{vydané dluhopisy dlouhodobé} + \text{vydané dluhopisy krátkodobé} + \text{bankovní úvěry a výpomoci}) / \text{aktiva celkem}) * (\text{nákladové úroky} / (\text{vydané dluhopisy dlouhodobé} + \text{vydané dluhopisy krátkodobé} + \text{bankovní úvěry a výpomoci})) - ((\text{výsledek hospodaření před zdaněním} - \text{nákladové úroky}) / \text{aktiva celkem}))^2 / ((10 * ((\text{vlastní kapitál} + \text{vydané dluhopisy dlouhodobé} + \text{vydané dluhopisy krátkodobé} + \text{bankovní úvěry a výpomoci}) / \text{aktiva celkem}) * (\text{nákladové úroky} / (\text{vydané dluhopisy dlouhodobé} + \text{vydané dluhopisy krátkodobé} + \text{bankovní úvěry a výpomoci})))^2)))$).
 - d. XP ($=KDYŽ(A(\text{aktiva celkem} > 0; (\text{vydané dluhopisy dlouhodobé} + \text{vydané dluhopisy krátkodobé} + \text{bankovní úvěry a výpomoci}) > 0); ((\text{vlastní kapitál} + \text{vydané dluhopisy dlouhodobé} + \text{vydané dluhopisy krátkodobé} + \text{bankovní úvěry a výpomoci}) / \text{aktiva celkem}) * (\text{nákladové úroky} / (\text{vydané dluhopisy dlouhodobé} + \text{vydané dluhopisy krátkodobé} + \text{bankovní úvěry a výpomoci})); 0\%))$).
 - e. Ukazatele charakterizující vztahy mezi aktivy a pasivy – r_{finstab} ($=KDYŽ(A(\text{celková likvidita} > 1; \text{celková likvidita} < \text{běžná likvidita}); (((\text{běžná likvidita} - \text{celková likvidita})^2) / (10 * ((\text{běžná likvidita} - 1))^2)); KDYŽ(\text{celková likvidita} < 1; 10\%; 0\%))$).
 - f. Vážené průměrné náklady na kapitál – WACC (bezrizikový výnos + ukazatele charakterizující velikost podniku + ukazatele charakterizující produkční sílu + ukazatele charakterizující vztahy mezi aktivy a pasivy).
 - g. Alternativní náklady na vlastní kapitál – r_e ($=KDYŽ((\text{bankovní úvěry a výpomoci} + \text{vydané dluhopisy dlouhodobé} + \text{vydané dluhopisy krátkodobé}) = 0; ((\text{vážené průměrné náklady na kapitál} * \text{úplatné zdroje} / \text{aktiva celkem}) / (\text{vlastní kapitál} / \text{aktiva celkem})); ((\text{vážené průměrné náklady na kapitál} * \text{úplatné zdroje} / \text{aktiva celkem}) - ((1 - \text{sazba daně z příjmů právnických osob}) * (\text{nákladové úroky} / (\text{bankovní úvěry a výpomoci} + \text{vydané dluhopisy dlouhodobé} + \text{vydané dluhopisy krátkodobé}))) * (\text{úplatné zdroje} / \text{aktiva celkem} - \text{vlastní kapitál} / \text{aktiva celkem}))) / (\text{vlastní kapitál} / \text{aktiva celkem}))$).

- h. Úplatné zdroje – UZ (vlastní kapitál+vydané dluhopisy dlouhodobé+vydané dluhopisy krátkodobé+bankovní úvěry a výpomoci).
 - i. Sazba daně z příjmů právnických osob – d (dle příslušného roku – od roku 2010 je sazba daně 19 %).
5. V souboru byly ponechány podniky splňující všechny následující podmínky: počet zaměstnanců: 0–499, s kladnými aktivy, s kladným dlouhodobým majetkem, s kladným dlouhodobým finančním majetkem, s kladným dlouhodobým nehmotným majetkem, s kladným oběžným majetkem, s kladnými zásobami, s kladnými dlouhodobými pohledávkami, s kladnými krátkodobými pohledávkami, s kladnými pohledávkami z obchodních vztahů, s kladnými pohledávkami k přidruženým společnostem, s kladným základním kapitálem, s kladnými rezervními fondy, s kladnými rezervami, s kladnými penězi, s kladnými tržbami za zboží, s kladným spotřebovaným materiálem, s kladnou výkonovou spotřebou, s kladnými výkony, s kladnými náklady na zboží, s kladnými odpisy, s kladnými tržbami z prodeje dlouhodobého majetku, s kladnými tržbami z prodeje materiálu, s kladnou zůstatkovou cenou prodaného dlouhodobého majetku, s kladnými nákladovými úroky, se mzdovými náklady vyššími než 120 tis. Kč za rok, s ROA v intervalu (-100 %, +100 %), s ROE v intervalu (-100 %, +100 %), s alternativními náklady na vlastní kapitál v intervalu (0 %, +100 %), s tržbami za zboží a za vlastní výkony v součtu alespoň v částce 120 tis. Kč za rok.
6. Bylo provedeno kódování velikosti společnosti podle počtu zaměstnanců (viz tabulka 2.1).

Tab. 2.1 Kódování velikosti společnosti podle počtu zaměstnanců

Původní hodnota	Kód
0	0
1–5	1
6–9	2
10–19	3
20–24	4
25–49	5
50–99	6
100–199	7
200–249	8
250–499	9

Zdroj: vlastní výzkum

7. Kódy NACE 5A byly změněny pouze na sekce CZ-NACE (tedy pouze na první písmeno klasifikace). Úpravami se zmenšil datový soubor ze 42 592 řádků na 29 611 řádků (viz tabulka 2.2).

Tab. 2.2 *Rozdíl mezi původním a upraveným datovým souborem*

Rok	Původní datový soubor	Upravený datový soubor
2013	7 976	5 705
2014	8 059	5 492
2015	8 046	5 449
2016	8 803	5 982
2017	9 708	6 983
Celkem	42 592	29 611

Zdroj: vlastní výzkum

2.1.3 Analýza dat

Analýza dat proběhla pomocí softwaru Statistica společnosti Dell, verze 12. Konkrétně byl využit modul DATA MINING, Neuronové sítě. Využita byla Shluková analýza pomocí Kohonenových sítí.

Postup analýzy

1. Proběhl import datového souboru z MS EXCEL, sešit 2013–2017 (tedy dat za celé sledované období).
2. V dialogu DATA MINING, Neuronové sítě byla zvolena Shluková analýza.
3. Dále proběhl výběr dat: spojitých a kategorických prediktorů. Analýza byla provedena v šesti variantách:
 - a. Varianta 1:
 - i. Spojité prediktory:
 1. 6: Počet zaměstnanců
 2. 46: Spotřeba materiálu
 3. 50: Náklady vynaložené na prodané zboží
 4. 51: Služby
 5. 57: Osobní náklady
 6. 59: Odpisy dlouhodobé majetku
 7. 71: Nákladové úroky
 - ii. Kategorické prediktory:
 1. 4: Kraj podnikání
 2. 7: NACE 5A
 3. 10: Rok účetní závěrky
 - b. Varianta 2:
 - i. Spojité prediktory:
 1. 46: Spotřeba materiálu

2. 50: Náklady vynaložené na prodané zboží
 3. 51: Služby
 4. 57: Osobní náklady
 5. 59: Odpisy dlouhodobé majetku
 6. 71: Nákladové úroky
- ii. Kategorické prediktory:
1. 4: Kraj podnikání
- c. Varianta 3:
- i. Spojité prediktory:
1. 6: Počet zaměstnanců
 2. 46: Spotřeba materiálu
 3. 50: Náklady vynaložené na prodané zboží
 4. 51: Služby
 5. 57: Osobní náklady
 6. 59: Odpisy dlouhodobé majetku
 7. 71: Nákladové úroky
- d. Varianta 4:
- i. Spojité prediktory:
1. 46: Spotřeba materiálu
 2. 50: Náklady vynaložené na prodané zboží
 3. 51: Služby
 4. 57: Osobní náklady
 5. 59: Odpisy dlouhodobé majetku
 6. 71: Nákladové úroky
- ii. Kategorické prediktory:
1. 7: NACE 5A
- e. Varianta 5:
- i. Spojité prediktory:
1. 46: Spotřeba materiálu
 2. 50: Náklady vynaložené na prodané zboží
 3. 51: Služby
 4. 57: Osobní náklady
 5. 59: Odpisy dlouhodobé majetku
 6. 71: Nákladové úroky
- ii. Kategorické prediktory:
1. 4: Kraj podnikání

2. 10: Rok účetní závěrky
- f. Varianta 6:
- i. Spojité prediktory:
 1. 46: Spotřeba materiálu
 2. 50: Náklady vynaložené na prodané zboží
 3. 51: Služby
 4. 57: Osobní náklady
 5. 59: Odpisy dlouhodobé majetku
 6. 71: Nákladové úroky
4. Metoda vzorkování (karta Vzorkování (VNS a ANS)) byla nastavena na náhodné velikosti vzorků, kdy trénovací množina obsahovala 70 %, testovací množina 15 % a validační množina 15 % vzorků.
 5. Topologická šířka i délka byla stanovena na 10.
 6. Počet opakování byl stanoven na 10 000 (pro kontrolu byl u varianty 1 stanoven ještě na 100 000).
 7. Rychlost učení byla určena na začátku na 0,1, na konci pak na 0,02.
 8. Okolí bylo pro začátek stanoveno na 3, konec pak na 0.
 9. Inicializace sítě se dělala při normální randomizaci.
 10. Získány byly tyto výsledky:
 - a. Kohonenův graf pro všechny buňky.
 - b. Kohonenova tabulka pro všechny buňky.
 - c. Četnost.
 - d. Tabulka četností.
 - e. Tabulka vah.
 - f. Statistiky dat.
 - g. Tabulka aktivací.
 - h. Graf aktivace pro první případ (je však možné doplnit pro další případy).
 - i. Tabulka výsledků.
 - j. Přehled aktivních sítí.

2.1.4 Výpočet generátorů hodnoty

Výpočet proběhl v softwaru Statistica společnosti Dell, verze 12. Využit byl modul DATA MINING, konkrétně Neuronové sítě, Regresní analýza. Bylo provedeno 8 experimentů, které se lišily ve vstupních datech.

Postup výpočtu

1. Proběhl import datového souboru (blíže v popisu experimentu).
2. V dialogu DATA MINING, Neuronové sítě byla zvolena Regresní analýza.
3. Výběr proměnných: spojitě cílové proměnné, spojitých prediktorů a kategorických prediktorů. Výpočty proběhly pro roky: 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 a 2013–2017.

Výpočet byl realizován v osmi variantách:

a. Varianta 1:

- i. Spojitá cílová proměnná:
 1. 95: EVA (Ekonomická přidaná hodnota)
- ii. Spojité prediktory:
 1. 6: Počet zaměstnanců
 2. 46: Spotřeba materiálu
 3. 50: Náklady vynaložené na prodané zboží
 4. 51: Služby
 5. 57: Osobní náklady
 6. 59: Odpisy dlouhodobé majetku
 7. 71: Nákladové úroky

b. Varianta 2:

- i. Spojitá cílová proměnná:
 1. 95: EVA (Ekonomická přidaná hodnota)
- ii. Spojité prediktory:
 1. 6: Počet zaměstnanců
 2. 46: Spotřeba materiálu
 3. 50: Náklady vynaložené na prodané zboží
 4. 51: Služby
 5. 57: Osobní náklady
 6. 59: Odpisy dlouhodobé majetku
 7. 71: Nákladové úroky

iii. Kategorické prediktory:

1. 7: NACE 5A

c. Varianta 3:

- i. Spojitá cílová proměnná:
 1. 95: EVA (Ekonomická přidaná hodnota)
- ii. Spojité prediktory:
 1. 6: Počet zaměstnanců
 2. 46: Spotřeba materiálu

- 3. 50: Náklady vynaložené na prodané zboží
- 4. 51: Služby
- 5. 57: Osobní náklady
- 6. 59: Odpisy dlouhodobé majetku
- 7. 71: Nákladové úroky
- iii. Kategorické prediktory:
 - 1. 4: Kraj podnikání
 - 2. 7: NACE 5A
- d. Varianta 4:
 - i. Spojitá cílová proměnná:
 - 1. 95: EVA (Ekonomická přidaná hodnota)
 - ii. Spojité prediktory:
 - 1. 6: Počet zaměstnanců
 - 2. 46: Spotřeba materiálu
 - 3. 50: Náklady vynaložené na prodané zboží
 - 4. 51: Služby
 - 5. 57: Osobní náklady
 - 6. 59: Odpisy dlouhodobé majetku
 - 7. 71: Nákladové úroky
 - iii. Kategorické prediktory:
 - 1. 4: Kraj podnikání
- e. Varianta 5:
 - i. Spojitá cílová proměnná:
 - 1. 95: EVA (Ekonomická přidaná hodnota)
 - ii. Spojité prediktory:
 - 1. 46: Spotřeba materiálu
 - 2. 50: Náklady vynaložené na prodané zboží
 - 3. 51: Služby
 - 4. 57: Osobní náklady
 - 5. 59: Odpisy dlouhodobé majetku
 - 6. 71: Nákladové úroky
 - iii. Kategorické prediktory:
 - 1. 7: NACE 5A
 - 2. 10: Rok účetní závěrky

f. Varianta 6:

- i. Spojitá cílová proměnná:
 - 1. 95: EVA (Ekonomická přidaná hodnota)
- ii. Spojité prediktory:
 - 2. 46: Spotřeba materiálu
 - 3. 50: Náklady vynaložené na prodané zboží
 - 4. 51: Služby
 - 5. 57: Osobní náklady
 - 6. 59: Odpisy dlouhodobé majetku
 - 7. 71: Nákladové úroky
- iii. Kategorické prediktory:
 - 1. 4: Kraj podnikání

g. Varianta 7:

- i. Spojitá cílová proměnná:
 - 1. 95: EVA (Ekonomická přidaná hodnota)
- ii. Spojité prediktory:
 - 1. 46: Spotřeba materiálu
 - 2. 50: Náklady vynaložené na prodané zboží
 - 3. 51: Služby
 - 4. 57: Osobní náklady
 - 5. 59: Odpisy dlouhodobé majetku
 - 6. 71: Nákladové úroky
- iii. Kategorické prediktory:
 - 1. 7: NACE 5A

h. Varianta 8:

- i. Spojitá cílová proměnná:
 - 1. 95: EVA (Ekonomická přidaná hodnota)
- ii. Spojité prediktory:
 - 1. 46: Spotřeba materiálu
 - 2. 50: Náklady vynaložené na prodané zboží
 - 3. 51: Služby
 - 4. 57: Osobní náklady
 - 5. 59: Odpisy dlouhodobé majetku
 - 6. 71: Nákladové úroky

4. Metoda vzorkování (karta Vzorkování (VNS a ANS)) byla nastavena na náhodné velikosti vzorků, trénovací množina obsahovala 70 %, testovací množina 15 % a validační množina 15 % vzorků.

5. Metoda podvzorkování (karta Podvzorkování) byla stanovena na: Náhodná.
6. Typy sítí:
 - a. Vícevrstvé perceptronové (MLP), kdy minimum skrytých neuronů bylo 3, maximum skrytých neuronů 12 a využity byly tyto aktivační funkce skryté i výstupní vrstvy: Identita, Logistická, Atanh, Exponenciální, Sinus.
 - b. Neuronové síť základní radiální funkce (RBF), kdy minimum skrytých neuronů bylo 21 a maximum skrytých neuronů 30.
 - c. Chybová funkce byla suma čtverců, váhový rozklad: (0,0001, 0,001) a inicializace defaultní.
7. Výsledky provedených výpočtů byly: přehled aktivních sítí, váhy sítí, korelační koeficienty, statistiky predikcí, statistiky dat, analýza citlivosti, tabulka výsledků pro EVA (bez vstupních proměnných), tabulka výsledků pro EVA (se vstupními proměnnými).
8. Srovnání výsledků jednotlivých experimentů:
 - a. V každém experimentu byly porovnány výsledky podle parametrů výstupů v jednotlivých letech (vybrány 3 sítě s nejlepšími parametry, celkem tedy 24 neuronových sítí),
 - b. Následně byly tyto sítě nahrány do softwaru a byla jimi analyzována všechna data datového souboru,
 - c. Byly porovnány korelační koeficienty výstupů bodu b v rámci každého experimentu za každý datový soubor dle bodu 8.
 - d. Sítě a korelační koeficienty vloženy do jedné tabulky, v ní byla každému korelačnímu koeficientu dle jeho důležitosti a vzdálenosti dat od současnosti přiřazena váha dle následujícího výpočtu:

$$\begin{aligned}
 \text{rok 2013} &= x_1 \\
 \text{rok 2014} &= x_2 = 1,5 \times x_1 \\
 \text{rok 2015} &= x_3 = 1,5 \times x_2 \\
 \text{rok 2016} &= x_4 = 1,5 \times x_3 \\
 \text{rok 2017} &= x_5 = 1,5 \times x_4 \\
 \text{rok 2013} - 7 &= x_6 = 0,5
 \end{aligned}$$

V tabulce byl proto vypočítán vážený korelační koeficient pomocí korelačních koeficientů jednotlivých souborů a let a vah (viz tabulka 2.3).

Tab. 2.3 *Váha korelačního koeficientu*

Rok	Váha korelačního koeficientu
2013	0,03791469
2014	0,05687204
2015	0,08530806
2016	0,12796209
2017	0,19194313
2013-7	0,5

Zdroj: vlastní výzkum

Tab. 2.4 Síť podle výsledného korelačního koeficientu

Výsledek	Síť	Rok					Index					Součin	Pořadí
		2013	2014	2015	2016	2017	2013-7	2013	2014	2015	2016	2017	2013-2017
V1	1 MLP 16-5-1	0,100154	0,255656	0,295301	0,563699	0,498268	0,355055	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V1	2 MLP 16-5-1	0,074403	0,189406	0,315311	0,599943	0,527637	0,371522	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V1	3 MLP 16-4-1	0,057299	0,275697	0,324405	0,575087	0,348194	0,321294	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V2	1 MLP 34-11-1	0,084924	0,349587	0,367486	0,627544	0,428015	0,380839	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V2	2 MLP 34-12-1	0,107201	0,351434	0,363177	0,624394	0,501077	0,405939	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V2	3 MLP 34-8-1	0,071212	0,275676	0,365104	0,606813	0,531934	0,394456	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V3	1 MLP 47-12-1	0,134147	0,367443	0,361506	0,650801	0,435092	0,395873	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V3	2 MLP 47-10-1	0,113794	0,338081	0,404162	0,662665	0,450642	0,402772	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V3	3 MLP 47-9-1	0,095037	0,308661	0,427726	0,660046	0,393866	0,378917	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V4	1 MLP 29-10-1	0,092664	0,2611	0,360413	0,599388	0,495924	0,381946	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V4	2 MLP 29-12-1	0,123733	0,312251	0,315785	0,598238	0,450613	0,372573	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V4	3 MLP 29-6-1	0,087181	0,257843	0,314593	0,565458	0,568972	0,376496	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V5	1 MLP 37-11-1	0,121616	0,338408	0,376133	0,648452	0,499918	0,411322	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V5	2 MLP 37-12-1	0,121786	0,319221	0,395382	0,641945	0,584524	0,433892	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V5	3 MLP 37-5-1	0,181684	0,344381	0,316872	0,637461	0,341228	0,353672	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V6	1 MLP 19-6-1	0,183991	0,343854	0,276806	0,603717	0,412993	0,369554	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V6	2 MLP 19-5-1	0,193993	0,358756	0,260217	0,599461	0,416278	0,370194	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V6	3 MLP 24-7-1	0,0776	0,348073	0,351416	0,614027	-0,002532	-0,001312	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V7	1 MLP 24-9-1	0,674352	0,446199	0,115542	0,182177	0,125738	0,266328	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V7	2 MLP 24-7-1	0,201068	0,371285	0,326777	0,604272	0,471344	0,403779	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V7	3 MLP 24-7-1	0,120736	0,391471	0,444049	0,641145	0,046557	0,101068	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V8	1 MLP 6-3-1	0,127089	0,350043	0,366231	0,590123	0,524728	0,414255	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V8	2 MLP 6-6-1	0,156762	0,377793	0,313014	0,616769	0,596150	0,434013	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5
V8	3 MLP 6-11-1	0,090799	0,263751	0,332204	0,587451	0,481960	0,369375	0,037914692	0,056872038	0,0855308057	0,127962086	0,191943128	0,5

Zdroj: vlastní výzkum

2.2 Výsledky a diskuze

Výsledné sítě byly seřazeny podle výsledného korelačního koeficientu od nejvyšší hodnoty po nejnižší (viz tabulka 2.4).

Z tabulky vyplývá, že nejlepšími výsledky se prezentuje síť V5: 2 MLP 37-12-1, tedy varianta 5, rok 2016, 3. síť, kdy spojitou cílovou proměnnou byla EVA, spojitými prediktory pak 46: Spotřeba materiálu, 50: Náklady vynaložené na prodané zboží, 51: Služby, 57: Osobní náklady, 59: Odpisy dlouhodobé majetku, 71: Nákladové úroky a kategorickými prediktory 7: NACE 5A a 10: Rok účetní závěrky. Výsledná síť má parametry uvedené v tabulce 2.5.

Tab. 2.5 Parametry výsledné sítě

Index	2
Jméno sítě	MLP 37-12-1
Trénovací výkon	0,657508
Testovací výkon	0,586310
Validační výkon	0,637066
Trénovací chyba	183705512
Testovací chyba	163850769
Validační chyba	224811670
Trénovací algoritmus	BFGS (Quasi-Newton) 48
Chybová funkce	Suma čtverců.
Aktivace skryté vrstvy	Exponenciální
Výstupní aktivační funkce	Logistická

Zdroj: vlastní výzkum

Váhy výsledné sítě jsou ve zkrácené podobě prezentovány v tabulce 2.6.

Tab. 2.6 Váhy výsledné sítě

ID vah	Spojení 2.MLP 37-12-1	Hodnoty vah 2.MLP 37-12-1
1	Spotřeba materiálu a energie – tis. Kč --> skrytý neuron 1	-0,01370
2	Náklady vynaložené na prodané zboží --> skrytý neuron 1	-0,01417
3	Služby --> skrytý neuron 1	-0,15171
4	Osobní náklady – tis. Kč --> skrytý neuron 1	-0,10943
5	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – tis. Kč --> skrytý neuron 1	0,32879
*	*	*
*	*	*
*	*	*
232	KRAJ (Kraj Vysočina) --> skrytý neuron 7	0,06009
233	KRAJ (Královéhradecký kraj) --> skrytý neuron 7	0,06148
234	KRAJ (Liberecký kraj) --> skrytý neuron 7	0,02551
235	KRAJ (Moravskoslezský kraj) --> skrytý neuron 7	0,08771
236	KRAJ (Olomoucký kraj) --> skrytý neuron 7	-0,30886

ID vah	Spojení 2.MLP 37-12-1	Hodnoty vah 2.MLP 37-12-1
*	*	*
*	*	*
*	*	*
465	skrytý neuron 9 --> EVA	0,24481
466	skrytý neuron 10 --> EVA	-0,09510
467	skrytý neuron 11 --> EVA	-0,20225
468	skrytý neuron 12 --> EVA	0,06526
469	skrytá strannost --> EVA	0,05092

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 2.7 nabízí statistiky predikcí v případě nejlepší neuronové sítě 2.MLP 37-12-1. Požadovány jsou přibližně stejné hodnoty predikcí pro každý vzorek dat a hodnota reziduí blížící se ideálně 0. Z tabulky je zřejmé, že většina hodnot si je v jednotlivých vzorcích dat poměrně podobná a rezidua nevykazují nijak vysokou hodnotu, avšak jsou stále poměrně daleko od požadované hodnoty.

Tab. 2.7 *Statistiky predikcí*

Statistiky	2.MLP 37-12-1
Minimální predikce (Trénovací)	-838 730
Maximální predikce (Trénovací)	310 551
Minimální predikce (Testovací)	-278 271
Maximální predikce (Testovací)	333 159
Minimální predikce (Validační)	-304 606
Maximální predikce (Validační)	333 829
Minimální rezidua (Trénovací)	-297 695
Maximální rezidua (Trénovací)	341 189
Minimální rezidua (Testovací)	-209 104
Maximální rezidua (Testovací)	120 801
Minimální rezidua (Validační)	-273 048
Maximální rezidua (Validační)	235 377
Minimální standardní rezidua (Trénovací)	-22
Maximální standardní rezidua (Trénovací)	25
Minimální standardní rezidua (Testovací)	-16
Maximální standardní rezidua (Testovací)	9
Minimální standardní rezidua (Validační)	-18
Maximální standardní rezidua (Validační)	16

Zdroj: vlastní výzkum

Pro doplnění je ještě uvedena tabulka 2.8 se statistikami vstupních dat v jednotlivých skupinách dat a celkově.

Tab. 2.8 *Statistiky vstupních dat*

Vzorky	Spotřeba materiálu a energie	Náklady na prod. zboží	Služby	Osobní náklady	Odpisy dl. nehmot. a hmot. majetku	Nákladové úroky	EVA Výstup (cíl)
Minimum (Trénovací)	0	0	0	120,0	0	0,0	-838 730
Maximum (Trénovací)	2 705 148	9 334 432	1 124 276	405 198,0	1 179 477	330 075,0	392 728
Průměr (Trénovací)	45 886	53 026	18 540	18 693,8	5 554	646,4	-3 951
Směrodatná odchylka (Trénovací)	170 462	300 327	51 272	35 299,1	23 249	5 383,3	25 437
Minimum (Testovací)	0	0	0	143,0	0	0,0	-217 224
Maximum (Testovací)	5 239 378	4 397 634	543 157	316 825,0	996 498	36 914,0	260 912
Průměr (Testovací)	54 213	50 362	19 107	20 296,3	8 141	744,9	-5 142
Směrodatná odchylka (Testovací)	228 939	235 471	47 242	3 5974,9	47 917	2 252,8	21 376
Minimum (Validační)	0	0	0	133,0	0	0,0	-329 515
Maximum (Validační)	4 921 009	16 506 576	1 581 881	308 270,0	275 309	78 742,0	408 109
Průměr (Validační)	55 493	60 992	22 854	19 629,8	6 007	950,6	-5 453
Směrodatná odchylka (Validační)	136 235	238 480	51 587	27 859,7	9 555	1 739,2	19 876
Minimum (Celkové)	0	0	0	120,0	0	0,0	-838 730
Maximum (Celkové)	5 239 378	16 506 576	1 581 881	405 198,0	1 179 477	330 075,0	408 109
Průměr (Celkový)	48 575	53 821	19 272	19 074,4	6 010	706,8	-4 355
Směrodatná odchylka (Celková)	191 079	348 780	58 007	35 512,9	27 534	4 980,4	25 183

Pozn.: Částky jsou uvedeny v tis. Kč.

Zdroj: vlastní výzkum

Analýzou citlivosti zjistíme, jakou položku (proměnnou) považuje nejvhodnější neuro-nová síť za nejvýznamnější (viz tabulka 2.9).

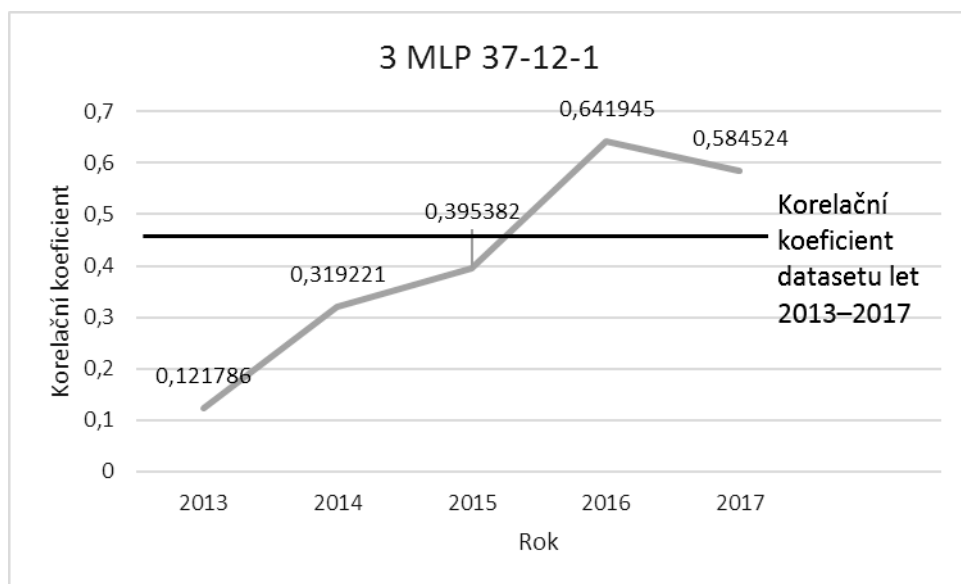
Tab. 2.9 Analýza citlivosti

Sítě	Kraj	NA-CE5A	Nákladové úroky	Osobní náklady	Spotřeba materiálu a energie	Služby	Odpisy dl. a hmot. majetku	Náklady na prodané zboží
2.MLP 37-12-1	1,267737	1,166937	1,081684	1,085153	1,067927	1,044715	1,053992	1,020452

Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků je patrné, že u vítězné sítě 2.MLP 37-12-1 je nejvýznamnější položkou kraj a následně pak kategorie CZ NACE. Z logiky věci je tak pro MSP v České republice velmi důležité působíště a konkrétní zaměření podnikání. Pomocí analýzy citlivosti bude podnik zjišťovat, jak nejlépe ve svém případě nastavit generátory hodnoty, aby produkoval co největší hodnotu pro vlastníky. Parametry kraj a NACE budou fixními hodnotami.

Srovnání korelačních koeficientů při výpočtu pomocí vítězné sítě (dle jednotlivých let datového souboru) je zobrazeno na obrázku 2.1.



Obr. 2.1 Korelační koeficienty při výpočtu pomocí vítězné sítě

Zdroj: vlastní výzkum

Pozn. Jako vložený experiment č. 9 byl vložen výpočet generátorů se zapojením roku jako proměnné ve formátu Integer. Výpočet byl mnohem rychlejší a stejně přesný, jako když byla tato proměnná charakterizována jako proměnná kategorická.

2.3 Dílčí závěr

Data pro analýzu pocházela z databáze Albertina společnosti Bisnode Česká republika, a. s. Jednalo se o podniky, které působily na trhu v roce 2013–2017, byly aktivní (tedy ne v likvidaci) a vykazovaly v témže roce zisk. Byl představen detailní postup přípravy dat v MS Excel, následně proběhla analýza dat pomocí softwaru Statistica – shluková analýza pomocí Kohonenových sítí. Znázorněn byl postup výpočtu generátorů hodnoty pomocí regresní analýzy – 8 experimentů, které se lišily ve vstupních datech.

Výsledné sítě byly seřazeny podle výsledného korelačního koeficientu od nejvyšší hodnoty po nejnižší, přičemž bylo zjištěno, že nejlepšími výsledky se prezentuje síť V5: 2 MLP 37-12-1, tedy varianta 5, rok 2016, 3. síť, kdy spojitou cílovou proměnnou byla EVA, spojitými prediktory pak 46: Spotřeba materiálu, 50: Náklady vynaložené na prodané zboží, 51: Služby, 57: Osobní náklady, 59: Odpisy dlouhodobé majetku, 71: Nákladové úroky a kategorickými prediktory 7: NACE 5A a 10: Rok účetní závěrky. Ve zkrácené verzi byly prezentovány váhy výsledné sítě. Uvedeny byly statistiky predikcí vybrané sítě a pro doplnění byla uvedena tabulka se statistikami vstupních dat v jednotlivých skupinách dat a celkově. Analýzou citlivosti bylo zjištěno, jaké proměnné považuje nejlepší uchovaná neuronová síť za nejvýznamnější. Bylo provedeno srovnání korelačních koeficientů při výpočtu pomocí vítězné sítě. Přidaná hodnota spočívá zejména v detailně popsané metodice. Výsledky lze částečně interpretovat podle tabulky 2.10.

Tab. 2.10 Interpretace výsledků

Popis stavu	Interpretace výsledku
E≤0 Výsledek hospodaření <0 EVA Equity <0	Jedná se o velmi špatný výsledek, který předznamenává zánik podniku. Podnik nevyužívá efektu generátorů hodnoty. Majitel (manažer) má v tuto chvíli tyto možnosti: 1) Připraví podnik na vstup do likvidace a v rámci procesu likvidace činnost podniku ukončí. 2) V případě, že stav je mimořádný a lze očekávat jeho zlepšení, je možné pokračovat v činnosti. Záporný vlastní kapitál však nemůže trvat dlouhodobě. 3) V případě, že majitel očekává zlepšení, byť stávající stav je již dlouhodobě trvající, je nutné, aby byl navýšen vlastní kapitál podniku tak, aby byl v součtu alespoň 0. 4) Provést výraznou restrukturalizaci za účelem zefektivnění chodu. Součástí musí být navýšení vlastního kapitálu podniku tak, aby byl v součtu alespoň 0.
E>0 Výsledek hospodaření ≤0 EVA Equity ≤0	Jedná se o velmi špatný výsledek, který předznamenává zánik podniku. Podnik nevyužívá efektu generátorů hodnoty. Přítomnost vlastního kapitálu však dává podniku prostor pro zlepšení využívání generátorů hodnoty a dosažení jejich případného potenciálu. Pokud však stav bude setrvávat dlouhodobě, měl by vlastník zvážit opuštění investice.

Popis stavu	Interpretace výsledku
E>0 Výsledek hospodaření >0 EVA Equity <0	Výsledek není dobrý. Podnik nevyužívá efektu generátorů hodnoty dostatečně. Vlastník podstupuje zbytečně vyšší míru rizika, která neodpovídá dosaženému efektu (žádoucího zhodnocení jeho investice). Pokud stav bude dlouhodobě přetrvávat, měl by vlastník zvážit odchod z podniku a volit takovou investici, která se bude vyznačovat výhodnějším poměrem podstupovaného rizika a výnosu. Platí pravidlo, že čím vyšší riziko investor podstupuje, tím vyšší by mělo být zhodnocení jeho vkladu.
E>0 Výsledek hospodaření >0 EVA Equity >0	Jedná se o žádoucí stav. Generátory hodnoty plní svoji funkci – generují hodnotu pro vlastníky. Zároveň je míra rizika odpovídající požadovanému zhodnocení investice. Takovýto stav je dlouhodobě žádoucí. Nyní již záleží jen na samotné výši EVA Equity, čím vyšší, tím více roste hodnota pro vlastníky.

Zdroj: vlastní výzkum

V momentě, kdy bude uživatel znát stav podniku, je řada na doporučení (a to i díky rozšířené finanční analýze, která je prezentována v příloze č. 1 – již s určitými doporučeními). Výsledné doporučení však nebude jediné a taxativně stanovené. Pomocí analýzy citlivosti (posuvníků hodnot) bude podnik moci zjišťovat, jak nejlépe ve svém konkrétním případě nastavit generátory hodnoty, aby produkoval co největší hodnotu pro vlastníky. Přitom parametr *kraj* a *NACE* budou fixními hodnotami. Objem dlouhodobého majetku bude krátkodobě fixní, v dlouhém období pak variabilní. V ostatních případech se bude jednat vždy o variabilní proměnnou.

Postup zde uvedený je platný pro všechny MSP v České republice. Zásadním krokem pro ekonomicko-finanční řízení a správu podniku je sběr dat a jejich analýza. Velmi důležité je znát nejen vlastní finanční stav, ale i finanční stabilitu ostatních podniků v oboru. Kromě zajištění potřebných dat a jejich přípravy pro analýzu (potřeba je myslet na to, že téměř všechna data, zejména pak ta obsáhlá – big data – obsahují vždy nesprávné a nelogické hodnoty, odchylky od skutečnosti) je tedy nutné provést finanční analýzu (získat tak informace o finanční stabilitě podniku, oboru) a zjistit hodnotu podniku, ideálně pomocí EVA Equity. Je nutné výsledným hodnotám porozumět, umět je vysvětlit a provázat do dalších činností podniku – k tomu může dopomoci příloha č. 1 a tabulka 2.10. Následovat by měla identifikace generátorů hodnoty. Zde byl představen postup identifikace generátorů hodnoty pomocí umělé inteligence – umělých neuronových sítí, které vykazují obecně velmi dobré výsledky, přičemž postup je aplikovatelný opět na všechny MSP v České republice. Na základě experimentální analýzy byla vybrána vhodná vstupní data, která vycházejí z teorie výrobních faktorů. Pokud chtějí podniky identifikovat generátory hodnoty, měly by za cílovou proměnnou určit EVA Equity, která je schopna měřit přínos podniku (investovaných prostředků) na určité míře rizika. Spojitými prediktory by pak měly být položky účetních výkazů, které ve své podstatě zastupují výrobní faktory podniku. Následně lze pomocí umělých neuronových sítí určit položky, které se významnou měrou podílejí na tvorbě hodnoty podniku. Tyto faktory lze následně řídit a dekomponovat do strategických i taktických plánů podniku.

3. Strategické řízení a rozhodování MSP

Jarmila Straková a Jan Váchal

3.1 Metodika

Výzkumné šetření za oblast strategického řízení a rozhodování bylo realizováno na souboru 373 malých a středních podniků (z toho se jednalo o 109 mikropodniků, 140 malých podniků a 124 středních podniků). Vyjma velikostní kategorizace byla zohledněna i sektorová diferenciací testovaných podniků (na sektor výroby a průmyslu a sektor služeb). Prvotní výzkum zaměřený na relativně širokou problematiku strategického řízení, formulace strategie a hodnotového potenciálu podniků byl založen autory a jejich týmem již v roce 2016. V současné době výzkum dosud probíhá, cílem řešitelského týmu je zpřesňovat a prohlubovat jeho jednotlivé dílčí problematiky, např. oblast hodnototvorných podnikových procesů majících nezpochybnitelný vliv na vyšší ziskovost, resp. úspěšnost a konkurenceschopnost podniků, ale zejména přistoupit v rámci budoucích výzkumů k desagregaci obecné sektorové roviny na rovinu konkrétních specifických odvětví (především v sektoru výroby a průmyslu).

Sběr vstupních dat probíhal na základě dotazníkového šetření, ze 70 % přímým kontaktním dotazováním s vrcholovými manažery (u středních podniků), vlastníky v případě malých podniků a mikropodniků, 30 % dat bylo získáno formou elektronického dotazování. Neúplná data byla automaticky vyřazena. Sběr dat probíhal v období ekonomického růstu, proto 90 % z testovaných podniků vykazovalo zisk.

Hlavním cílem výzkumného šetření bylo zmapovat úroveň, roli a úlohu strategického řízení u malých a středních podniků, otestovat hodnotový potenciál MSP a vliv vnitřních podnikových zdrojů, tj. mikroprostředí na ziskovost, resp. konkurenceschopnost podniků prostřednictvím matematicko-statistických metod, a v neposlední řadě navrhnout model hodnotového řetězce, který by umožňoval při minimálních cenách investovaných do jednotlivých aktivit hodnotového řetězce podniků maximalizovat výkon. Dílčím cílem bylo navrhnout a ověřit vhodné matematicko-statistické metody, které by byly vhodné jak pro analýzu hodnotového potenciálu podniků, tak vnitřních podnikových zdrojů, které tvoří výchozí základnu pro tvorbu jedinečného originálního řetězce jako jednoho ze základních atributů projekce úspěšné podnikové strategie.

Za účelem testování hodnotového potenciálu, vnitřních podnikových zdrojů a jejich vlivu na ziskovost MSP byla využita ne příliš často užívaná a méně známá metoda dimenzionální redukce a regresní analýza. MSP byly testovány jak z pohledu sektorové diferenciací, tak jejich velikostní kategorizace.

3.1.1 Metoda dimenzionální redukce

K metodě dimenzionální redukce (DR) bylo přistoupeno z důvodu většího počtu testovaných aktivit hodnotového podnikového potenciálu (tj. primárních, hodnototvorných aktivit a aktivit sekundárních) a vnitřních podnikových zdrojů. DR redukuje informace z mnohorozměrných dat na menší počet proměnných, její výpočet je založen na inverzním rozdělení $F(x|y)$, (Chiaromonte, Cook a Li, 2002). V analýze bylo využito výpočetní

metody dimenzionální redukce označované jako řezová inverzní regrese (SIR), výpočet byl proveden prostřednictvím statistického softwaru „R“.

3.1.2 Regresní analýza

V rámci regresní analýzy bylo využito všeobecného lineárního modelu, který vyjadřuje vztah mezi vysvětlovanou proměnnou, která měla binomické rozdělení (ziskové x neziskové podniky) a množinou vysvětlujících proměnných (regresorů, resp. aktivit hodnotového podnikového potenciálu a testovaných vnitřních zdrojů). Za pomoci regresní funkce, která je lineární funkcí neznámých odhadovaných parametrů, byly stanoveny optimální modely hodnotového podnikového potenciálu a vnitřních zdrojů. Pro výpočet bylo využito softwaru Statistica.

Link funkce použita v rámci logitového modelu (McCullagh a Nelder, 1989):

$$X\beta = \ln\left(\frac{\mu}{1-\mu}\right).$$

Kde:

Matice $\mathbf{X}$ nezávislých proměnných (regresorů) – typ $n \times p$, její j -tý sloupec označujeme x_j .

Vektor parametrů je $\beta = [\beta_1, \dots, \beta_p]^T$.

Pozorování závisle proměnné (response) – sloupcový vektor náhodných veličin, typ $n \times 1$, tedy $y = [y_1, y_2, \dots, y_n]^T$.

Náhodná složka modelu má vektor středních hodnot $E(Y) = \mu$ typu $n \times 1$ a kovarianční matici $\text{cov}(Y)$.

Lineární prediktor η – systematická složka v lineárním modelu, tedy:

$$\eta = \sum_{j=1}^p x_j \beta_j$$

kde x_j je j -tý sloupec matice $\mathbf{X}$, tj. vektor $n \times 1$.

3.1.3 Model hodnotového řetězce

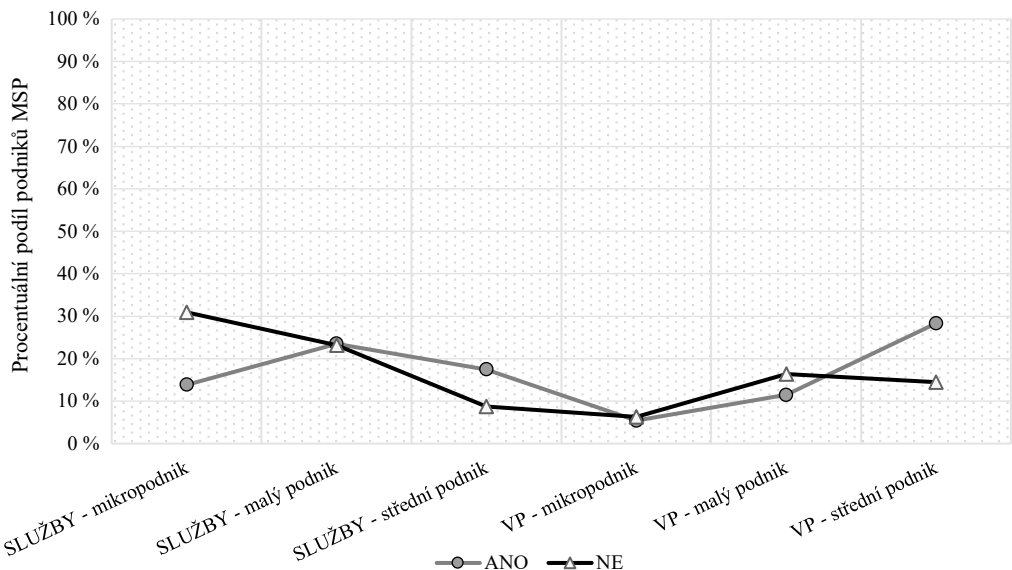
Autoři kapitoly se pokusili stanovit model, který by umožňoval manažerům/vlastníkům MSP v rámci řízení říci, do které aktivity hodnotového řetězce (hodnototvorné nebo sekundární) je třeba investovat, aby při její minimální ceně maximalizovali její výkon, resp. pro každou kombinaci aktivit hodnotového řetězce je možné spočítat pravděpodobnost ziskovosti podniku. Nejprve byla provedena logitová regrese s vysvětlovanou proměnnou ziskovost podniku a se všemi vysvětlujícími aktivitami hodnotového řetězce. Poté byly metodou wide spread selection vyřazeny vysvětlované proměnné, které v rámci dané skupiny nebyly odhadnutelné. Následně byly vypočítány průměrné a minimální ceny u všech aktivit hodnotového řetězce. Minimální ceny vyjadřují minimální hranici, při které je vůbec možné provozovat danou činnost/aktivitu.

Účelem modelu bylo maximalizovat pravděpodobnost ziskovosti podniku a zároveň minimalizovat cenu. Proto byly pro stanovené intervaly pravděpodobnosti (0-0,1; 0,1-0,2; 0,2-0,3; 0,3-0,4; 0,4-0,5; 0,5-0,6; 0,6-0,7; 0,7-0,8; 0,8-0,9; 0,9-0,95; 0,95-0,975; 0,975-1,0) vypočítány minimální ceny, které byly dosaženy v rámci daného intervalu (mincen), pravděpodobnost ziskovosti, která byla dosažena při této ceně (minp) a procentuální nasazení jednotlivých aktivit hodnotového řetězce, které zaručovaly tyto minimální ceny.

3.2 Výsledky a diskuze

3.2.1 Úroveň, úloha a role strategického řízení MSP

Výsledky, uváděné v této části, mapují aktuální stav strategického řízení MSP z pohledu názorové hladiny vrcholových manažerů (u středních podniků), vlastníků (u malých podniků a mikropodniků). Zahrnují existenci podnikové strategie, resp. dlouhodobého rozvojového záměru podniku v podobě vedením podniků zpracovaného koncepčního materiálu, zaměření strategie (založené na vnitřním nebo externím růstu), stanovení vize a mise (poslání) podniku, vymezení strategických podnikových cílů, využívání interních a externích metod strategické situační analýzy za účelem projekce podnikové strategie, hodnototvorné a podpůrné procesy přispívající k tvorbě hodnoty finálních produktů pro zákazníky, současnou úroveň vnitřních podnikových zdrojů, významnost klíčových podnikových oblastí, ale i rozhodující faktory mající vliv na stabilitu, rozvoj a konkurenceschopnost testovaných podniků.



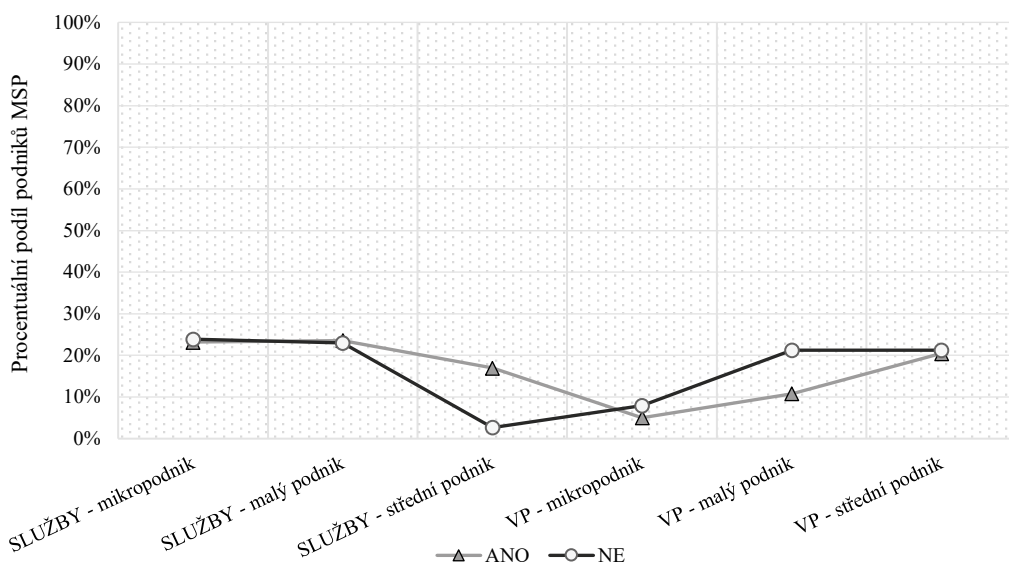
Obr. 3.1 Zpracování podnikové strategie – dlouhodobého rozvojového záměru

Zdroj: vlastní výzkum

Z uvedených výsledků (obr. 3.1) vyplývá, že téměř 50 % MSP strategii netvoří. Pokud bychom vzali tento výsledek doslovně, byl by to alarmující scénář. Pak bychom si logicky

položili otázku: Jak je možné, že 90 % testovaných podniků, jak jsme uvedli výše, je ziskových? Vlastníci podniků sice uvedli, že strategii netvoří, ale tím měli na mysli, že strategii nemají zpracovanou do podoby psaného koncepčního materiálu. Dovolím si přímo citovat jejich slova: „My nosíme strategii v hlavě a aktualizujeme ji podle potřeby“. Všichni manažeři či majitelé bez ohledu na velikostní kategorizaci podniků dnes poukazují na nutnost aktualizovat strategii ne za pět a více let, jak uvádí teorie, ale každoročně, někdy i dříve, a to zejména v důsledku měnící se konfigurace konkurenčních sil uvnitř příslušných odvětví a vlivů faktorů obecného makroprostředí v podobě příležitostí, nebo naopak hrozeb. Toto je velmi cenný poznatek bořící mýty teoretických základů tradičního strategického řízení.

V rámci uvedených výsledků je potřebné také zohlednit samotný výklad pojmu strategie, který je v podnikatelské sféře značně diferencovaný. Při osobním dotazování byly získávány nejčastěji následující odpovědi: strategie je vize, plán nebo cíl, samozřejmě ve smyslu dlouhodobého časového horizontu. Byť žádnou z odpovědí nelze označit za chybnou, očekávaná specifikace jednoslovných odpovědí převedených do širšího podnikatelského kontextu, a to jak interního, tak externího, souvisí s manažerskou vyspělostí, gramotností a zkušenostmi manažerů/vlastníků v oblasti strategického řízení a rozhodování.



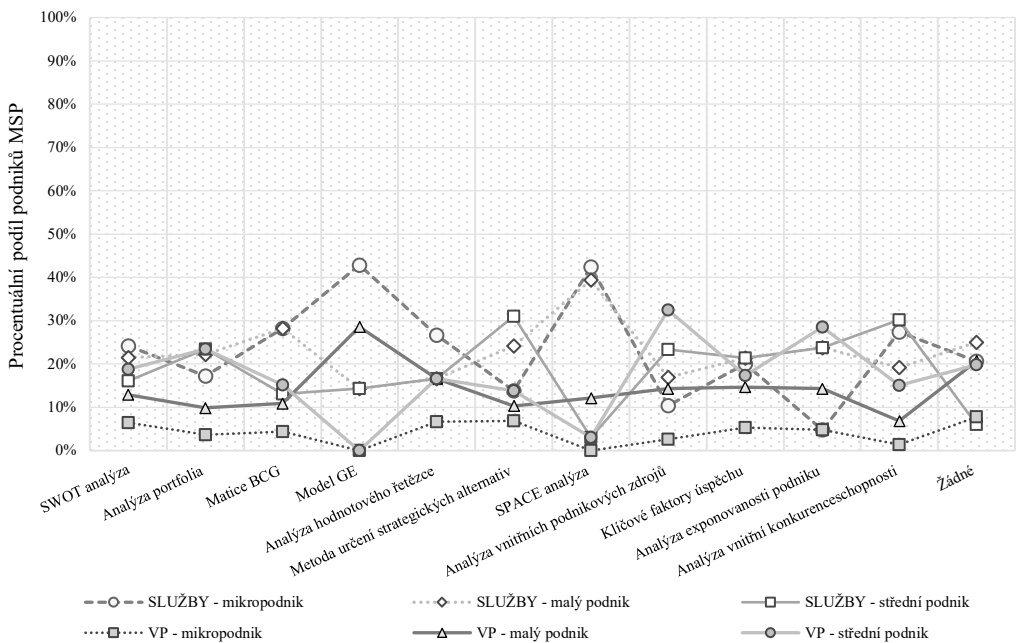
Obr. 3.2 Zpracování vize, mise a strategických cílů

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky z obrázku 3.2 ukazují rostoucí počet kladných odpovědí u všech velikostních kategorií testovaných podniků. Formulace vize, její rozpracování do poslání podniku a vytýčení strategických cílů s jejich následnou transformací na jednotlivé stupně řízení podniku jsou prvními kroky v procesu strategického řízení. Absenci těchto základních prvků lze omluvit v případě mikropodniků, částečně i podniků malých, ale v žádném případě ne u velikostní kategorie středních podniků, jejichž samotná existence v současném tvrdém konkurenčním prostředí, stabilita a rozvoj závisí na úspěšné strategii, resp.

hodnotě, kterou jsou schopni nabídnout zákazníkovi. Bohužel výsledky z obou obrázků (3.1, 3.2) vykazují tyto zásadní nedostatky i u řady podniků střední velikostní kategorie. Toto negativní zjištění mohlo být ovlivněno silným ekonomickým růstem v období sběru dat, při lomícím se ekonomickém cyklu lze očekávat zcela odlišné výsledky.

Následující dva obrázky (3.3, 3.4) prezentují výsledky znalostí a využívání interních a externích strategických analýz. Teorie uvádí, že při formulaci podnikové strategie je nezbytné se zabývat strategickou situační analýzou s využitím metod pro hodnocení mikroprostředí, mezoprostředí a obecného makroprostředí. Těchto metod však existuje mnoho a pro podnikatelskou sféru MSP je velmi náročné se v metodách orientovat, natož je zpracovat. Výsledky dokumentují, že z celkového počtu testovaných mikropodniků a MSP pouze necelých 40 % projevilo znalost některých z metod strategické situační analýzy. Z interních analýz převládá využití analýzy portfolia a analýzy vnitřních podnikových zdrojů, z externích strategické mapy (slučování konkurentů do skupin podle vybraných ukazatelů, např. cena, kvalita aj.), konkurenční strategie (nízkonákladová, diferenciací apod.) a metoda scénářů (predikujících budoucí vývoj obecného makroprostředí, ale i mezoprostředí).

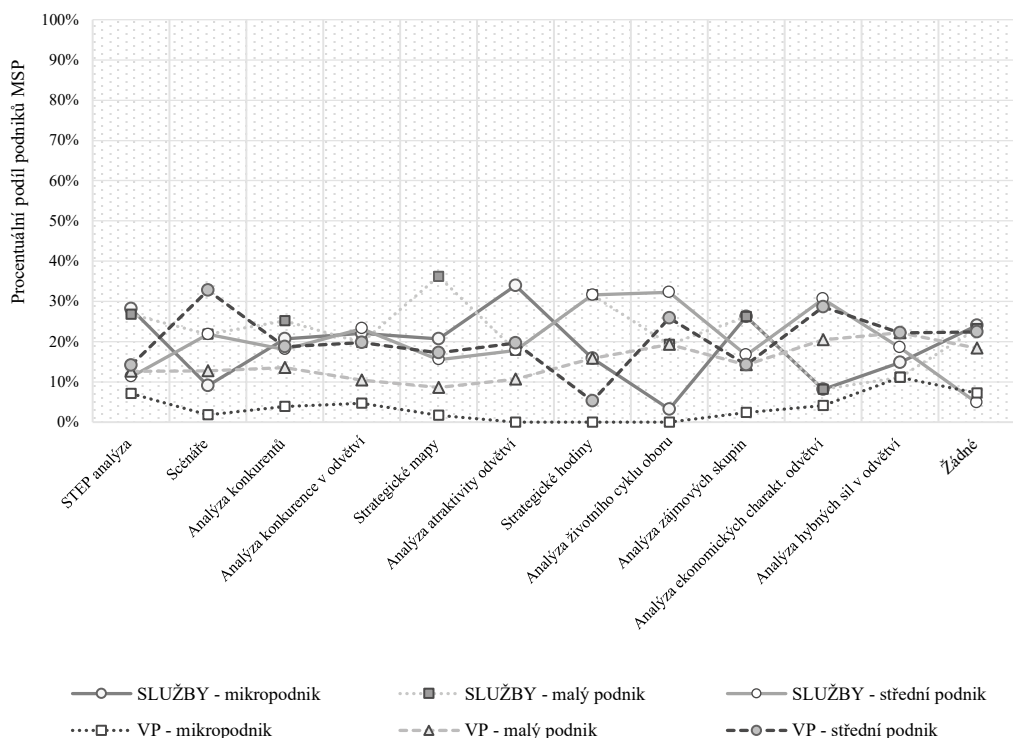


Obr. 3.3 Využití interních strategických analýz

Zdroj: vlastní výzkum

Jak již bylo řečeno, metod je celá řada a nikde není psáno, jaké analytické nástroje by měly podniky využít. Navíc jejich zpracování by bylo pro řadu mikropodniků a malých podniků jak časově, tak finančně náročné. M. Porter (praktik a guru v oblasti strategického řízení) považuje za vhodné analytické nástroje pro projekci podnikové strategie analýzu vnitřní struktury odvětví, kterou by si měl před začátkem podnikání zpracovat každý podnik (ale i v průběhu podnikání, dochází-li v odvětví, ve kterém podnik působí,

k převratným změnám, a mění-li se tak konfigurace pěti základních konkurenčních sil – potenciálních konkurentů, síly dodavatelů, zákazníků, hrozby substitutů a všech stávajících konkurentů v daném odvětví) a analýzu hodnotového řetězce (hodnotového podnikového potenciálu). Autoři vyjma doporučujících analýz od M. Portera považují za velice potřebnou i analýzu vnitřních podnikových zdrojů, kterou považují za výchozí základnu pro tvorbu jedinečného hodnotového potenciálu podniků.

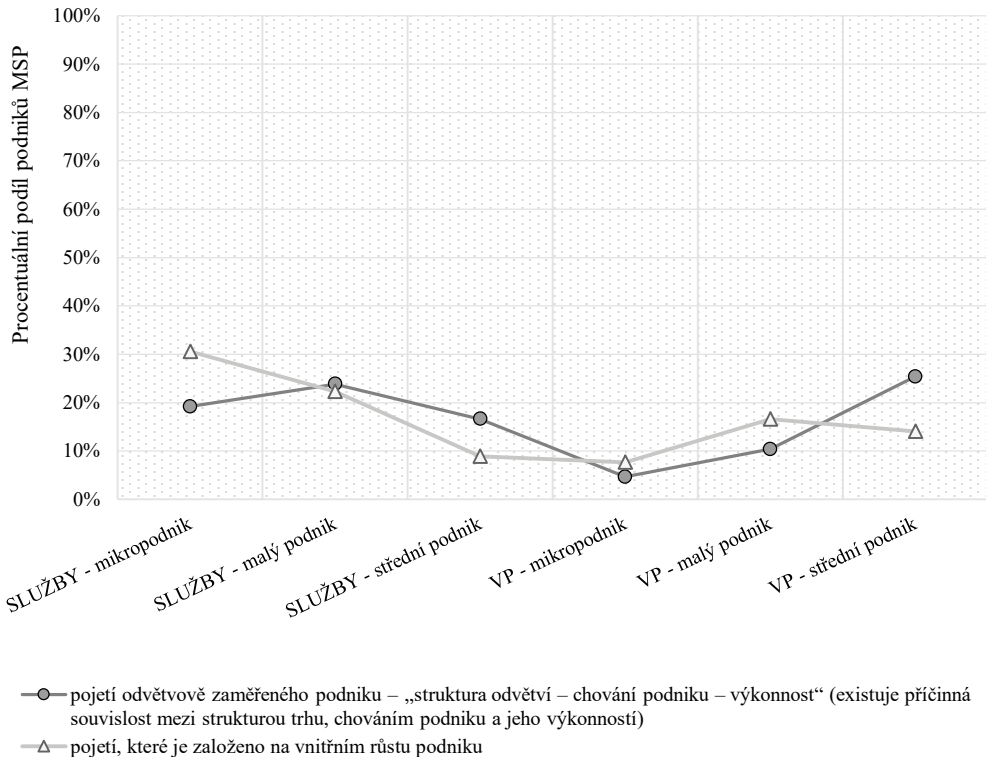


Obr. 3.4 Využití externích strategických analýz

Zdroj: vlastní výzkum

Výstupy na obrázku 3.5 prezentují zaměření podnikové strategie u jednotlivých velikostních kategorií, zahrnují v sobě logiku tvorby hodnoty v podniku vystavěné na odvětvovém základu a inovaci vnitřních zdrojů. V souladu s charakterem mikropodniků a malých podniků je v rámci strategie rozhodující silou osobnost, resp. odborná erudice manažerů, vlastníků a jejich schopnost nastavení vnitřních podnikových procesů na hladině maximálního růstu a stability podniků. Toto bylo prokázáno u obou testovaných sektorů (výroby a průmyslu i sektoru služeb). Logicky je vyšší i preference tohoto zaměření strategie u sektoru služeb, kde z důvodu trvalého a intenzivního konkurenčního napětí s velkou mírou variability je tento způsob strategického řízení jediný možný. U středních podniků (ještě silnější akcent lze predikovat u podniků největší kategorie) se ukazuje jako rozhodující odvětvová struktura, a to u obou sledovaných sektorů. Vyšší akcent orientace podnikové strategie u výroby a průmyslu na odvětvové zaměření je reálné i teoreticky správné, logické a potvrzující základní vědecké vymezení tvorby

hodnototvorných procesů v podniku. U sektoru výroby a průmyslu je tato orientace dominující na rozdíl od sektoru služeb, kde je nutno mimo odvětvového přístupu současně zohlednit vyšší míru denní a praktické kreativity, variability a funkčnosti za současného cílení na uživatelskou skupinu zákazníků.

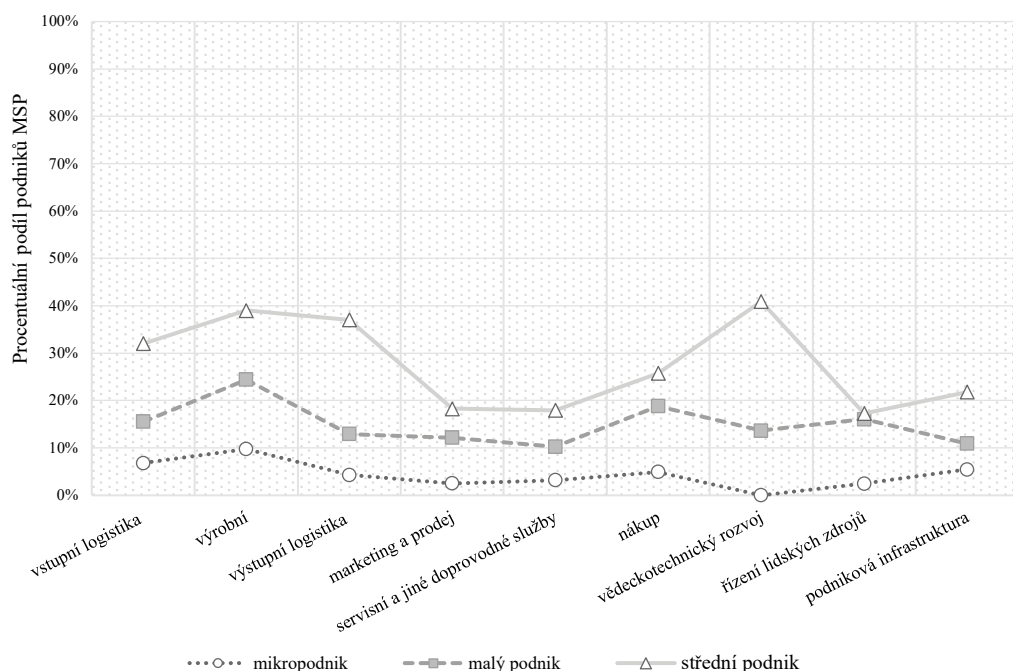


Obr. 3.5 Zaměření strategie

Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 3.6 prezentuje výsledky hodnototvorných procesů (vstupní logistika, výroba, výstupní logistika, marketing a prodej, servisní a jiné doprovodné služby) a procesů sekundárních (nákup – materiállové hospodářství, vědeckotechnický rozvoj, řízení lidských zdrojů a podniková infrastruktura), a to jakou měrou přispívají k tvorbě hodnoty finálního výrobku pro zákazníky z hlediska názorové hladiny manažerů, vlastníků podniků. Tvar křivky u mikropodniků, malých podniků a podniků středních je téměř analogický, až na výjimku významného nárůstu u výstupní logistiky a vědeckotechnického rozvoje v případě středních podniků, které nemají-li vlastní výzkum, nedokáží pružněji a rychleji uspokojovat specifické potřeby a požadavky zákazníků než konkurence. Právě u středních podniků převládá zakázková výroba a v obecné rovině lze říci, že uplatňovanou strategií je strategie diferenciací (odlišení se); díky zakázkové výrobě a širšímu portfoliu je možné u této velikostní kategorie držet krok s konkurencí. Dalšími aktivitami významně přispívajícími k tvorbě hodnoty zejména u malých podniků a mikropodniků jsou vstupní logistika a nákup. U těchto velikostních kategorií, zejména u mikropodniků, jsou tyto

procesy zabezpečovány v převážné míře samotnými vlastníky či manažery. Na zřízení samostatných funkčních pozic se u mikropodniků a ve značné míře i u malých podniků nedostávají finanční zdroje, nebo není dost odvahy, důvěry ani reálné personální možnosti tyto funkce zřídit. Otevírá se zde otázka, zda tento postup je správný, a to jak z důvodu věkové struktury vlastníků (převažuje věková kategorie 55–65 let), resp. manažerů, ale i z důvodu manažerské gramotnosti, která byla indikována jako nedostatečná a bez poznatků a znalostí moderních forem řízení podniků. Výsledky z dimenzionální redukce a logitových modelů ukazují na potřebu změnit u vedení podniků těchto velikostních kategorií pohled, ale zejména přístup při zabezpečování těchto hodnototvorných funkcí, např. cestou sdružených služeb, outsourcingu apod.

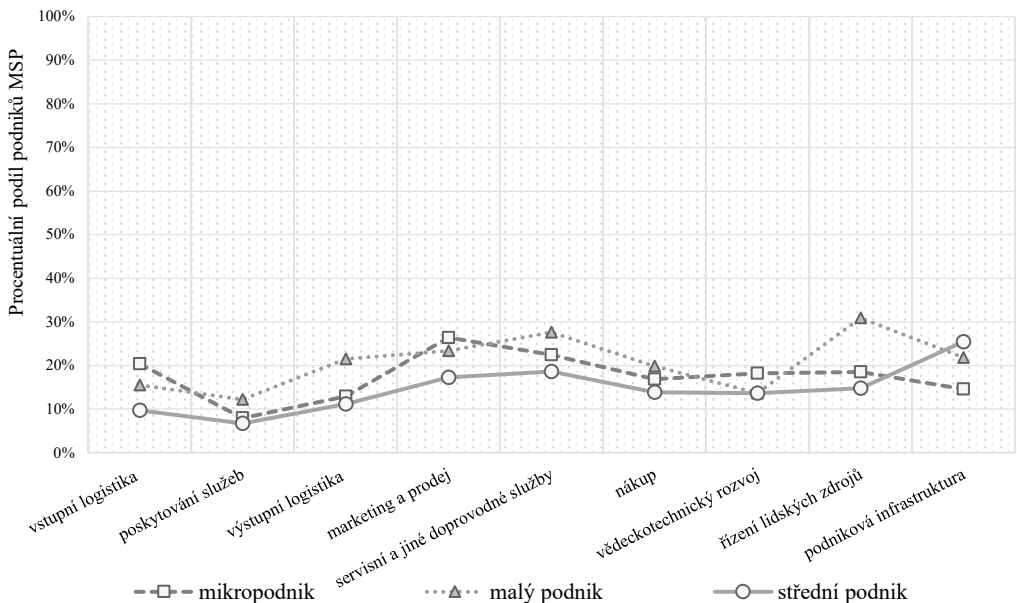


Obr. 3.6 Procesy přispívající k vytvoření hodnoty pro zákazníka – sektor výroby a průmyslu

Zdroj: vlastní výzkum

Na obrázku 3.7 jsou uvedeny obdobné výsledky, ale za sektor služeb. I zde můžeme u testovaných velikostních kategorií podniků vidět podobnost tvaru křivky hodnototvorných a sekundárních procesů z pohledu jejich přispění k hodnotě poskytované služby pro zákazníka. Výrazně se zde projevují specifika obou testovaných sektorů. Na růstu hodnoty u služeb se významně projevují lidské zdroje, marketing, servisní a jiné doprovodné služby. Výstupy v grafu plně potvrzují konstatování uvedená v předešlých grafech, zejména pak v grafech 5 a 6 z hlediska specifčnosti sektoru služeb. Uvedená konstatování jsou navíc umocněna nezastupitelnou úlohou lidského faktoru v sektoru služeb z hlediska tvorby hodnoty, resp. nastavení hodnototvorných procesů v příslušných provozovných služeb zejména místního a oblastního charakteru. U tohoto sektoru, kde výrazně převažují mikropodniky, je rozhodujícím hodnototvorným nástrojem jedinečnost, výjimečnost, originalita, ale i nedostupnost poskytovaných služeb nastavená a prezentovaná převážně

vlastníkem. Tyto podniky, společně s podniky malými, jsou výrazně ukotveny v místních, maximálně regionálních podmínkách a je proto snahou každého provozovatele oslovit, zaujmout, přesvědčit o jedinečnosti a výhodnosti jím nabízených služeb. Tomu přirozeně odpovídá i vlastníkem, manažerem nastavený, ale i realizovaný marketing, kdy zřizovatel služeb vychází převážně ze specifických podmínek místa, oblasti, regionu. Není náhodné, že právě v oblasti služeb je postupně utlumován proces globalizace a internacionalizace a nastupuje stále intenzivněji proces glocalizace. Lze předpokládat, že tento trend bude dále nabývat na intenzitě, nutno konstatovat, že ve prospěch kvality poskytovaných služeb. Do tohoto podnikatelského rámce zapadá přirozeně úroveň servisních a jiných doprovodných služeb, které jsou v zásadě již v současnosti nedílnou součástí portfoliové nabídky služeb, ale současně diferenciativním kritériem při rozhodování uživatelů služeb o volbě jejich konkrétního poskytovatele.

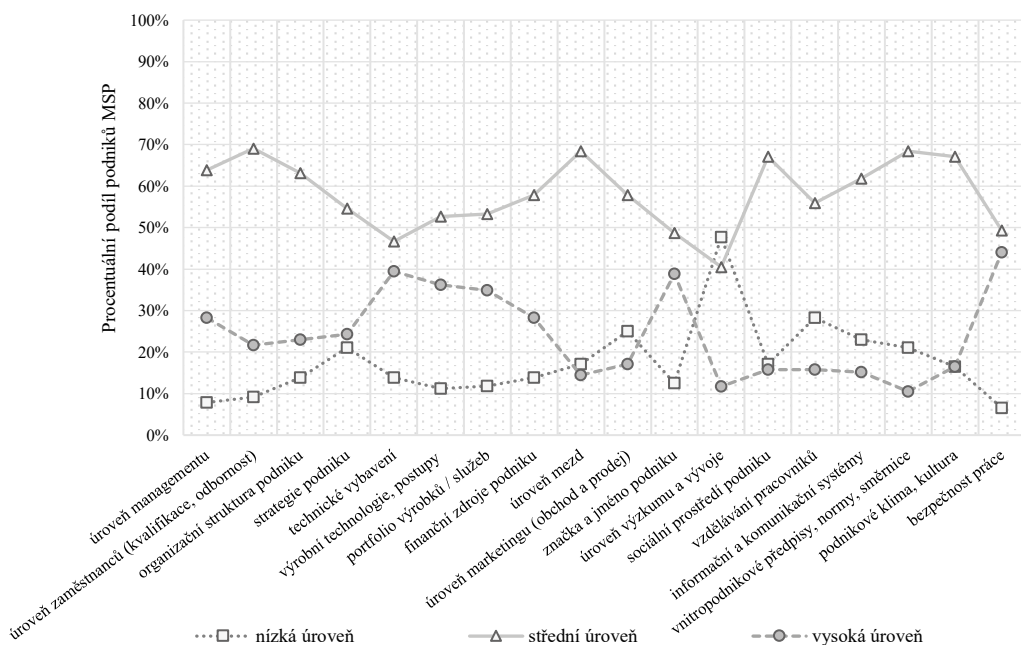


Obr. 3.7 Procesy přispívající k vytvoření hodnoty pro zákazníka – sektor služeb

Zdroj: vlastní výzkum

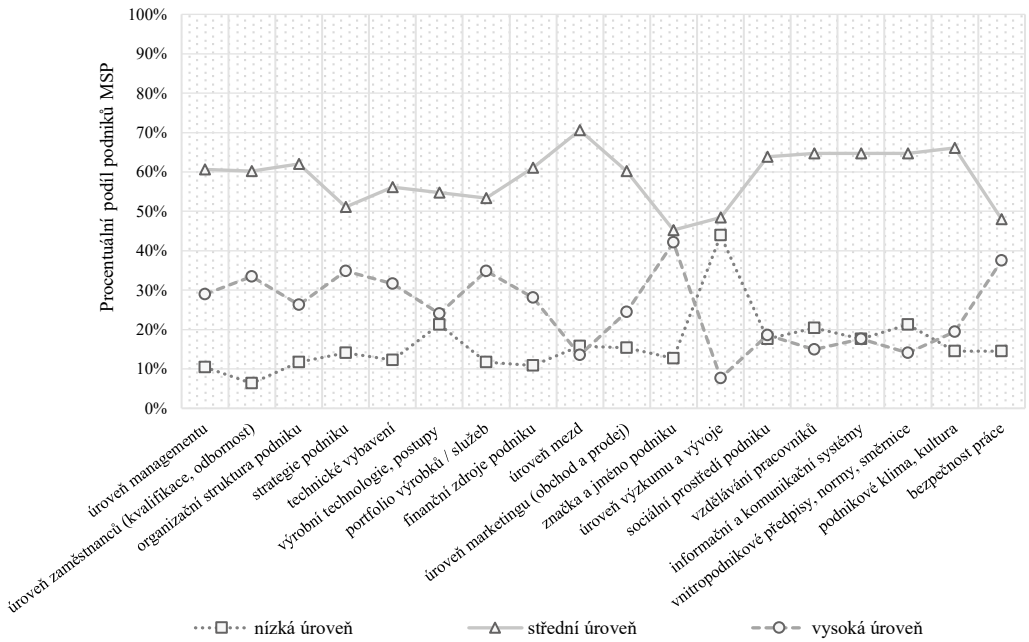
Následující obrázky (3.8 a 3.9) uvádějí úroveň, resp. kvalitu vnitřních podnikových zdrojů z hlediska názorové hladiny manažerů/majitelů podniků z hlediska sektorové diferenciaci. Velikostní kategorizace prokázala obdobné výsledky jak u malých, tak středních podniků, a to silnou absencí výzkumu a vývoje (u 50 % oslovených manažerů/majitelů), což je vzhledem k jejich velikostní kategorii, ale zejména finančním možnostem očekávaný výsledek. Indikována zde byla i sílící administrativní zátěž, stejně jako slabá orientace na vzdělávání pracovníků, ale i samotných manažerů/majitelů podniků, slabší byla úroveň informačních a komunikačních systémů v době sílících požadavků na automatizaci a digitalizaci podnikových procesů. Naopak vysoké úrovně bylo dosahováno u portfolio produktů (výrobků a služeb) a bezpečnosti práce.

Z důvodu podobnosti výsledků byla upřednostněna sektorová diferenciací MSP. Sektorová diferenciací v plné míře ukazuje specifika obou testovaných sektorů, a to především u těchto vnitřních zdrojů: kvalifikovaná pracovní síla a s tím související potřeba vzdělávání zaměstnanců, která je výrazně pocíťována zejména u výrobních a průmyslových podniků; výrobní technologie/technologie služeb spojená s úrovní výzkumu a vývoje, ale také zpomaleným transferem poznatků do podnikatelské praxe v obou sektorech a v neposlední řadě u strategie podniku, u které sektor výroby a průmyslu vnímá větší rezervy než sektor služeb, což si lze vysvětlit zejména vyostřujícím se konkurenčním prostředím v jednotlivých odvětvích sektoru výroby a průmyslu, která může mít u MSP zejména v době poklesu ekonomiky silně negativní dopady.

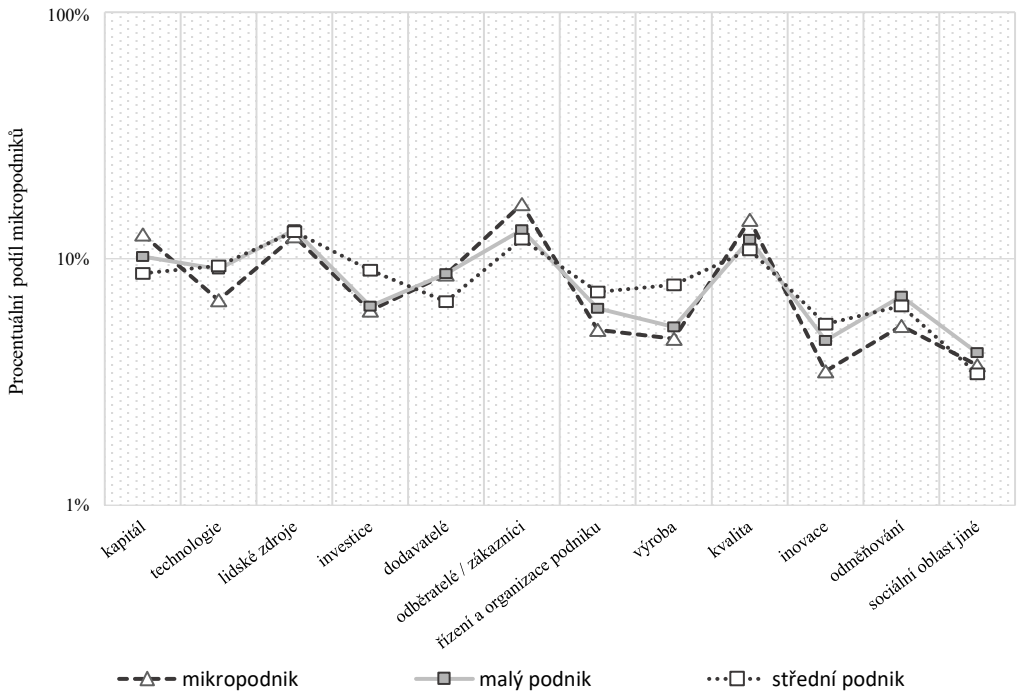


Obr. 3.8 Úroveň vnitřních podnikových zdrojů – sektor výroby a průmyslu
Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky (obrázek 3.10) mezi jednotlivými velikostními kategoriemi testovaných podniků se příliš neliší (rozptyl hodnot nabývá od 3 % do 17 %). Pro lepší přehlednost jsou hodnoty na svislé ose zobrazeny za pomoci logaritmického měřítka (při dekadickém základu 10). Majitelé mikropodniků považují za rozhodující faktory jejich udržitelnosti a konkurenceschopnosti především zákazníky a jejich měnící se preference, kvalitu svých produktů (výrobků, služeb) včetně potřebného kapitálu. U MSP vyjma uvedených faktorů vystupuje do popředí ještě jeden faktor, a to kvalifikované lidské zdroje. Tyto tři základní faktory jsou předpokladem úspěšnosti, rozvoje a konkurenceschopnosti MSP, neboť právě ony tvoří základ pro tvorbu jedinečné hodnoty pro zákazníka, resp. pro projekci úspěšné podnikové strategie.



Obr. 3.9 Úroveň vnitřních podnikových zdrojů – sektor služeb
Zdroj: vlastní výzkum



Obr. 3.10 Rozhodující faktory z hlediska stability a prosperity MSP včetně mikropodniků
Zdroj: vlastní výzkum

3.2.2 Analýza hodnotového potenciálu a podnikového prostředí MSP

3.2.2.1 Hodnotový potenciál MSP

D (formula = $VH \sim VSTUPLOG + VYROBNI + VYSTUPNILOG + MARK + SERVIS + NAKUP + VTR + RLZ + PINF$, data = MS, MVP, method = „sir“)

Proměnné hodnotového řetězce:

VSTUPLOG – vstupní logistika, VYROBNI – výroba/poskytování služeb, VYSTUPLOG – výstupní logistika, MARK – marketing a prodej, SERVIS – servisní a jiné doprovodné služby, NAKUP – nákup/materiálové hospodářství, VTR – vědecko-technický rozvoj, RLZ – řízení lidských zdrojů, PINF – podniková infrastruktura, MS – sektor služeb, MVP – sektor výroby a průmyslu, VH – výsledek hospodaření.

Tab. 3.1 Dimenzionální redukce hodnotového podnikového potenciálu a jeho vliv na ziskovost testovaných podnikatelských subjektů z pohledu sektorové diferenciace

Aktivity hodnotového řetězce	Dir1	Dir1
	Sektor výroby a průmyslu	Sektor služeb
Vstupní logistika	-0.33510	-0.01796
Poskytování služeb/výroba	0.04738	-0.21329
Výstupní logistika	0.58855	-0.14014
Marketing a prodej	0.42865	0.20600
Servisní a jiné doprovodné služby	0.21481	0.22468
Nákup	0.06062	0.34013
Vědecko-technický rozvoj	0.18304	0.83710
Řízení lidských zdrojů	-0.44156	0.07177
Podniková infrastruktura	-0.27755	-0.14160

Zdroj: vlastní výzkum

U MSP sektoru výroby a průmyslu (tab. 3.1) byly zaznamenány dvě aktivity, u kterých byl indikován zvýšený, pozitivní vliv na ziskovost MSP. Jedná se o výstupní logistiku a marketing a prodej. Naopak negativní vliv byl indikován u řízení lidských zdrojů. Z osobních rozhovorů s manažery a vlastníky podniků jednoznačně vyplývá zvýšená poptávka po kvalifikované pracovní síle, která však na trhu práce chybí. Podniky jsou tak nuceny řešit tuto situaci vlastními zdroji (doplňováním vzdělání, proškolením zaměstnanců, přenesením dalších úkolů a povinností nad rámec jejich stávající pracovní náplně).

V sektoru služeb byl statisticky výrazně pozitivní vliv prokázán u vědeckotechnického pokroku, méně pak u materiálového hospodářství (nákupu). Uspokojovat požadavky zákazníků v sektoru služeb je velmi obtížné, neboť se velmi rychle mění preference zákazníků v přímé souvislosti se světovým vědeckotechnickým rozvojem, s tím souvisí i urychlení transferu nových poznatků výzkumu do podnikatelské praxe.

Porovnáme-li výsledky z tabulky 3.1 a výsledky z grafů 3.6 a 3.7, uvidíme rozdíly mezi názorovou hladinou manažerů a matematicko-statistickými propočty prezentujícími vliv jednotlivých hodnototvorných a sekundárních podnikových procesů na ziskovost MSP

(vyjma mikropodniků). Rozdíly naznačují, zda manažeři dané procesy/aktivity podceňují, nebo naopak přeceňují.

Logitová regrese u společné velikostní kategorie MSP neprokázala statisticky významné hodnoty. Pro zajímavost byla kategorie MSP separována zvlášť (malé podniky a podniky střední). Tabulka 3.2 prezentuje dosažené výsledky.

Tab. 3.2 Logitová regrese hodnotového potenciálu MSP

	Estimate	Std. Error	Z value	PR(> z)
HRZ – malé podniky	4.2620	1.4183	3.005	0.002655 **
HRZ – střední podniky	1.4587	0.8395	-1.738	0.08229 .
HRZ – střední a velké podniky	2.1818	0.5198	-4.197	2.70e-05 ***

Signif. codes: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘.’ 1

Zdroj: vlastní výzkum

Je zajímavé, že samostatně stojící střední podniky vykazují menší významnost hodnotového potenciálu než podniky malé, naopak ale fungují velmi dobře ve spojení s velkými podniky, u nichž se prokázala statisticky vysoká významnost. Tento výsledek může být částečně ovlivněn vlastnickou strukturou středních podniků mimo území ČR, kdy se jedná např. o tzv. podniky charakteru montážních hal, které jsou striktně řízeny centrálou ze zahraničí.

3.2.2.2 Vnitřní podnikové zdroje

Dr(formula = VH ~ MAN + ZAM + OS + SP + TV + TECH + PORT + FZ + MZDY + MARK + ZNAC + UVAV + SPRO + VZDEL + INFOS + NORMY + PKUL + BP, data = MS, MVP, method = "sir")

Proměnné vnitřních zdrojů:

Úroveň managementu – MAN, úroveň zaměstnanců – ZAM, organizační struktura podniku – OS, strategie podniku – SP, technické vybavení – TV, výrobní technologie, postupy – TECH, portfolio výrobků/služeb – PORT, finanční zdroje podniku – FZ, úroveň mezd – MZDY, úroveň marketingu – MAR, značka a jméno podniku – ZNAC, úroveň výzkumu a vývoje – UVAV, sociální prostředí podniku – SPRO, vzdělávání pracovníků – VZDEL, informační a komunikační systémy – INFOS, vnitropodnikové předpisy, normy – NORMY, podniková kultura – PKUL, bezpečnost práce – BP, MS – sektor služeb, MVP – sektor výroby a průmyslu, VH – výsledek hospodaření.

Tab. 3.3 Dimenzionální redukce vnitřních podnikových zdrojů

Vnitřní podnikové zdroje	Dir1	Dir1
	Sektor výroby a průmyslu	Služby
Úroveň managementu	-0.03730	0.07425
Úroveň zaměstnanců	-0.06941	-0.14338
Organizační struktura podniku	-0.23548	0.32668
Strategie podniku	0.01945	-0.03679
Technické vybavení	0.34231	-0.12071
Výrobní technologie, postupy	-0.17705	0.29639
Portfolio výrobků/služeb	-0.20913	0.15683
Finanční zdroje podniku	0.51449	0.54287
Úroveň mezd	0.10783	0.23133
Úroveň marketingu	-0.06162	-0.04535
Značka a jméno podniku	-0.19580	-0.14826
Úroveň výzkumu a vývoje	0.04782	-0.16157
Sociální prostředí podniku	0.12679	-0.29993
Vzdělání pracovníků	0.38789	-0.08388
Informační a komunikační systémy	-0.06305	-0.21377
Vnitropodnikové předpisy, normy	-0.43243	-0.32077
Podniková kultura	0.21721	-0.21407
Bezpečnost práce	-0.14236	-0.22153

Zdroj: vlastní výzkum

Pozitivní vliv na ziskovost MSP u sektoru výroby a průmyslu (tabulka 3.3) byl prokázán očekávaně u finančních zdrojů, v menší míře u technického vybavení a vzdělávání pracovníků. Finanční zdroje jsou zejména pro malé, ale i středních podniky základním zdrojem jejich existence, stability a budoucího rozvoje v současném vysoce turbulentním a konkurenčním podnikovém prostředí. Technické vybavení a vzdělanost pracovníků lze považovat za limitující faktory konkurenceschopnosti MSP. Naopak negativní vliv byl indikován u vnitropodnikových směrnic a předpisů, tato skutečnost souvisí se současnou administrativní zátěží ze strany vládních norem a předpisů, ale i zvyšujících se administrativních nároků ze strany EU.

U sektoru služeb obdobně jako u sektoru výroby a průmyslu mají finanční zdroje velký vliv na ziskovost MSP, menší vliv vykazuje organizační uspořádání podniku. Znalost organizačních a řídicích struktur je u manažerské sféry nedostatečná, přičemž organizační a řídicí struktura v kontextu komplexní podnikové architektury je výchozí základnou ovlivňující samotnou funkčnost a flexibilitu podniků. Opět i u sektoru služeb byl zaznamenán negativní vliv vnitropodnikových norem a předpisů na ziskovost MSP.

Optimální model vnitřních zdrojů (tabulka 3.4) vykazuje statisticky významné hodnoty u portfolia výrobků a značky a jména podniku. Výsledky z dimenzionální redukce nekorespondují s logitovým modelem, nicméně jak finanční zdroje a technické vybavení, které jsou nezbytnými vnitřními zdroji zajišťujícími samotnou existenci podniků, tak optimálně vyvážené portfolio výrobků uspokojující potřeby a požadavky zákazníků, vzdělaný a zkušený management a zaměstnanci včetně vybudovaného jména a značky

podniku jsou jedinečnými podnikovými zdroji významně ovlivňujícími ziskovost a konkurenceschopnost MSP.

Tab. 3.4 Optimální model vnitřních zdrojů – sektor výroby a průmyslu

Vnitřní zdroj	Estimate	Std. Error	Z value	PR(> z)
(Intercept)	-4.89576	1.74341	-2.808	0.00498**
Úroveň managementu	-0.05541	0.56050	-0.099	0.92124
Úroveň zaměstnanců	0.88188	0.62160	1.419	0.15598
Organizační struktura podniku	0.54639	0.62224	0.878	0.37989
Strategie podniku	0.66282	0.60651	1.093	0.27446
Technické vybavení	-0.46169	0.52686	-0.876	0.38086
Technologie služeb, postupy	-0.07035	0.53690	-0.131	0.89575
Portfolio výrobků	1.16428	0.55119	2.112	0.03466*
Finanční zdroje podniku	0.80622	0.50095	1.609	0.10754
Úroveň mezd	0.20192	0.56787	0.356	0.72216
Úroveň marketingu	0.39847	0.48156	0.827	0.40798
Značka a jméno podniku	-0.94107	0.46705	-2.015	0.04391*
Úroveň výzkumu a vývoje	0.03865	0.47259	0.082	0.93481
Sociální prostředí podniku	0.90584	0.65847	1.376	0.16892
Vzdělávání pracovníků	-0.39560	0.51409	-0.770	0.44159
Informační a komunikační systémy	0.01545	0.47082	0.033	0.97382
Vnitropodnikové předpisy, normy	-0.31362	0.56021	-0.560	0.57560
Podniková kultura	-0.16090	0.58454	-0.275	0.78312
Bezpečnost práce	-0.17588	0.53641	-0.328	0.74300

Signif. codes: 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

Zdroj: vlastní výzkum

Tab. 3.5 Optimální model vnitřních zdrojů – sektor služeb

Vnitřní zdroj	Estimate	Std. Error	Z value	PR(> z)
(Intercept)	0.7484	1.5007	0.499	0.6180
Úroveň managementu	0.5736	0.6528	0.879	0.3795
Úroveň zaměstnanců	-0.4685	0.6051	-0.774	0.4388
Organizační struktura podniku	0.8378	0.5424	1.545	0.1224
Strategie podniku	-0.1404	0.4767	-0.295	0.7683
Technické vybavení	-0.3347	0.5314	-0.630	0.5288
Technologie služeb, postupy	0.8738	0.5552	1.574	0.1155
Portfolio služeb	0.3034	0.4971	0.610	0.5416
Finanční zdroje podniku	1.2937	0.5357	2.415	0.0157*
Úroveň mezd	0.6846	0.5173	1.323	0.1857
Úroveň marketingu	-0.1069	0.4469	-0.239	0.8110
Značka a jméno podniku	-0.4151	0.4589	-0.905	0.3657
Úroveň výzkumu a vývoje	-0.3802	0.4099	-0.928	0.3536
Sociální prostředí podniku	-0.8262	0.5610	-1.473	0.1408
Vzdělávání pracovníků	-0.1389	0.6113	-0.227	0.8203
Informační a komunikační systémy	0.4426	0.6196	0.714	0.4750

Vnitřní zdroje	Estimate	Std. Error	Z value	PR(> z)
Vnitropodnikové předpisy, normy	-0.9464	0.6688	-1.415	0.1571
Podniková kultura	-0.4323	0.5039	-0.858	0.3910
Bezpečnost práce	-0.6093	0.4838	-1.259	0.2079

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Zdroj: vlastní výzkum

V případě optimálního modelu za sektor služeb (tabulka 3.5) výsledky korespondují s výsledky z provedené dimenzionální redukce. Významnost je shodně prokázána u finančních zdrojů. Sektor služeb je značně diferencovaný, tato skutečnost mohla ovlivnit dosažené výsledky v rámci logitové regrese, autoři jsou si toho vědomi, proto je cílem jejich dalšího výzkumu zaměřit se na jednotlivá specifická odvětví.

3.2.3 Model hodnotového řetězce na příkladu malých podniků sektoru výroby a průmyslu

Tab. 3.6 Model pravděpodobnosti ziskovosti malých podniků

Aktivity hodnotového řetězce	Estimate	Std. Error	Z value	Pr(> z)
(Intercept)	-1,789	1,2299	-1,455	0,1458
Vstupní logistika	2,2129	1,3027	1,699	0,0894 .
Výroba	1,6235	1,1248	1,443	0,1489
Výstupní logistika	-0,5491	1,3847	-0,397	0,6917
Marketing a prodej	1,9269	0,8774	2,196	0,0281 *
Servisní a jiné doprovodné služby	1,7729	1,1135	1,592	0,1113
Nákup	0,3873	0,8296	0,467	0,6406
Vědeckotechnický rozvoj	18,6181	2206,274	0,008	0,9933
Řízení lidských zdrojů	-0,4238	1,0051	-0,422	0,6733
Podniková infrastruktura	-0,7222	1,542	-0,468	0,6396

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Zdroj: vlastní výzkum

Model prezentovaný v tab. 3.6 zaznamenává dvě statisticky významné aktivity hodnotového řetězce, a to marketing a prodej, menší významnost je prokázána u vstupní logistiky, čili tyto aktivity ovlivňují významným způsobem ziskovost malých podniků sektoru výroby a průmyslu a měla by jim být ze strany podniků věnována zvýšená pozornost.

Tab. 3.7 Model pravděpodobnosti ziskovosti malých podniků po provedení step wide selection (odstranění nevýznamné proměnné)

Aktivity hodnotového řetězce	Estimate	Std. Error	Z value	Pr(> z)
(Intercept)	-0,5575	0,9459	-0,589	0,5556
Vstupní logistika	1,3538	1,1115	1,218	0,2232
Výroba	0,8032	0,9252	0,868	0,3853
Výstupní logistika	0,2049	1,1669	0,176	0,8606
Marketing a prodej	1,55	0,8206	1,889	0,0589
Servisní a jiné doprovodné služby	1,0002	0,9185	1,089	0,2762

Aktivity hodnotového řetězce	Estimate	Std. Error	Z value	Pr(> z)
Nákup	0,1611	0,7948	0,203	0,8393
Řízení lidských zdrojů	-0,7499	0,9291	-0,807	0,4196
Podniková infrastruktura	-0,447	1,4563	-0,307	0,7589

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Zdroj: vlastní výzkum

Po odstranění nevýznamné proměnné (vědeckotechnického rozvoje) vykazuje model významnost v menší míře pouze u marketingu a prodeje (tab. 3.7).

Tab. 3.8a Model maximalizace pravděpodobnosti ziskovosti malých podniků

	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]	[,5]	[,6]
p	0	0	0,3	0,4	0,5	0,6
mincen	0	0	3 048,482	2 773,413	2 606,607	2 478,829
minp	0	0	0,278513	0,383887	0,487002	0,531661
conf1	364,7817	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6
conf2	1 197,917	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
conf3	1 270,833	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4
conf4	153,2738	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
conf5	750	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
conf6	1 354,167	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
conf7	736,4583	0,3	1	0,8	0,4	0,4
conf8	638,8889	0,4	0,6	0,4	0,6	0,4

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Zdroj: vlastní výzkum

Tab. 3.8b Model maximalizace pravděpodobnosti ziskovosti malých podniků

	[,7]	[,8]	[,9]	[,10]	[,11]	[,12]
p	0,7	0,8	0,9	0,95	0,975	1
mincen	2 509,484	2 540,139	2 570,794	2 601,448	2 674,405	2 747,361
minp	0,678482	0,796862	0,879402	0,931296	0,958842	0,975632
conf1	0,6	0,6	0,6	0,6	0,8	1
conf2	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
conf3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
conf4	0,4	0,6	0,8	1	1	1
conf5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
conf6	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
conf7	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
conf8	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulky 3.8a a 3.8b ukazují možné kombinace aktivit hodnotového řetězce a jejich pravděpodobnosti ziskovosti v intervalech (0-0,1; 0,1-0,2; 0,2-0,3; 0,3-0,4; 0,4-0,5; 0,5-0,6;

0,6-0,7; 0,7-0,8; 0,8-0,9; 0,9-0,95; 0,95-0,975; 0,975-1,0). Druhý sloupec představuje průměrné ceny, resp. kolik testované podniky v průměru investují do jednotlivých složek hodnotového řetězce. Hodnoty 0.5 0.4 0.3 0.2 0.1 0.4 0.1 0.3 0.4 znamenají minimální koeficienty pro všechny aktivity hodnotového řetězce, tzn. jakou významnost (váhu) jim oslovení manažeři/majitelé podniků přiřkládali.

Z výsledků vyplývá, že pokud chtějí manažeři/majitelé zvýšit pravděpodobnosti ziskovosti svých podniků, měli by se více zaměřovat na aktivitu vstupní logistiky (z původní minimální hranice 50 % na 80–100 %), aby mohlo být dosaženo až 97,5% nebo 100% úspěšnosti podniků; výrazně se zaměřit ale zejména na marketing a prodej (z minimální hranice 20 % alespoň na 60 % za účelem dosažení 80% úspěšnosti).

3.3 Dílčí závěr

Problematika strategického řízení by měla být nedílnou součástí podnikového řízení každého podnikatelského subjektu, byť se jedná o samostatné vědní disciplíny. Každý podnikatelský subjekt, ať už komerční nebo neziskový, by měl mít zpracovanou strategii. Výstupy z řešení výzkumného úkolu potvrdily, že pohled na strategii a její vnímání podnikatelskou sférou je značně diferencovaný, dokonce ani v odborné teorii neexistuje jednotná unifikovaná definice tohoto pojmu, která by strategii jednoznačně vymezovala. Na strategické řízení malých podniků a mikropodniků je třeba nahlížet v jiné rovině než v případě podniků středních a velkých. Potýkají se s mnoha problémy, jsou zranitelní v případě ostré konkurence, jsou limitováni kapacitními a finančními možnostmi, 90 % času věnují operativnímu řízení; na druhou stranu jsou flexibilnější, ale i rychlejší v reakci na současný dynamický a nepředvídatelný vývoj vnějšího prostředí. Přestože výsledky u 50 % testovaných MSP prokázaly, že tyto podniky strategii netvoří, nelze toto tvrzení považovat za konečné. Z konzultací vedených přímo s majiteli podniků vyplývá, že strategie jako taková není sice zpracována v písemné formě, resp. ve formě koncepčního materiálu, ale sám majitel podniku má zcela jasnou představu o tom, kam a jak svůj podnik směřovat. Nejedná se tedy o naplnění uceleného procesu strategického řízení v takové podobě, jak je uváděn a popisován v odborných publikacích, ale ryze o uplatňování podstatných prvků strategického řízení v podmínkách a prostředí malých podniků a mikropodniků. U středních podniků je situace ještě o něco málo odlišnější. Rada z nich, a to se týká i velkých podniků, je ve vlastnictví podniků zahraničních a působí zde jako „montovny“. V těchto případech se nedá hovořit o strategickém řízení, neboť veškeré řízení a rozhodování se odehrává na straně zahraničního vlastníka. Na druhé straně se do výzkumného šetření zapojily střední podniky, které se úspěšně snaží naplňovat všechny fáze strategického řízení zakončeného implementací strategie a jejího sdílení všemi zaměstnanci v podniku.

U testovaných velikostních kategorií převládá strategie diferenciacní spočívající v širším portfoliu nabízených produktů. Je to logické, neboť podniky se snaží kvalitou a jedinečností svých produktů v maximální míře uspokojovat požadavky a potřeby svých stávajících zákazníků, udržet si je, ale získávat i nové a reagovat na jejich měnící se preference. V rámci výzkumného šetření byla řešena také problematika situační strategické analýzy, tj. uplatňování metod pro hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniků, přímo související s projekcí a generováním podnikové strategie. Znalost těchto metod u MSP nedosahovala ani 50 %, ovšem vzhledem k jejich velkému množství nelze tento výsledek

vnímat negativně. Je však potřebné znát základní metody mající vliv na strategické řízení a rozhodování a projekci úspěšné podnikové strategie. Za ně autoři této kapitoly považují především znalost vnitřní struktury odvětví (znalost mezoprostředí, tedy specifického konkrétního odvětví, ve kterém podnik působí), znalost svých vnitřních zdrojů, tzn. mikroprostředí (kapacitních a finančních možností), schopnost vyhodnocovat své aktuální portfolio a inovovat jej, schopnost monitorovat vývoj vnějšího prostředí, efektivně řídit, vyhodnocovat a inovovat klíčové hodnototvorné podnikové procesy/aktivity, tzn. maximalizovat hodnotu produktu při minimalizaci ceny. Souhrnně řečeno: pro úspěšné strategické řízení je potřebné nahlížet na podnikové prostředí v jeho integrální podobě se zaměřením na tvorbu jedinečné, originální hodnoty nabízené zákazníkovi.

Výsledky z matematicko-statistických metod prokázaly statistickou významnost hodnotového řetězce překvapivě u velikostní kategorie malých podniků, což lze považovat za velmi pozitivní výsledek. Zajímavé zjištění bylo zaznamenáno u středních podniků, u kterých ani v rámci jejich samostatného testování, ani ve spojení s malými podniky nebyla prokázána statistická významnost hodnotového řetězce, přičemž příčina mohla spočívat v účasti podniků se zahraniční vlastnickou strukturou. Výsledky z dimenzionální redukce identifikovaly následující vnitřní zdroje, na které by bylo vhodné se zaměřit z hlediska jejich pozitivního vlivu na ziskovost podniků: u sektoru výroby a průmyslu se jednalo o finanční zdroje, technické vybavení a vzdělávání zaměstnanců, u sektoru služeb opět o finanční zdroje a organizační a řídicí strukturu. U obou sektorů byl zaznamenán negativní vliv na ziskovost podniků u vnitropodnikových předpisů a norem, tedy vysoké administrativní zátěže nejen ze strany vlády, ale i náročných předpisů ze strany EU. Optimální model vnitřních zdrojů indikoval významnost finančních zdrojů jako základního nezbytného zdroje existence podniků obou testovaných sektorů, u výrobních a průmyslových podniků navíc významnost výrobního portfolia, nezbytného pro zajištění jejich udržitelné konkurenceschopnosti. Na základě dosažených výsledků lze konstatovat, že použité matematicko-statistické metody jsou vhodné pro testování hodnotového podnikového potenciálu i podnikového prostředí, v ideálním případě v jeho integrální jednotě (mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí).

Z podnikatelské sféry se často ozývají hlasy volající po jedinečnosti, originalitě hodnotových řetězců, resp. tvorby hodnoty, která by podnikům zajišťovala dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Překážkou je chybějící jednoduchý metodický postup, který by malým a středním podnikům napomohl ke správnému nasměrování tvorby hodnoty na základě jejich vlastních specifík. Vyjma mapování úrovně, role a úlohy strategického řízení MSP a matematicko-statistického testování byl autory kapitoly navržen model, který by umožňoval maximalizovat hodnotu hodnototvorných i sekundárních podnikových procesů/aktivit při minimalizaci jejich ceny. Model byl aplikován prozatím na příkladu malých podniků sektoru výroby a průmyslu a jeho funkčnost bude ověřena v podnikatelské praxi. V této fázi se jedná o první počín při řešení této problematiky. Po ověření jeho funkčnosti by jej autoři v další fázi výzkumu rádi specifikovali do podmínek konkrétních odvětví a identifikovali tak modely odvětvových hodnotových řetězců, ze kterých by manažeři mohli vycházet při tvorbě svých jedinečných originálních řetězců.

4. Inovační přínosy a potenciál pro rozvoj a udržitelnost MSP

Radka Vaničková

4.1 Metodika

Testovací soubor je shodný se vzorkem oslovených respondentů uvedených v předcházející kapitole věnované strategickému řízení a rozhodování. Dataset obsahuje data z průzkumu inovačních aktivit podniků v ČR v letech 2008 a 2010. Dataset byl převeden do formátu STATA a obsahoval 3 545 pozorování. První vzorek tvořili inovátoři (inovace nové na trhu – new-to-the-market) a firmy, které inovaci nepředstavili. Druhé zkoumání posuzovalo malé podniky (<20 zaměstnanců) a větší společnosti (>19 zaměstnanců). Od roku 2016 byla vložena proměnná venkov pro okresní města s počtem obyvatel nižším než 25 000 dle definice venkovské oblasti s dostupností NACE 3, nikoliv NACE 4. V průzkumu byly formulovány otázky týkající se inovací s environmentálními výhodami pro podnik nebo koncového uživatele produktu, lokalizaci podniku a velikosti podniku – viz závislé proměnné (tabulka 4.1) realizující inovační aktivity podniků. Inovační konstanta interpretovala společnosti s nenulovými výdaji na výzkum a vývoj, tj. interními výdaji na výzkum a vývoj, externím získáváním znalostí, pořizováním strojů, zařízení, softwaru a budov, školením určeným na výdaje do inovační činnosti, ale i výdaje související se zavedením inovací na trh.

Tab. 4.1 *Závislost proměnných*

Proměnná	Počet	Střední hodnota	Standardní odchylka	Min	Max
R&D Inovátoři (%)	5 198	0.40	0.49	0	1
Noví inovátoři na trhu (%)	1 761	0.55	0.49	0	1
R&D/ 1 zaměstnanec (1 000 Kč)	5 198	65.97	261.22	0	7 018
Eko inovace (%)	5 198	0.36	0.48	0	1
Podniky na venkově (%)	5 198	0.19	0.39	0	1

Zdroj: Kmecová a Vokoun (2020)

Kvalitu inovací lze rozlišit podle proměnných inovátora. Nejrestriktivnější je definice patentu, která zohledňuje parametr pozorování podniků, které požádaly o patent u Evropského patentového úřadu. Inovátoři, kteří uvedli na trh nový nebo výrazně vylepšený produkt před konkurencí, jsou tzv. noví inovátoři na trhu. Inovátoři, kteří představili nový nebo výrazně vylepšený produkt, který byl již na trhu k dispozici, jsou spíše „imitátoři“, kteří se adaptují v rámci technologické hranice odvětví.

V ekologických inovačních aktivitách dominují inovace orientované na výrobní proces v podniku zejména sníženou spotřebu energie nebo „stopy“ CO₂ (snížení celkové produkce CO₂), dále recyklace odpadu, vody nebo materiálu pro vlastní použití nebo prodej, snížení spotřeby materiálu nebo vody na jednotku výkonu. Výsledkem je environmentální produkce, kdy spotřebitel, potažmo společnost, získá benefity ve formě snížené spotřeby energie nebo „stopy“ CO₂.

Tab. 4.2 Souhrnná statistika ekologických inovací

Získané přínosy pro životní prostředí	Počet	Střední hodnota	Směrodatná odchylka
Snížení spotřeby materiálu nebo vody na jednotku výstupu	5 198	0.15	0.36
Snížená spotřeba energie nebo „stopa“ CO ₂ (snížit celkovou produkci CO ₂)	5 198	0.20	0.40
Snížené znečištění vzduchu, vody, hluku nebo půdy	5 198	0.15	0.35
Podíl materiálů méně znečišťujících nebo nebezpečných náhražek	5 198	0.10	0.30
Recyklovaný odpad, voda nebo materiály pro vlastní použití nebo prodej	5 198	0.18	0.39
Získané přínosy pro životní prostředí během spotřeby nebo používání zboží nebo služby koncovým uživatelem	Počet	Střední hodnota	Směrodatná odchylka
Snížená spotřeba energie nebo „stopa“ CO ₂	5 198	0.15	0.35
Snížené znečištění vzduchu, vody, hluku nebo půdy	5 198	0.11	0.31
Uspadněná recyklace produktu po použití	5 198	0.10	0.30

Zdroj: Kmecová, Vokoun (2020)

Pro výpočet Cramérova koeficientu kontingence (V) byly použity veličiny dle míry závislosti s hladinou $\alpha = 0,05$.

$$V = \sqrt{\frac{x^2}{n^*(q-1)}}$$

x^2 = chi-kvadrat (výstup z Rka)

n = počet respondentů

q = počet sloupců

Tab. 4.3 Metoda odhadu – Heckman procedure

Inovační rozhodnutí (r_i^*)	$\begin{cases} r_i^* = 1 & \text{if } r_i = (X_{1i}\beta_1 + \varepsilon_{i1}) > 0 \\ r_i^* = 0 & \text{if } r_i \leq 0 \end{cases}$
R&D – Intenzita proměnných (k_i^*)	$k_i^* = \ln(k_i) (r_i > 0) = X_{2i}\beta_2 + \varepsilon_{i2}$

Zdroj: Kmecová, Vokoun (2020)

Vektor parametrů, které mají být odhadnuty, je označen β ($n = 1$ a 2). V případě pravděpodobnosti jsou hlášeny mezní účinky/prostředky. První rovnice pro rozhodování o inovacích (r_i^*) odpovídá výběru dle všech činností výzkumu a vývoje, zabývá se pravděpodobností, že se podnik zapojí do nenulového výzkumu a vývoje. Specifikace je určena jako probitový model, tj. $P(r_i^* > 0) = \Phi(X_{1i}\beta_1)$, kde r_i^* se rovná 1, pokud má podnik i nenulové celkové výdaje na výzkum a vývoj. Dále byly použity standardní chyby clusteru. V rovnici jsou zvažovány pouze nenulové inovace výdajů na výzkum a vývoj.

Druhá lineární rovnice (k_i^*) interpretuje záznam celkových výdajů na výzkum a vývoj/počet zaměstnanců v *podniku i*. Tato rovnice je závislá na tržní orientaci a proměnných veřejného financování – viz tabulka 4.3.

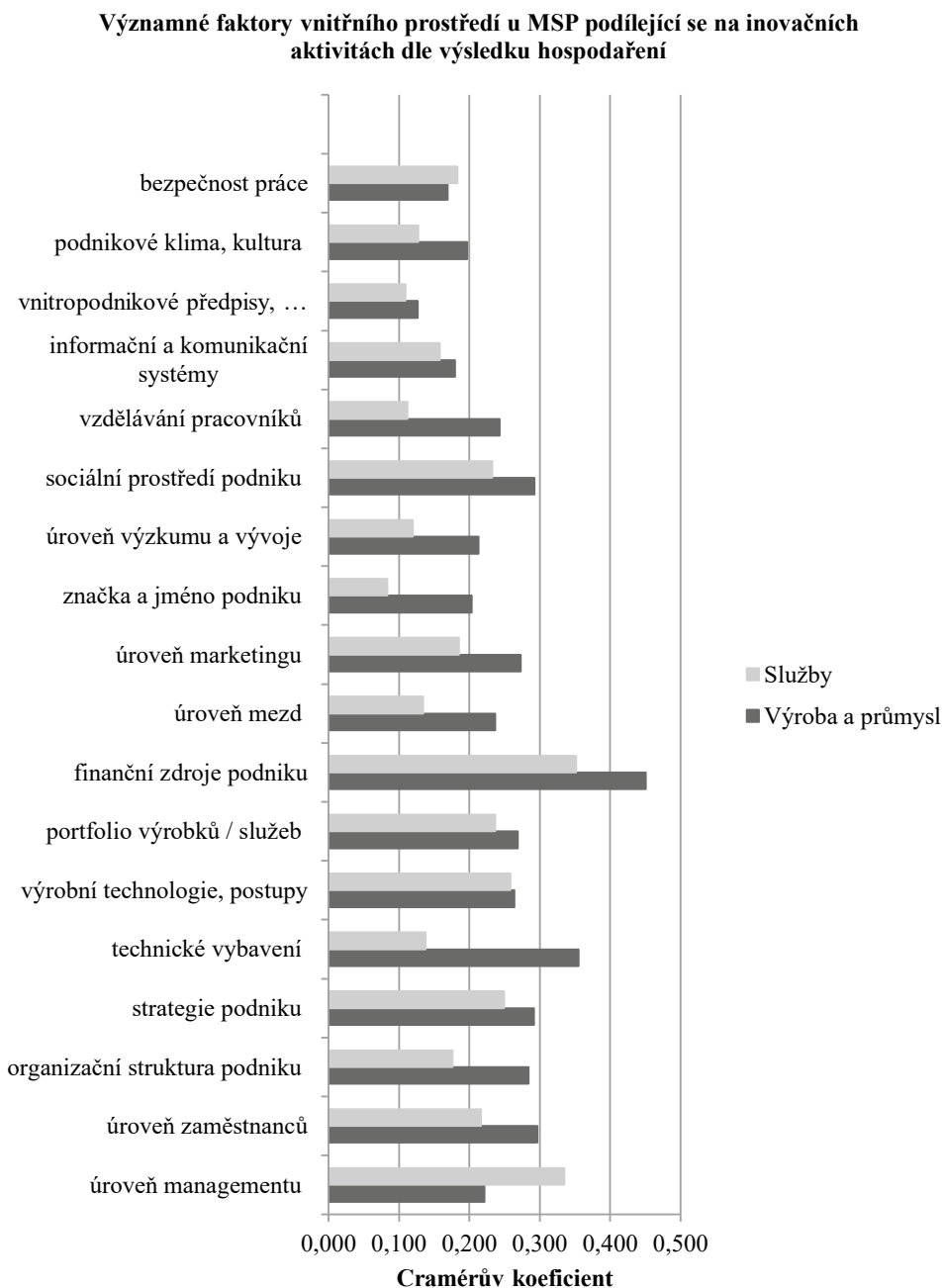
4.2 Výsledky a diskuze

Malé a střední podniky představují nosný prvek v evropské ekonomice mající významný podíl na celkové zaměstnanosti. Úloha MSP v jednotlivých regionech spočívá zejména v sociálním rozměru, neboť udržení tradiční a lokální výroby ovlivňuje produkční potenciál výrobních faktorů (práce, půdy a kapitálu) ve vztahu k sídelní struktuře a urbanismu, krajinnému rázu, atraktivitě a návštěvnosti kulturních, sportovních, společenských, zájmových, vzdělávacích a jiných památek a akcí v místní lokalitě a blízkém okolí. I když Evropská komise apeluje na členské státy EU, aby podporovaly MSP v dílčích aktivitách, neboť jsou klíčovým nositelem ekonomického růstu, pracovních příležitostí a inovací, je stále obtížné a náročné čelit tlaku a konkurenčnímu ringu současných i potenciálních firem lokálního, zahraničního i mezinárodního trhu. V rámci této dílčí kapitoly byla posuzována významnost inovačních faktorů v rámci podnikového prostředí u MSP (viz obrázky 4.1, 4.2 a 4.3).

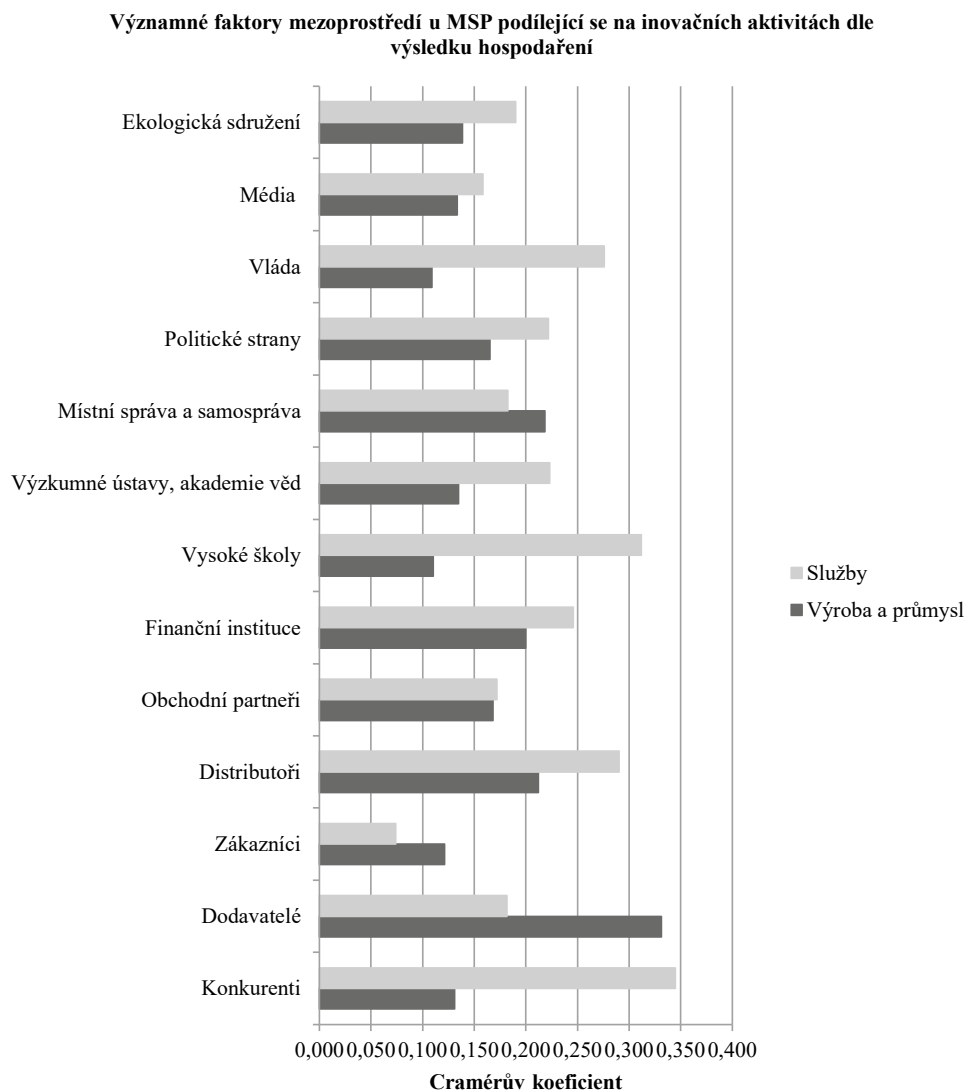
Analyzovány byly inovační faktory úroveň výzkumu a vývoje, výrobní technologie a postupy, technické vybavení. Lze konstatovat jejich nedostatečné zajištění, zejména oblast výzkumu a vývoje je na nízké úrovni. Sektor služeb vykazuje nižší inovační potenciál oproti sektoru výroby a průmyslu, pouze u technologického zajištění je úroveň přibližně stejná. V rámci vnitřních zdrojů u MSP lze konstatovat potřebu zvýšit jak inovační aktivity podniků, což je zároveň i výzvou pro výzkumné organizace působící v této oblasti v ČR, aby poskytovaly MSP vyšší transfer inovačních technologií.

V tomto, pro konkurenceschopnost podniků rozhodujícím prostředí, byly posuzovány výzkumné ústavy, vysoké školy a Akademie věd z hlediska jejich vnímání a inovační role. V porovnání s výsledky vnitřních podnikových zdrojů jsou zde výsledky odlišné. V sektoru služeb byly analyzovány u všech testovaných faktorů vyšší hodnoty v porovnání se sektorem výroby a průmyslu. Obecně by mělo platit, že u obou sektorů by měli tito nositelé inovačních aktivit maximalizovat svoje aktivity, alespoň na úrovni spolupráce služeb s vysokými školami. Indikovanou situaci v sektoru výroby a průmyslu lze považovat za nedostatečnou a alarmující.

V rámci vnějšího prostředí podniků byly hodnoceny faktory, které podnik může částečně ovlivnit, jako např. míra zastarávání výrobních prostředků, transfer technologií a nové patenty a objevy. U obou sektorů jsou výsledky značně vyrovnané, za pozitivní lze považovat zvýšený akcent vůči všem uvedeným faktorům, neboť podniky vnímají potřebu technologických inovací jako významný faktor ziskovosti a konkurenceschopnosti podniků. Za problematickou složku lze uvést Vládní výdaje na výzkum a vývoj, kdy v sektoru výroby a průmyslu jsou vyšší vstupy státu než u sektoru služeb; současný stav je nutné hodnotit jako nedostatečný a vyžadující řešení v participaci se státním sektorem.



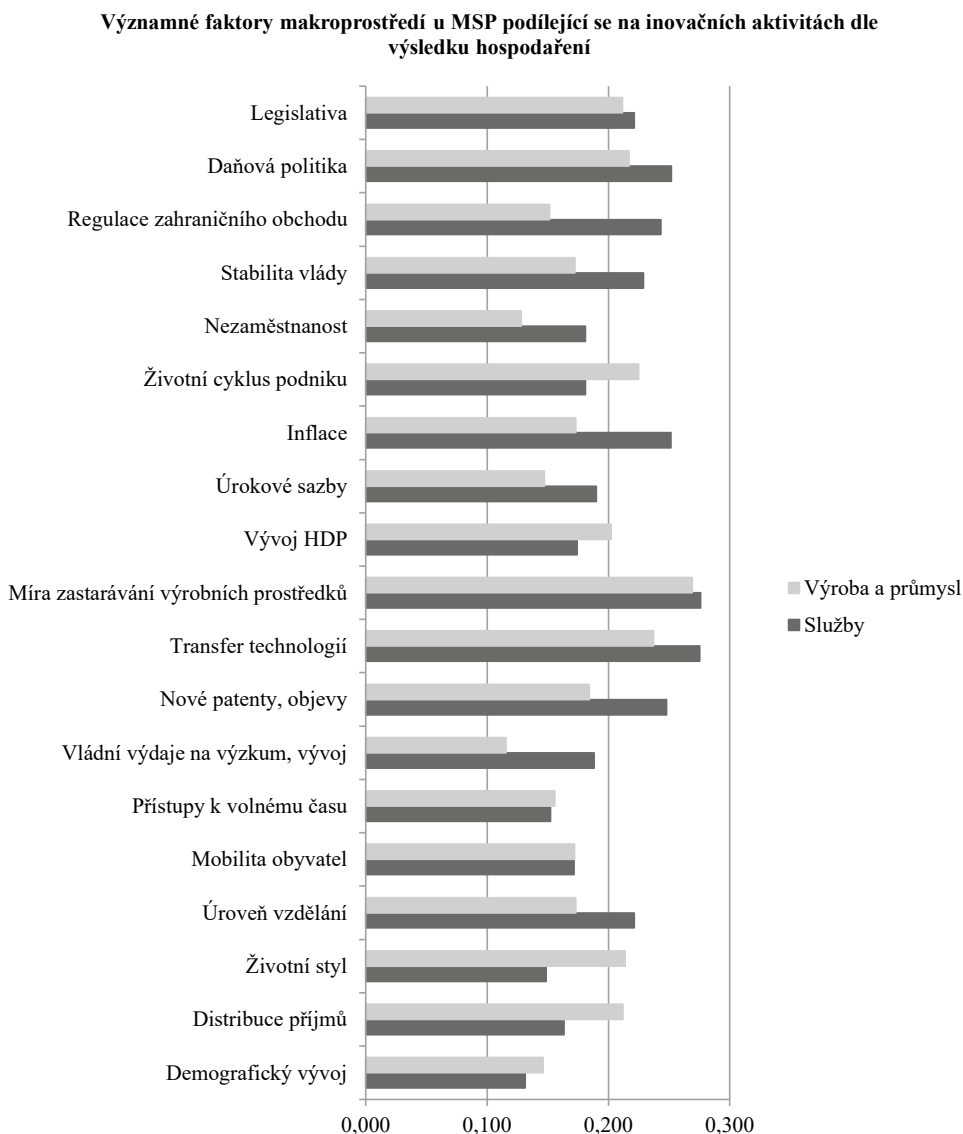
Obr. 4.1 Významnost faktorů inovačního potenciálu ve vnitřním prostředí MSP
Zdroj: Straková (2019)



Obr. 4.2 Významnost faktorů inovačního potenciálu v mezoprostředí MSP
Zdroj: Straková (2019)

Na začátku inovačního procesu neexistují důkazy o různých vzorcích obecných výzkumných a vývojových činností mezi venkovským a městským prostorem, jak uvádí tabulka 4.4. Rozhodnutí inovovat v podnicích na venkově je obdobné jako u městských podniků, neboť nenulové výdaje na výzkum a vývoj jsou závislé na tržní orientaci a velikosti podniku. V současné době jsou malé a střední podniky, nejčastěji ty ve vlastnictví zahraničních firem, bez ohledu na lokalizaci, zapojeny do inovačních projektů s vyšší intenzitou na jednoho, nikoliv více zaměstnanců. Nejčastěji se do procesů podniků implementují eko-inovační aktivity podpořené z finančních zdrojů veřejného financování (ústřední vláda a EU) s ohledem na úroveň vyspělosti technologií a znalostní know-how, nejčastěji v gesci jednotlivých ministerstev, např. MMR, MŽP, MPO, MŠMT a jiných

organizací. Jak vypovídá hodnota ratingu -0,259, je intenzita experimentálního výzkumu a vývoje na zaměstnance nízká/záporná. Pro zajímavost autorka uvádí, že prestižní program Horizont 2020 (Rámcový program pro výzkum a inovace EU) nepřispěl k vyšší intenzitě experimentálního výzkumu a vývoje natolik dostatečně, jak bylo odbornou veřejností očekáváno.



Obr. 4.3 Významnost faktorů inovačního potenciálu ve vnějším prostředí MSP
Zdroj: Straková (2019)

Tab. 4.4 Inovační rozhodnutí dle intenzity experimentálního výzkumu a vývoje

Proměnné	Inovátoři (0,1)	Experimentální výzkum a vývoj/zaměstnanec (ln)
Počet zaměstnanců (ln)	0.230***	-0.362***
	(0.02)	(0.06)
Podniky na venkově (<25.000)	-0.045	-0.103
	(0.05)	(0.10)
Eko-inovační aktivity		0.365***
		(0.08)
Část skupiny	0.206***	0.074
	(0.04)	(0.11)
Technologická úroveň	0.176***	0.007
Nižší – střední	(0.06)	(0.13)
Technologická úroveň	0.432***	0.236
Střední	(0.06)	(0.15)
Technologická úroveň	0.375***	0.620***
Vysoká	(0.11)	(0.22)
Znalostní úroveň	0.071	0.362***
Vysoká	(0.05)	(0.11)
Zahraniční vlastníci		0.300***
		(0.10)
Financování (0/1)		-0.036
Místní nebo regionální autority		(0.13)
Financování (0/1)		0.714***
Centrální vláda		(0.09)
Financování (0/1)		0.718***
Zdroje z EU		(0.10)
Financování (0/1)		0.298
Horizont 2020		(0.18)
Spolupráce na inovač. aktivitách		0.471***
		(0.08)
Trhy	0.447***	
Národní	(0.05)	
Trhy	0.299***	
Evropské	(0.05)	
Trhy	0.402***	
Světové/Jiné	(0.09)	
Rating		-0.259
		(0.32)
Konstantní proměnná	-1.656***	4.355***
	(0.07)	(0.57)
Proměnlivá proměnná	5198	2130
Upraveno R^2		0.145

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Zdroj: Kmecová a Vokoun (2020)

4.2.1 Doporučení pro udržitelný rozvoj a zavádění inovací u MSP

- Věnovat pozornost malým a středním podnikům, poskytovat mikroúvěry, inovační poukázky, vytvářet efektivní politiky, které přitahují více talentů, poskytovat přímé finanční dotace nebo podpory včetně finančních záruk pro malé a střední podniky s možností poskytnutí rizikového kapitálu.
- Implementovat politiky zaměřené na boj s vnitřními a vnějšími překážkami za účelem aplikace inovací do procesů malých a středních podniků v závislosti na velikosti a způsobu vlastnictví podniků.
- Uplatňovat inovace v průmyslu.
- Zvýšit konkurenceschopnost a možnost rozšíření vstupu na nové trhy.
- Posilovat a stimulovat jednotný trh, zejména lokální, investičními pobídkami, úsporami.
- Připravovat podnikatelské plány a volit přístupy, které budou vyhovovat kontextu podnikatelského očekávání úspěšnosti v souladu s cíli podnikatelských plánů a podmínek trhu a zaměstnanosti.
- Investovat do rozvoje a udržování ekonomické a sociální infrastruktury, např. letecké, silniční, telekomunikační, zdravotní, sociální aj., realizovat strukturální změny v ekonomice.
- Rozvíjet podnikání malých a středních podniků s vyšší přidanou hodnotou, rozmanitostí, atraktivitou v ekonomice a inovačním potenciálem.
- Zachovat územní a sociální soudržnost v rámci hodnotového systému.
- Podporovat rozvoj střední třídy obyvatelstva za účelem dlouhodobé stability, prosperity a blahobytu.
- Klást větší důraz na využívání tržních a informačních nástrojů k zapojení firem do inovačních aktivit, vytvářet mechanismy pro usnadnění místní sítě spolupráce pro malé a střední podniky a přístup k informacím o nových technologiích.
- Zlepšit produktivitu a kvalitu produktů.
- Harmonizovat vztah mezi úrovní mezd, produktivitou a zdaněním.
- Snížit náklady a zvýšit efektivitu v důsledku účinnějšího využívání surovin a energie.
- Podpořit připravenost na změny právních požadavků ve vztahu k ochraně životního prostředí vyžadovaném v projektovém záměru podnikatelského subjektu.
- Kultivovat správné a legislativní prostředí.
- Vylepšit podnikovou image.
- Vytvořit organizacím a institucím, jakými jsou např. univerzity, technologické agentury, výzkumné instituce a průmyslové sdružení, síť spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje, strategických aliancí, výrobních a marketingových sítí.
- Podpořit motivaci, zájem, angažovanost a kvalifikaci zaměstnanců.
- Zabezpečit udržitelnost a účinnost zdrojů.
- Diseminovat informace o udržitelných inovacích a vzdělávacích programech založených na teoretické a praktické přípravě a vývoji případových studií, které vedou ke zvyšování povědomí a významu učení se a vzdělávání s ohledem k rozvoji a udržitelnosti.

4.3 Dílčí závěr

V náročných obchodních podmínkách se vyskytují potíže s podporou rizik a inovací. Narůstá finanční nejistota, neboť lidské zdroje a obchodní tlaky k dosažení finančních cílů potlačují inovace, které se nikdy neuskuteční, pokud se lidé obávají o zajištění práce. Pochybnost u zaměstnání se projevuje zejména u nízko kvalifikovaných pracovníků. Zájem o způsobilou pracovní sílu narůstá v technických a přírodovědných oborech u znalostních pracovníků, ale i odborníků/specialistů a expertů, kteří jsou nositeli inovačního potenciálu a poptávky po inovacích s vyšší přidanou hodnotou a synergickým efektem v hlavních a podpůrných podnikových procesech.

Nejčastějšími bariérami pro rozvoj a udržitelnost inovací u MSP jsou organizační překážky, kterými jsou nedostatek zdrojů, znalostí a schopností, ale i nezáměr zúčastněných stran; vnější překážky a obavy související s trhem, zákazníky, hospodářskou soutěží, ale i politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální, právní a procesní problémy, např. rizika spojená s vývojem nových produktů/služeb včetně časových omezení. Nepříznivá vládní politika a regulace se projevila např. nízkou patentovou ochranou, nedostatečnou vládní podporou výzkumu a vývoje, omezenými finančními zárukami, sníženou podporou pro inovace, neuspokojivým přístupem a využitím státních půjček, minimální změnou daňového systému, která by povzbudila inovátory a poskytla podporu všem subjektům. Absence technologických a tržních informací se ukázala např. v nedostatečném přístupu a využití nejnovějších technologických informací a materiálů, sníženém počtu zařízení pro přenos technologií, absenci přístupu a využití internetových služeb, v omezených znalostech trhu mezinárodního/národního i lokálního.

Podlimitní výzkum a vývoj poukázal např. na neschopnost organizovat výzkumné a vývojové procesy s nízkou angažovaností zejména u soukromých organizací. Vysoké náklady na inovace ovlivnily např. nezpůsobilost přijímat a nakupovat kvalifikovanou pracovní sílu a vybavení, náklady na inovace nebyly podnikům tolerovány; omezenou schopnost podniků získat vnější pravomoci včetně nízkých prostředků vyčleněných na inovační činnosti. Organizační kultura měla vliv např. na nízké pravomoci zaměstnanců, omezené synergie zdrojů, nevýznamné role manažerů a/nebo vlastníků k podpoře inovací, neadekvátní čas věnovaný nasloucháním zaměstnaneckých nápadů ze strany nadřízených, nedostatečné využívání příležitostí k inovacím. Velikost podniku avizovala např. restrikce přidělování vnitřních prostředků na inovace a omezení v zapojení inovací s podporou výzkumu a vývoje. Mezním počtem kvalifikovaných pracovníků se jevil např. nedostatek vyškolených pracovníků pro inovace, absence osob s kreativními a inovativními nápady, neschopnost řídit inovační proces i omezený počet kvalifikovaných zaměstnanců. Nedostatek financí byl příčinou např. podlimitního počtu finančních prostředků určených na inovace, absence přístupu k dlouhodobým půjčkám na inovace, mezery ve finančních prostředcích z vnějších zdrojů, omezeného počtu investorů, kteří podporovali firmy prostřednictvím spolufinancování, neadekvátní podpory bank a finančních institucí k požadavkům na kolaterál bránící se technickým inovacím na úrovni odvětví. Omezená spolupráce kooperujících partnerů způsobila např. obtížnost při hledání společníků v oblasti inovací, nedostatečnou kooperaci s poskytovateli podnikatelských služeb, limitní přístup k odborným znalostem od jiných firem, nahodilé vztahy s různými asociacemi, nekoncepční spolupráci s vládou, soukromými institucemi a nevládními organizacemi.

Inovačními přínosy a potenciálem pro rozvoj MSP se ukázaly organizační a technologické inovace, které přinášejí podniku udržitelný růst v budoucnu. Podniky, které takové inovace implementovaly, dosáhly vyšší hodnoty tempa růstu, neboť výsledky ze zavádění a rozšiřování kapacit potřebných k realizaci výzkumných, vývojových a inovačních aktivit byly následně využity v hlavních a podpůrných podnikových procesech. Nejlepšími kooperačními partnery pro inovační činnosti malých a středních podniků byli zákazníci (RII = 0,799), dodavatelé (RII = 0,714), poskytovatelé služeb (RII = 0,662), technologické agentury (RII = 0,619), soupeři nebo konkurenti (RII = 0,618).

Spolupráce se zahraničními firmami (RII = 0,495) a vládou (RII = 493) se ukázaly jako méně významné. Nejdůležitějšími inovačními politikami byly preferenční daňová politika (RII = 0,695), finanční politika (RII = 0,684), průmyslová politika (RII = 0,672), politiky týkající se výstavby platformy inovačních služeb (RII = 0,671), ale i politiky získávání a využití talentů (RII = 0,648). Nejméně důležitými inovačními politikami byly politika vědeckého a technického projektu (RII = 0,551) a přímé vládní dotace (RII = 0,501), což vypovídá o nezbytné injekci do tohoto sektoru.

Výsledky průzkumu inovačních aktivit z hlediska nenulových výdajů na výzkum a vývoj jako kritérií vhodných pro inovaci, poukazují na skutečnost, ve které jsou inovační sítě dostupné firmám i ve venkovském prostoru. Inovační činnosti vyšší úrovně se liší, neboť MSP jsou intenzivnější ve výdajích na výzkum a vývoj na jednoho zaměstnance, nikoliv na počet zaměstnanců. K vyšší intenzitě výzkumu a vývoje přispěly ekologické inovační činnosti zaměřené na nové produkty a výrobní procesy. Chování a inovační aktivity malých a středních podniků ve venkovském prostoru lze zkoumat, ale i komparovat s činnostmi velkých podniků z hlediska dynamiky dílčích oblastí. Aby byla efektivita procesů správy inovací co nejvyšší, je důležité, aby regiony vzaly v potaz a posoudily schopnosti samosprávy sociálně-ekonomických systémů. Pokud budou tyto schopnosti podporovány, inovační potenciál průmyslových oblastí by mohl být efektivněji využíván. Aby mohly být odstraněny inovační překážky, je zapotřebí aplikovat kolektivní strategie, jejichž východiskem jsou interakce mezi místními a regionálními subjekty. Otázkou zůstává, zda je možné, žádoucí, ale i efektivní vnášet do regionu inovace z vnějšku. Ve výzkumných zprávách a odborných studiích vědeckých a odborných pracovníků bylo již několikrát prokázáno, že i „non-local“ projekt může být úspěšný i ve venkovském prostoru, kde mnohdy nedůvěra starousedlíků a rezidentů v inovace vnáší jiný náhled ovlivněný socio-demografických vývojem na venkově.

Z hlediska koncepčního zakotvení inovací by bylo vhodné posílit roli místních a regionálních aktérů v inovativním rozvoji venkovských oblastí. Míra úspěchu inovace a inovačního rozvoje závisí nejenom na pojetí inovace v souladu s teoretickými koncepty, ale zejména na vztahu nositele inovace k lokalitě implementace. Významný pro úspěch projektu je postoj místních obyvatel k inovacím. Nedůvěra místních obyvatel se projevuje v prvotním odmítání inovací, ale i rezervovaném postoji k již realizovanému projektu, natož k nově zamýšlenému projektu. Z pohledu aktérů a znalostí lze konstatovat, že nejvýraznější rozdíl mezi zkoumanými projekty se projevil v absenci, resp. přítomnosti místních aktérů oplývajících laickými znalostmi, které jsou nedostatečné k hloubkovému posouzení významu a přínosu implementace projektu v dané lokalitě. Při pohledu na vztah inovací k trvale udržitelnému rurálnímu rozvoji lze konstatovat, že inovace mohou mít posílenou ekonomickou stránku trvale udržitelného rozvoje a zároveň mohou být dle lokálních podmínek a charakteru lokality konceptem pro tvorbu podpůrných nástrojů,

zkvalitňování informovanosti, jak je uvedeno v mnohých projektových analýzách, dílčích studiích, výročních, závěrečných a evaluačních zprávách s návrhy opatření ke změnám/ inovacím s vyšší přidanou hodnotou a přínosem využitelnosti výstupů v aplikační praxi příslušného oboru/sektoru/odvětví, např. v kontextu snižování regulační zátěže občanů, ale i získávání prestižních ocenění, podpory know-how a lepšího image tzv. přívětivého úřadu. Výzvou budoucnosti, ale i současnosti jsou již realizované aktivity, např. konzultace s lékaři po telefonu, vyšší podpora lokálních zdrojů, obnovení důvěry vládě, expertním týmům, ale i zástupcům samosprávy, zvýšená podpora vědců a výzkumných pracovníků, ale i ochota a zájem o subvenci zdravějšího životního stylu navzdory digitální době. Školení spolupracovníků o otevřených inovacích včetně schopnosti měřit úspěšnost otevřených inovací v podnicích, vyčlenění dostatečných zdrojů (zaměstnanci, čas a rozpočet), správa procesu generování nápadů (výběr a upřednostňování tvůrčích myšlenek), správa duševního vlastnictví (ochrana a valorizace), zájem o vytváření příznivé podnikové kultury, která sdílí nápady a spolupráci, podpora středního managementu a kooperačního partnerství jsou nositeli potenciálu pro rozvoj a udržitelnost inovací MSP v celosvětovém měřítku.

Jako doporučující závěry lze uvést:

U vnitřních zdrojů MSP je nezbytné řešit:

- nedostatečné zajištění v oblasti výzkumu a vývoje, zejména v sektoru služeb (podporovat vlastní výzkumné aktivity či sdružení podnikového výzkumu).
- v rámci spolupráce výzkumných organizací s MSP urychlení transferu nových poznatků přímo do procesu výroby u obou sektorů.

V mezoprostředí MSP je vhodné se zaměřit na:

- cílenou, přesně definovanou spolupráci s výzkumnými ústavy, vysokými školami a Akademii věd, neboť současný stav je nežádoucí, je nezbytné zvýšit aktivity u všech partnerských subjektů.
- stav v sektoru služeb, což je v porovnání s potřebami se sektorem výroby a průmyslu alarmující zjištění vyžadující systémové řešení.

Ve vnějším prostředí podniku se jako významné a potřebné k řešení prokázala:

- nedostatečná a neefektivní role výzkumných ústavů, vysokých škol a Akademii věd v inovačním procesu u MSP,
- příznivější situace u sektoru služeb, přesto i zde jsou inovační rezervy zejména v cíleném podnikovém výzkumu, ale i v oblasti vývoje nových technologií,
- varující situace v sektoru výroby a průmyslu. I přes řadu již realizovaných opatření s cílem posílit inovační proces, je nutno hledat efektivní řešení s finanční angažovaností státního sektoru.

5. Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP

Zdeněk Caha a Jan Urban

Cílem této kapitoly je nastínit specifika, klíčové požadavky a problémové oblasti personálního řízení v MSP především ve venkovském prostoru, které jsou identifikovány především prostřednictvím výzkumného šetření u MSP. V návaznosti na zjištěný stav je pak navržen a částečně představen koncepční materiál ve formě manuálu, jehož hlavním úkolem je zkvalitnění personálního řízení a eliminace slabých stánek v sektoru MSP ve venkovském prostoru.

5.1 Metodika

Primární data pro oblast personálního řízení byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření v MSP. V další fázi byly u vybraného souboru MSP provedeny řízené rozhovory.

Dotazník byl vytvářen pomocí nástroje: Google Apps – Dotazníky. Při sestavování dotazníku byly použity ekonometrické principy kvalitativní analýzy, operacionalita otázek, pilotování dotazníku u sedmi vybraných MSP ve venkovském prostoru. Hlavní metodou po pilotním ověření dotazníku byla korekce otázek na základě zpětné vazby z dotazníkového šetření. Smysluplnost odpovědí byla vyhodnocena expertně pomocí brainstormingu, tj. byla projednána i s odborníky. Nástrojem byl opět soubor aplikací Google Docs pro sdílení poznámek a vyhodnocení vložených dat. Po pilotním ověření byla vytvořena finální verze dotazníku. Dotazník se skládal ze 45 otázek, přičemž otázky 1–18 byly identifikační. Tyto otázky směřovaly především ke zjištění ekonomické a geografické struktury podniků. Otázky dotazníku 19–50 lze označit jako meritorní. Meritorní otázky byly uspořádány do pěti sekcí, a to: zásady personálního řízení, nábor a výběr zaměstnanců, motivace a odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, firemní kultura a etika a personální náklady. Jednotlivé otázky byly zaměřeny především na získání kvalitativních údajů, v menší míře na získání kvantitativních údajů. Většina otázek byla uzavřených, minoritní část otázek pak uzavřených s možností číselných škál, jedna otázka byla polootevřená, jedna otevřená s možností uvedení vlastního pořadí alternativ odpovědí a jedna výčtová. Dále dotazník obsahoval i několik otázek dichotomických.

Administrace dotazníku byla provedena ve druhé polovině roku 2018. Osloveni byli především vedoucí personálních úseků nebo manažeři firem, tedy kompetentní osoby pro danou oblast. Dotazníky byly po předchozí dohodě vyplněny elektronicky, z menší části v papírově formě. Tím, že bylo dotazníkové šetření pečlivě připraveno a bylo realizováno prostřednictvím proškolených pracovníků, byla docílena vysoká návratnost, která činila 69 %. Celkem tak bylo získáno 220 vyplněných dotazníků. Získaný soubor byl podroben jednoduché i vícenásobné statistické analýze prostřednictvím matematicko-statistických metod. Strukturu výzkumného vzorku zobrazuje souhrnně tabulka 5.1.

Tab. 5.1 Struktura výzkumného vzorku

Podniky podle počtu zaměstnanců a obrátu		
Podniky podle počtu zaměstnanců a obrátu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mikropodniky (0 až 9 zaměstnanců)	83	38 %
Malé podniky (10 až 49 zaměstnanců)	83	38 %
Střední podniky (50 až 249 zaměstnanců)	54	25 %
Podniky podle sektorového zaměření		
Podniky podle sektorového zaměření	Absolutní četnost	Relativní četnost
Primární sektor	11	5 %
Sekundární sektor	86	39 %
Terciární sektor	123	56 %
Kumulovaný výsledek hospodaření za posledních 5 let		
Kumulovaný výsledek hospodaření za posledních 5 let	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ziskový	150	68 %
Vyrovnaný	59	27 %
Ztrátový	11	5 %
Personální útvar ano/ne		
Personální útvar – ano	60	27 %
Personální útvar – ne	160	73 %
Rodinná firma ano/ne		
Rodinná firma – ano	112	49 %
Rodinná firma – ne	108	51 %
Převažující forma vlastnictví		
Převažující forma vlastnictví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zahraniční	112	49 %
Tuzemská	108	51 %
Hlavní trh působnosti		
Trh působnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Místní (malý trh)	96	44 %
Národní trh	69	31 %
Evropské trhy	40	18 %
Světové trhy	15	7 %

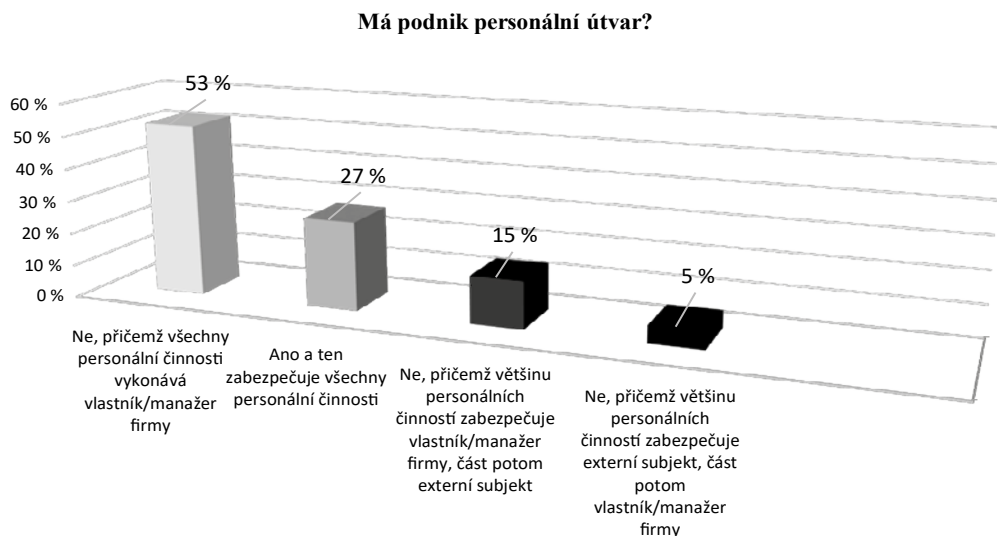
Zdroj: vlastní výzkum

5.2 Výsledky a diskuze

Dotazníkové šetření u 220 MSP přineslo následující poznatky:

- Více než polovina (55 %) sledovaných podniků uvedla, že neuplatňuje strategický přístup k řízení lidských zdrojů, což lze vysvětlit jejich velikostí.
- Jak ukazuje obrázek 5.1, z šetřených MSP má jen 27 % podniků personální útvar, který zabezpečuje všechny personální činnosti. U 68 % podniků personální činnosti vykonává manažer či vlastník firmy, který vykonává všechny nebo většinu personálních činností. U zbylých 5 % potom zabezpečuje většinu personálních činností

externí subjekt. Tato skutečnost v zásadě odpovídá velikosti podniků, které nevyžadují specializovanější personální činnosti, a vzhledem k jejich rozsahu pro ně nejsou specializované personální pozice ani ekonomicky účelné.

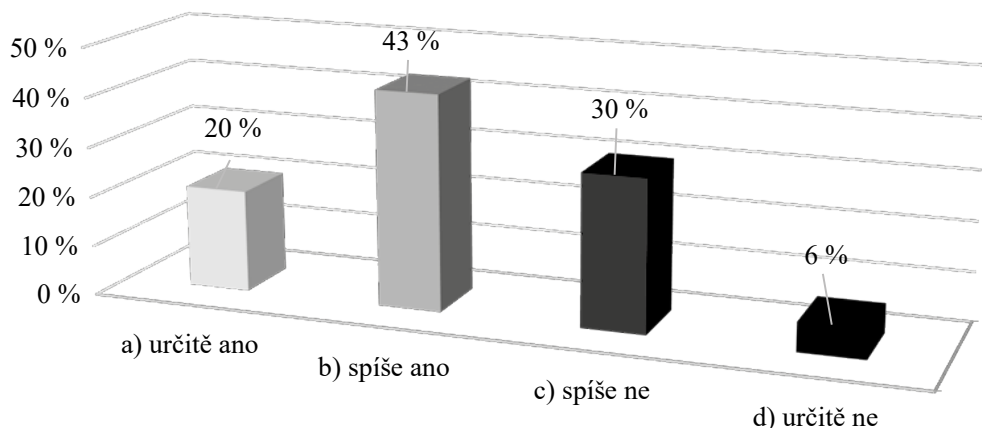


Obr. 5.1 Existence personálního útvaru v podniku

Zdroj: vlastní výzkum

- Při pohledu na obrázek 5.2, vidíme, že více než třetina sledovaných MSP nemá vytvořeny jednotné nástroje personálního řízení (36 %). 20 % podniků uvádí, že jednotné nástroje personálního řízení určitě má, 43 % potom, že tyto nástroje spíše vytvořeny má, ale nejsou o tom zcela přesvědčeni. Výsledek není překvapivý vzhledem k velikosti podniků a časté absenci personálního útvaru; podíl podniků, které mají jednotné nástroje personálního řízení vytvořeny, je spíše naopak možné považovat za poměrně vysoký. Zásady personálního řízení stanovuje u takřka dvou třetin vedení podniku (64 %), u cca třetiny pak vedení podniku společně s dalšími vedoucími zaměstnanci.
- Problémy s náborem nových zaměstnanců má 66 % sledovaných podniků, z toho 33 % podniků s náborem zaměstnanců kvalifikovaných. Rozhodující většina podniků (64 %) udává, že s rozpoznáním kvalitních pracovníků nemá problémy, necelá třetina je dokáže rozpoznat již při vstupním rozhovoru (27 %), další zhruba dvě třetiny pak během zkušební doby (64 %). Necelé dvě třetiny podniků (60 %) udávají, že míra fluktuace jejich zaměstnanců zůstává pod pěti procenty, jen 11 % uvádí, že je nad 10 %, 28 % podniků potom uvádí míru fluktuace mezi 5–10 %. Tento výsledek nesevředly o problémech se stabilizací zaměstnanců. Problémem tak může být spíše trend, který udává více než třetina podniků, a to rostoucí problémy s udržením kvalitních zaměstnanců (39 %). Přitom udržet si kvalitní zaměstnance uvádí až 70 % podniků jako maximální prioritu. Z průzkumu plyne, že náboru a výběru zaměstnanců sledované podniky přisuzují poměrně značnou prioritu (68 %), u necelé třetiny z nich naopak tato priorita není příliš vysoká (32 %). Udržení kvalitních zaměstnanců je prakticky všemi sledovanými podniky považováno za klíčovou prioritu personálního řízení (91 %), rozdíly mezi podniky nejsou v tomto ohledu výrazné.

Má podnik vytvořeny jednotné nástroje a metody personálního řízení?



Obr. 5.2 Existence jednotných nástrojů a metod personálního řízení v podniku
Zdroj: vlastní výzkum

- Dlouhodobější výkonové cíle či osobní produktivita jsou u všech pracovních pozic používány jen u zhruba o něco více než třetiny podniků (35 %), dalších 35 % podniků používá těchto cílů pouze při řízení vybraných míst, u 30 % podniků potom nejsou dlouhodobější výkonové cíle součástí personálního řízení vůbec. Téměř dvě třetiny sledovaných MSP (60 %) chápou jako součást personálního řízení i zásady pracovního jednání a chování zaměstnanců u všech pozic, dalších 23 % pouze u vybraných pracovních pozic a necelá pětina je jako součást personálního řízení nevnímá vůbec (23 %). Řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ale přikládají podniky vysokou prioritu (58 %).
- Na nízkou nebo klesající tendenci v motivaci zaměstnanců si podniky stěžují jen v omezené míře: zhruba 60 % z nich ji považuje za vyhovující, 30 % za sice nedostatečnou, ale rostoucí. S předchozím výsledkem zřejmě souvisí i zjištění týkající se motivačního působení pohyblivé složky mzdy, kterou necelá čtvrtina podniků (23 %) nepovažuje za účinnou z hlediska motivace. Z hlediska stanovení priorit ale přikládá 78 % podniků výkonové motivaci zaměstnanců vysokou prioritu. Výsledky týkající se působení, resp. nepůsobení nefinanční motivace ukazují značné rozdíly mezi podniky. 31 % MSP vidí její působení v oblasti zajímavosti práce a prestiže, 26 % pak v poskytnutí benefitů a 11 % v pracovní perspektivě zaměstnance, naopak necelá třetina podniků (31 %) pro nefinanční motivaci prostor nevidí.
- Poměrně značné rozdíly existují i v názorech podniků na potřebnost podnikového vzdělávání: zatímco 58 % tuto potřebnost vidí, dalších 42 % ji nevnímá. S tím koresponduje i nastavení priorit v této oblasti personálního řízení. Vzdělávání a rozvoji zaměstnanců přikládá spíše vyšší prioritu 58 % podniků, 42 % podniků této oblasti

personálního řízení prioritu spíše nepřikládá. Priorita prisuzovaná vzdělávání managementu je ve sledovaných firmách v porovnání se vzděláváním ostatních zaměstnanců jen nepatrně vyšší (59 %), naopak u 41 % podniků není vzdělávání managementu pocíťováno jako jedna z priorit.

- Podíl zaměstnanců procházejících u sledovaných podniků důkladným vstupním zaškolením je poměrně vysoký (68 %), u dalších 20 % je toto zaškolení orientováno jen na některé kategorie zaměstnanců. Další vzdělávání zaměstnanců je ve 49 % podniků realizováno jen nahodile, jen třetina podniků (33 %) je provádí podle plánu, 18 % podniků další vzdělávání nerealizuje. U poloviny podniků dochází k dalšímu školení zaměstnanců v souvislosti s novou legislativou, u více než třetiny podniků (35 %) je tento postup typický jen někdy. Poměrně vysoký je podíl podniků, u kterých dochází k zaškolení zaměstnanců vždy (38 %) nebo někdy (43 %) při zjištění pracovních nedostatků. Totéž platí o podílu podniků, u kterých je školení organizováno na základě požadavků vedoucího, a sice vždy je to u 44 % podniků a někdy u 40 % podniků. Naopak podíl MSP, kde dochází ke školení na základě požadavků zaměstnanců vždy, je nižší (24 %), občas realizuje tento požadavek zaměstnanec 47 % podniků. Relativně vysoký je podíl podniků, které provádí školení vždy po dohodě vedoucího se zaměstnanci (44 %), někdy potom 39 %. Nejčastější počet dnů, který firmy věnují školení zaměstnanců, je 3–5 dní (39 % podniků). Více než polovina podniků (57 %) se při školení zaměstnanců opírá převážně o externí lektory, o interní lektory je to 23 % podniků. Čas a prostředky věnované na provádění školení současně většina podniků považuje za dostatečné (59 %), 20 % podniků je plánuje navýšit, u 14 % podniků je navýšení prostředků nad rámec finančních možností, dalších 7 % podniků nechce prostředky navýšit z důvodu nízké efektivity školení.
- Většina podniků (81 %) považuje za velmi důležitý prvek udržení své konkurenceschopnosti pozitivní firemní kulturu a také z hlediska budování dobrých vztahů podniku navenek i uvnitř (87 %), ale i z hlediska zvyšování kvality výroby (85 %), motivace zaměstnanců (83 %) a etického řízení (85 %). Vzhledem k velikosti sledovaných podniků lze za zajímavé a příznivé zjištění považovat, že rozhodující většina z nich prisuzuje vysokou prioritu formování pozitivní firemní kultury. Za rozhodující nástroj etického řízení považují podniky etický kodex, který má zaveden 54 % z nich, aktivně s ním pracuje ovšem jen 27 % podniků. Ostatní podniky kodex nemají a 32 % z nich deklaruje, že ho nepotřebuje a ani o jeho zavedení neuvažuje.
- Většina firem sice sleduje vývoj personálních nákladů, třetina z nich jej však neplánuje. Jen necelých čtyřicet procent podniků přitom personální náklady sleduje i plánuje měsíčně, zbývající až za delší období. U zhruba tří čtvrtin podniků, které personální náklady sledují, tyto náklady v přepočtu na jednoho zaměstnance rostou. U více než poloviny podniků roste v posledních třech letech podíl personálních nákladů na celkových nákladech firmy. Více než polovina podniků udává, že jejich výše mezd odpovídá průměrné výši mezd u soukromých firem v regionu, jen čtyři procenta jsou toho názoru, že tato úroveň je ve srovnání s průměrem regionu nižší. 80 % MSP udává, že výše minimálních mezd pro ně není ekonomicky podstatná, jen 12 % z nich ji považuje za okolnost, která zhoršuje jejich konkurenceschopnost. Zhruba dvě třetiny sledovaných podniků prisuzují druhou největší prioritu v rámci personálního řízení otázce odměňování zaměstnanců (82 %).

Řízené rozhovory se týkaly způsobu výkonu personálních činností v MSP, a sice zda a jak jsou vykonávány personální činnosti v podniku: tvorba pracovních míst, přijímání a výběr zaměstnanců, adaptace, řízení a hodnocení pracovníků, rozvoj zaměstnanců, odměňování a motivace, tvorba týmů a týmová organizace, tvorba a implementace etického řízení a také uplatňování principů personálního controllingu, dále rovněž zda existuje odborná podpora při výkonu personálně řídicích činností, jak jsou vlastníci/manažeři odborně připraveni k výkonu personálně řídicích činností. Řízené rozhovory byly realizovány ve 34 MSP, a to v 17 malých a v 17 středních podnicích. Struktura řízených rozhovorů byla směřována do oblastí, které se dle výsledků dotazníkového šetření jeví jako oblasti problémové, a na základě jeho vyhodnocení bylo cílem stanovení konečného obsahu pro tvorbu manuálu pro oblast personálního řízení v MSP ve venkovském prostoru. Řízení rozhovory byly realizovány v první polovině roku 2019.

Hlavní výsledky z řízených rozhovorů se dají shrnout do následujících bodů:

- Některé personální procesy jsou vykonávány pouze formálně (až u 50 % podniků).
- Provádění personálních činností v rámci organizací není jednotné a závisí na individuálním přístupu jednotlivých manažerů (u 59 % podniků).
- Některé z důležitých personálně-řídicích činností nejsou vykonávány v řadě podniků vůbec (u 35 % podniků).
- K často se vyskytujícím problémům řízení lidských zdrojů v organizacích patří, že i již stanovená pravidla nejsou dodržována, ať již proto, že manažeři jim plně nerozumí nebo nechápou jejich význam, případně proto, že jim schází odborná podpora, ale i důslednější kontrola ze strany personálního úseku organizace (u 50 % podniků).
- Personální úseky velmi často postrádají specialisty s relevantní odbornou kvalifikací, resp. manažery schopné tuto metodickou, kontrolní a poradenskou úlohu vůči liniovému managementu převzít (u 59 % podniků).
- Tvorba pracovních míst – nedochází k účelnému vytváření pracovních míst, není standardizován jejich popis a proces tvorby není chápán jako jeden z výchozích nástrojů personálního řízení (u 56 % podniků).
- Přijímání a výběr zaměstnanců – proces není často dostatečně profesionalizován (u 53 % podniků).
- Dochází k nežádoucím odchodům zaměstnanců – v důsledku absence/nesprávné adaptace zaměstnanců (u 18 % podniků).
- Řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců – pracovní výkon častokrát není řízen, hodnocen a chybí motivační nástroje (u 41 % podniků).
- Rozvoj zaměstnanců – proces rozvoje zaměstnanců leckdy chybí nebo není pojímán systematicky, výsledky vzdělávání nejsou hodnoceny (u 59 % podniků).
- Odměňování a motivace zaměstnanců – chybí pravidla vedoucí k nákladově efektivnímu odměňování přispívajícímu k výkonové motivaci a pracovní spokojenosti zaměstnanců (u 53 % podniků).
- Tvorba týmů a týmová organizace práce – často se projevuje absence znalostí, které umožňují účelnou týmovou organizaci práce, při řešení úkolů nebo nalézání řešení, které předpokládá spolupráci osob s různou specializací či profesními znalostmi zpravidla z různých částí organizace, nebo i v případech, kdy by se jednotlivé osoby

měly oprostít od sledování svých užších zájmů a spolupracovat v zájmu organizace jako celku (u 56 % podniků).

- Tvorba a implementace etického řízení – organizace si stále dostatečně neuvědomují význam etického řízení jako jednoho z nástrojů trvale udržitelného rozvoje podniku a jeho hodnoty (u 62 % podniků).
- Nejsou aplikovány zásady personálního reportingu a controllingu, jenž jsou souhrnným nástrojem efektivity personálního řízení – často chybí pravidla průběžného (kvalitativního) reportingu, souhrnný panel personálního reportingu pro potřeby vrcholného vedení aj. (u 59 %).

5.2.1 Vzorový personální manuál a konkrétní personální manuál

K častým problémům řízení lidských zdrojů u MSP patří, že jeho pravidla nejsou jasné stanovená, resp. dodržována, ať již proto, že linioví manažeři personálně-řídícím postupům a metodám plně nerozumí nebo nechápou jejich význam, případně proto, že jim schází odborná podpora, ale i důslednější kontrola ze strany personálního úseku organizace. Výsledkem je, že personálně-řídící procesy jsou vykonávány jen formálně, že jejich provádění není jednotné a závisí na individuálním přístupu jednotlivých manažerů, případně že některé z těchto personálně-řídících procesů nejsou vykonávány vůbec.

Výše uvedený problém bývá zpravidla umocněn tím, že personální řízení nemá koncepční povahu, tj. není navázáno na střednědobou personální strategii odpovídající celkové strategii firmy, tedy na povahu konkurenčních výhod, na kterých firma své podnikání staví nebo o které usiluje. Formální projevem této skutečnosti je, že o personálním řízení se mnohdy hovoří jako o „personální práci“, a nikoli jako o strategicky koncipovaném řízení lidských zdrojů. Často jde přitom především o problém MSP, které nedisponují personálními specialisty, resp. manažery, schopnými převzít metodickou, kontrolní a poradenskou úlohu řízení lidských zdrojů, a to i ve vztahu k liniovému managementu.

Uvedený nedostatek nemusí navíc souviset jen se slabou osvětou či nedostatečným vysvětlením významu personálních činností. Mnohdy je podmíněn i značnou rozptýleností zásad personálního řízení v různých organizačních směrnících a dokumentech firmy, jejich složitostí a nepřehledností a nedostatečnými kontrolními pravomocemi personálního řízení. Na vině je mnohdy i to, že pravomoci a odpovědnosti personálního řízení ve vztahu k liniovému managementu nejsou v organizaci vymezeny dostatečně jasné. Potenciál personálního řízení jako nástroje podpory firemní výkonnosti je tak podceněn; jeho role a kontrolní pravomoci v organizaci neodpovídají úloze jiných štábních funkcí (např. finančního řízení) ani jeho možnostem.

Řešení může být založeno na přijetí personálního manuálu organizace představujícího souhrn nejlepší praxe (best practice) řízení lidských zdrojů, odvozený od zkušeností profesionálně řízených a finančně prosperujících firem, v tomto případě MSP. Lze jej chápat jako metodický návod k úspěšnému provádění personálně-řídících činností v MSP, doprovázený jasně stanovenými metodickými, kontrolními a poradenskými úkoly a pravomocemi personálního řízení vůči liniovému managementu, prováděnými v souladu s personální, resp. podnikovou strategií firmy.

Za účelem zkvalitnění personálního řízení a eliminace jeho zjištěných slabých stránek byl vytvořen na základě výsledků výzkumu a také doporučení nejlepší praxe tzv. vzorový

personální manuál pro MSP (dále VPM), který se stane pro jednotlivé organizace metodickým a praktickým návodem pro tvorbu a uplatnění konkrétního personálního manuálu (dále KPM) jejich vlastní organizace.

5.2.1.1 Vzorový personální manuál

VPM metodicky vychází jak z již provedených empirických průzkumů provedených dotazníkovou formou a formou řízených pohovorů u podniků různých velikostí, vlastnických forem, odvětvového zaměření a ekonomické výkonnosti a dotazníkového šetření, tak z metodických doporučení moderní teorie managementu lidských zdrojů, jejíž doporučení směřují k uplatnění nejlepší praxe (best practice), tedy ze zkušeností profesionálně řízených a finančně prosperujících organizací.

VPM je komplexním nástrojem metodické podpory pro výkon personálně-řídicích činností pro malé a střední podniky ve venkovském prostoru a bude využitelný univerzálně pro tvorbu konkrétních personálních manuálů organizací. Hlavním cílem VPM je důsledné, profesionální a jednotné řízení lidských zdrojů v menších organizacích zvyšující jejich výkonnost. Obsahem VPM jsou proto jak obecné zásady, náplň a úkoly personálně-řídicích činností, prováděných liniiovými manažery, tak zásady řízení hlavních personálních procesů, jejichž provádění se opírá o součinnost liniiového a personálního managementu.

Součástí VPM jsou i metody a nástroje kontroly personálně-řídicích činností, uplatňované prostřednictvím personálního controllingu a reportingu.

Personální manuál se sestává ze tří hlavních částí. Tvoří je:

- Obecné zásady personálních činností v organizaci, shrnující poslání a základní pravidla společná pro všechny personální činnosti v organizaci.
- Zásady výkonu a řízení hlavních personálních procesů.
- Pravidla personálního reportingu a controllingu vztahující se ke kontrole zásad uvedených výše.

Obecné zásady personálních činností

Obecné zásady personálních činností shrnují poslání a základní pravidla společná pro všechny personální činnosti v organizaci. Měly by stanovit, resp. jasně deklarovat, že:

- Profesionální provádění personálních činností slouží růstu výkonu společnosti.
- Výkon personálních činností (tj. činností zahrnujících především tvorbu či vymezení pracovních pozic, výběr zaměstnanců, řízení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců, motivaci a odměňování zaměstnanců a rozvoj lidských zdrojů) tvoří součást povinností všech vedoucích zaměstnanců a je jedním z kritérií pro jejich hodnocení a odměňování.
- Personální činnosti jsou prováděny v součinnosti vedoucích zaměstnanců a personálního úseku. Vedoucí zaměstnanci odpovídají za věcně správné a včasné provedení personálních činností, personální úsek odpovídá za jejich administrativní a organizační zabezpečení a metodickou přípravu, poskytuje poradenskou pomoc a kontroluje průběh a dodržování stanovených zásad personálních procesů a jejich efektivitu.
- O výsledcích personálních činností vedoucí zaměstnanci stanoveným způsobem informují personální vedení organizace.

- Personální činnosti v odpovědnosti jednotlivých vedoucích zaměstnanců nemohou být delegovány na jejich podřízené.

Zásady výkonu a řízení hlavních personálních procesů

Zásady hlavních personálních činností organizace, jejich výkonu, řízení a kontroly jsou rozděleny podle jednotlivých činností či procesů a reagují zpravidla na hlavní slabá místa, se kterými se systém řízení lidských zdrojů v organizaci potýká. K hlavním oblastem, jejichž zásady personální manuál přehledně a jednoduše upravuje, patří především:

- Tvorba pracovních míst a jejich popisů, řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců, jejich odměňování, motivace a rozvoj.
- Přijímání a výběr zaměstnanců.
- Adaptace zaměstnanců.
- Řízení a hodnocení pracovního výkonu.
- Rozvoj zaměstnanců.
- Odměňování a motivace zaměstnanců
- Tvorba týmů a týmové organizace práce.
- Tvorba a implementace etického řízení, resp. etického kodexu organizace.

Příklad části obecného personálního manuálu:

Tvorba pracovních míst

Cílem pravidel v této části personálního manuálu je dosáhnout účelného vytváření pracovních míst, standardizace jejich popisu a posílení významu popisů pracovních pozic jako výchozího nástroje personálního řízení. K hlavním zásadám personálního manuálu v této oblasti patří proto především následující principy (zahrnující obsahová i procedurální pravidla):

- Popisy pracovních pozic definují zejména účel (poslání), odpovědnosti, pravomoci, hlavní odborné činnosti, výkonová kritéria, kvalifikační požadavky, případně mzdové (tarifní) zařazení pracovních pozic. Stanovují kritéria pro výběr osob, pravidelné hodnocení a vzdělávání zaměstnanců.
- Popisy pracovních pozic jsou sestavovány podle jednotného vzoru (formuláře); jeho přílohou může být jednoduchá vysvětlující příručka pro manažery, připravená personálním úsekem.
- Popis pracovní pozice navrhuje nadřízený vedoucí zaměstnanec za individuální metodické podpory personálního úseku, schvaluje je příslušný odborný ředitel úseku a personální vedení organizace.
- Popisy vybraných pozic s výraznými pracovními kontakty mimo vlastní útvar organizace projednává a schvaluje vrcholové vedení společnosti;
- Návrh na vytvoření vedoucí pozice je možný pouze za předpokladu, že pozici je podřízeno alespoň pět zaměstnanců, není-li obecně závazným legislativním předpisem určeno jinak.

- Revizi popisu pracovních pozic provádí nadřízený vedoucí zaměstnanec za individuální metodické podpory personálního úseku jednou ročně a dále při každé změně v obsazení pracovní pozice. Revize popisu pracovní pozice může vést k požadavku na změnu odměňování. Revizi popisu pracovní pozice schvaluje odborný ředitel úseku a personální vedení organizace, provedení revize kontroluje personální oddělení.
- Bez vytvořeného, resp. revidovaného popisu pracovní pozice nelze obsadit pracovní místo. Nový zaměstnanec získává popis pozice nejpozději v den svého nástupu od svého nadřízeného.

Principy personálního controllingu a reportingu

Zásady personálního reportingu a controllingu tvořící třetí základní část personálního manuálu organizace jsou souhrnným nástrojem efektivity personálního řízení. Tvoří je tři hlavní oblasti:

- Pravidla průběžného (kvalitativního) personálního reportingu sloužící ke kontrole personálních činností, vykonávané personálním řízením. Tato pravidla jsou většinou součástí zásad stanovených pro jednotlivé personální činnosti (viz výše) a vztahují se k povinnostem liniového managementu informovat personální řízení, případně s ním svá personální rozhodnutí konzultovat. Cílem těchto pravidel je dosáhnout důslednosti ve výkonu personálních činností a dodržování jejich odborných zásad.
- Pravidla personálního reportingu a controllingu prováděného personalisty odpovědnými za jednotlivé oblasti personálního řízení, a to v předepsané periodicitě. Týkají se analýzy vývoje klíčových personálních ukazatelů, interpretace jejich odchylek od plánu a navržení odpovídajících opatření.
- Souhrnný panel personálního reportingu pro potřeby vrcholového vedení organizace, který vypracovává v odpovídající periodicitě personální vedení.

5.2.1.2 Konkrétní personální manuál

Konkrétní personální manuály organizací obsahují zásady a nástroje personálně-řídících činností dané organizace doprovázené jasně stanovenými metodickými, kontrolními a poradenskými úkoly a pravomocemi jejího personálního a liniového řízení. Vzniknou vždy přizpůsobením VPM potřebám jednotlivých firem, tj. jejich podnikatelské i personální strategii, cílům a činnostem.

Přizpůsobení, resp. konkretizace VPM potřebám jednotlivých firem se bude dotýkat především jejich personálně-řídících nástrojů, zejména náplně pracovních míst, hodnotících kritérií uplatňovaných při výběru zaměstnanců, hodnocení, resp. odměňování jejich výkonu, stanovení cílů jejich rozvoje, tvorby firemní kultury a náplně etického kodexu organizace. Součástí VPM jsou metodická doporučení, resp. prováděcí pokyny, která tuto konkretizaci výrazně usnadňují.

Součástí personálního manuálu organizací, přispívajícího k posílení účinnosti a efektivity personálního řízení v souladu s konkrétními požadavky personálního manuálu je průběžné a periodické ověřování zásad a výsledků personálního řízení. K ověřování zásad personálního řízení slouží personální standardy organizace, zahrnuté v manuálu. Tyto standardy představují důležitá, současně však i snadno ověřitelná pravidla personálního řízení, která jsou zakotvena v personálním manuálu.

5.2.2 Aplikace vzorového personálního manuálu v jednotlivých firmách

Jasně stanovené úkoly personálního řízení i praktický návod k úspěšnému zavádění profesionálních personálně-řídících činností, obsažené ve VPM, umožní jeho aplikaci nejen v podnicích disponujících specializovaným útvarům řízení lidských zdrojů, ale i v menších firmách, ve kterých tento útvar zatím vytvořen není. V prvním případě jsou zásady a nástroje personálního řízení vycházející z VPM přizpůsobovány specializovanými personálními manažery, jejichž doporučení schvaluje nejvyšší vedení organizace. Ve druhém případě jsou tyto zásady a nástroje vytvářeny přímo nejvyšším vedením organizace, zpravidla s podporou dalších členů podnikového managementu.

V úvodních fázích tvorby, resp. aplikace personálního manuálu organizace se bude moci v tomto případě vrcholové vedení organizace opřít o dočasnou externí poradenskou pomoc, jejímž hlavním úkolem bude dodržení metodiky VPM.

Aplikace personálního manuálu organizace klade ve všech výše uvedených případech důraz na konsensuální tvorbu jeho konkrétních zásad a nástrojů. Vytvoření tohoto konsensu, opírající se zpravidla o manažerské workshopy organizované personálním managementem či vrcholovým vedením organizace s případnou podporou externího poradce, je důležitým předpokladem přijetí a jednotné aplikace zásad a nástrojů managementu lidských zdrojů, které VPM obsahuje.

5.3 Dílčí závěr

V rámci předkládané kapitoly vznikl tzv. vzorový personální manuál, který vychází jak z empirických průzkumů, provedených u podniků různých velikostí, vlastnických forem, odvětvového zaměření a ekonomické výkonnosti, tak z metodických doporučení moderní teorie managementu lidských zdrojů. Jeho doporučení směřují k uplatnění nejlepší praxe (best practice) personálního řízení a vycházejí ze zkušeností profesionálně řízených, finančně prosperujících firem.

Konkrétní personální manuál organizace bude vznikat přizpůsobením VPM potřebám jednotlivých firem, především jejich podnikatelské i personální strategii, cílům a činností, ale i vnitřnímu i vnějšímu personálnímu prostředí.

Cílem personálního manuálu je upřesnit, případně doplnit personální legislativu společnosti a navázat ji na personální, resp. podnikovou strategii firmy. Jeho nástrojem je stanovení hlavních odborných zásad provádění personálních činností, vymezení vzájemných pravomocí a odpovědností vedoucích zaměstnanců a personálního vedení organizace, stanovení zásad kontroly personálních činností a soustředění hlavních ustanovení personální legislativy do jednoho dokumentu. Využití metodiky personálního manuálu představuje významný potenciál praktického zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů v MSP a s ním i posílení jejich výkonnosti a konkurenceschopnosti.

Personální manuál se sestává ze tří hlavních částí, jež tvoří obecné zásady personálních činností v organizaci, shrnující poslání a základní pravidla společná pro všechny personální činnosti v organizaci, zásady výkonu a řízení hlavních personálních procesů a pravidla personálního reportingu a controllingu vztahující se ke kontrole zásad uvedených výše.

Zásady personálního řízení, které manuál stanoví, by měly být v zájmu jeho snadného využívání jednoduché a uživatelsky přístupné, současně však jednoznačné a závazné pro všechny manažery organizace; jeho obsah by měl odpovídat obecným zásadám profesionálního řízení lidských zdrojů, cílům a situaci organizace i jejím hlavním prioritám.

Z hlediska tvorby personálního manuálu je důležité, aby měl konsensuální povahu. Personální manuál by měl být vždy vytvořen ve spolupráci liniového managementu a personálního řízení a schválen vrcholovým vedením organizace. K jeho podpoře může sloužit i odpovídající trénink manažerů.

Jasně stanovené úkoly personálního řízení i praktický návod k úspěšnému zavádění profesionálních personálně-řídících činností, obsažené ve VPM, umožňují jeho aplikaci nejen v podnicích disponujících specializovaným útvarem řízení lidských zdrojů, ale i v menších firmách, ve kterých tento útvar zatím vytvořen není.

V prvním případě jsou zásady a nástroje personálního řízení, vycházející z VPM, přizpůsobovány specializovanými personálními manažery, jejichž doporučení schvaluje nejvyšší vedení organizace. Ve druhém případě jsou tyto zásady a nástroje vytvářeny přímo nejvyšším vedením organizace, zpravidla s podporou dalších členů podnikového managementu. V úvodních fázích tvorby, resp. aplikace personálního manuálu organizace se může v tomto případě vrcholové vedení organizace opřít o dočasnou externí poradenskou pomoc, jejímž hlavním úkolem je dodržení metodiky VPM.

Východiskem pro tvorbu personálního manuálu organizace je vzorový personální manuál, představující komplexní nástroj metodické podpory pro výkon personálně-řídících činností. Slouží především pro malé a střední podniky a je využitelný bez ohledu na odvětví jejich působení.

Přizpůsobení, resp. konkretizace VPM potřebám jednotlivých firem se týká především jejich personálně-řídících nástrojů, zejména náplně pracovních míst, hodnotících kritérií uplatňovaných při výběru zaměstnanců, hodnocení, resp. odměňování jejich výkonu, stanovení cílů jejich rozvoje, tvorbě firemní kultury a náplně etického kodexu organizace. Součástí VPM jsou metodická doporučení, resp. prováděcí pokyny, která tuto konkretizaci výrazně usnadňují.

Součástí personálního manuálu organizace, přispívající k posílení účinnosti a efektivity personálního řízení v souladu s konkrétními požadavky personálního manuálu, je průběžné a periodické ověřování zásad a výsledků personálního řízení. K ověřování zásad personálního řízení slouží personální standardy organizace, zahrnuté v manuálu. Představují důležitá, současně však i snadno ověřitelná pravidla personálního řízení, které manuál zakotvuje.

Výsledky personálního řízení jsou sledovány soustavou personálních ukazatelů, charakterizujících efektivitu personálního řízení jako celku i účinnost jednotlivých personálních procesů. Sledování personálních standardů i personálních ukazatelů může v závislosti na velikosti podniku provádět jak útvar personálního řízení, tak vrcholové vedení organizace. Další rozvoj metodiky personálního manuálu se bude opírat o empirický výzkum výsledků uplatnění personálních manuálů, nejčastějších slabších stránek jejich tvorby a uplatňování i praktického dodržování jejich zásad.

6. Legislativně-právní prostředí a administrativní zátěž MSP

Iveta Kmecová a Stanislav Bílek

6.1 Metodika

Data na zpracování této kapitoly byla získána prostřednictvím on-line sekce dotazníku Legislativně-právní a administrativní náročnost podnikání. Dotazník tvořilo celkově 54 otázek, z toho 38 škálových otázek, 3 polouzavřené otázky, 2 otevřené otázky a dále potom 11 otázek identifikačních. Dotazník byl vytvářen pomocí nástroje Google Apps – Dotazníky. Při sestavování byly použity ekonometrické principy kvalitativní analýzy, operacionalita otázek, pilotování dotazníku. Metodicky byli vyškoleni tazatelé tak, aby nedocházelo k nadbytečnému zkreslení dat/odpovědí. Návratnost dotazníku činila 35 %, výzkumný vzorek tedy tvořilo 175 malých a středních podniku z České republiky.

Při zahájení výzkumu autoři předpokládali, že za hlavní problémy v legislativně-právní oblasti lze označit nevyhovující legislativně-právní a administrativně příliš byrokratické prostředí. Kapitola se tedy zaměřuje na identifikaci hlavních překážek v těchto oblastech pohledem samotných MSP, a to na základě získaných dat ze sekcí: Administrativní náročnost podnikání, Administrativní zátěž, Zákoník práce a zaměstnanecká agenda, Standardy, normy, směrnice a technologické požadavky, Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, Agenda k ochraně spotřebitele, Porušování pravidel a norem. Administrace dotazníku byla provedena v průběhu roku 2019. Konečnou strukturu získaného výzkumného vzorku zobrazuje tabulka 6.1. V závěru kapitoly budou nastíněny možnosti řešení zjištěných překážek.

Tab. 6.1 *Struktura výzkumného vzorku*

Podniky podle počtu zaměstnanců – evidenční počet		
Podniky podle počtu zaměstnanců	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mikropodniky (0 až 9 zaměstnanců)	50	28,57 %
Malé podniky (10 až 49 zaměstnanců)	48	27,43 %
Střední podniky (50 až 249 zaměstnanců)	77	44 %
Celkem	175	100 %
Podniky podle sektorového zaměření		
Podniky podle sektorového zaměření	Absolutní četnost	Relativní četnost
Primární sektor	8	4, 73 %
Sekundární sektor	63	37,28 %
Terciární sektor	98	57,99 %
Nadnárodní korporace (> 50 % zahraniční vlastník)		
Podniky s účastí nebo bez účasti zahraničního vlastníka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	45	26, 01 %
Ne	128	73, 99 %

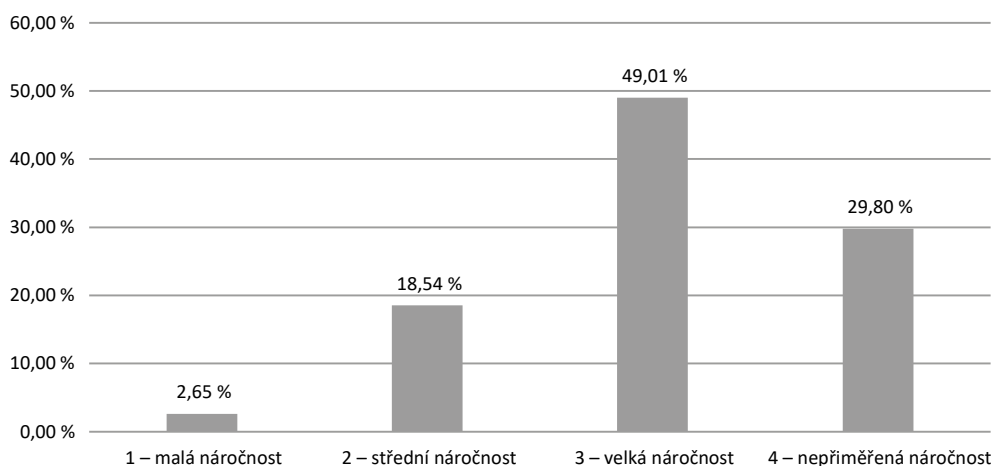
Zdroj: vlastní výzkum

6.2 Výsledky a diskuze

Dotazníkové šetření u MSP přineslo následující zajímavá zjištění v těchto oblastech:

6.2.1 Administrativní náročnost podnikání

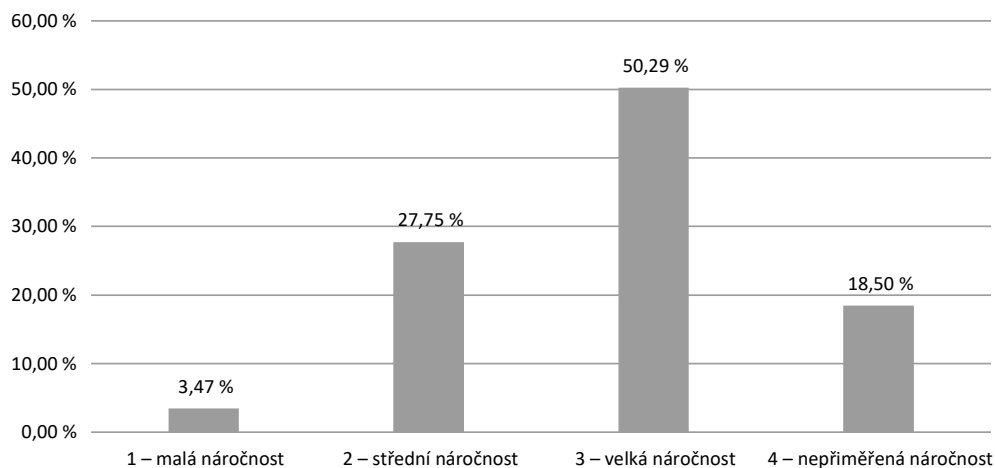
Obrázek 6.1 ukazuje, jak MSP hodnotí administrativní náročnost podnikání, která může mít nepříznivý vliv a dopad na ekonomickou výkonnost podniku. Z tohoto grafu je patrné, že cca 79 % podniků se jeví administrativní náročnost podnikání jako velmi vysoká až nepřiměřená, přičemž 49 % podniků označilo administrativní náročnost podnikání hodnotou 3, což znamená vysokou náročnost; jako extrémně nepřiměřenou spatřuje potom administrativní náročnost 29,8 % respondentů. Jen 21 % podniků míní, že administrativní náročnost podnikání je přiměřená.



Obr. 6.1 Administrativní náročnost podnikání
Zdroj: vlastní výzkum

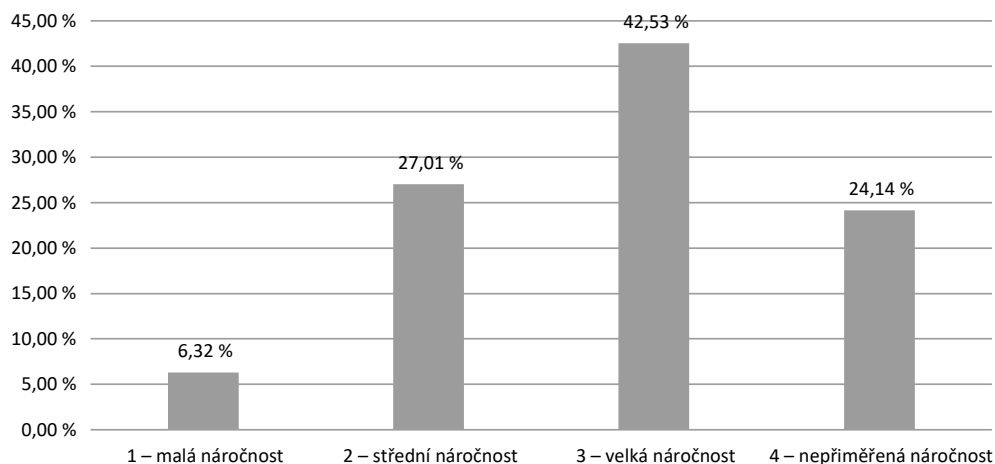
Jak ukazuje obrázek 6.2, pokládá z šetřených MSP bezmála 69 % absenci jednotné databáze formulářů pro veřejnou správu za velmi nebo nepřiměřeně administrativně náročnou záležitost. 50 % z nich považuje tuto skutečnost za administrativně velmi náročnou, a dalších 18,50 % podniků dokonce za nepřiměřenou náročnou. Pouze 3,47 % podniků v tomto problému nevidí vůbec a pro necelých 28 % toto znamená střední administrativní náročnost.

Obrázek 6.3 znázorňuje, jak vnímají podniky absenci úplného informačního systému veřejné správy, respektive jakou administrativní náročnost toto pro ně představuje. Z grafu je zřejmé, že pro bezmála 67 % podniků představuje absence úplného funkčního informačního systému velkou až nepřiměřenou administrativní náročnost. Pouze pro cca třetinu podniků jeho absence představuje střední/nízké administrativní zatížení.



Obr. 6.2 Absence databáze formulářů pro veřejnou správu

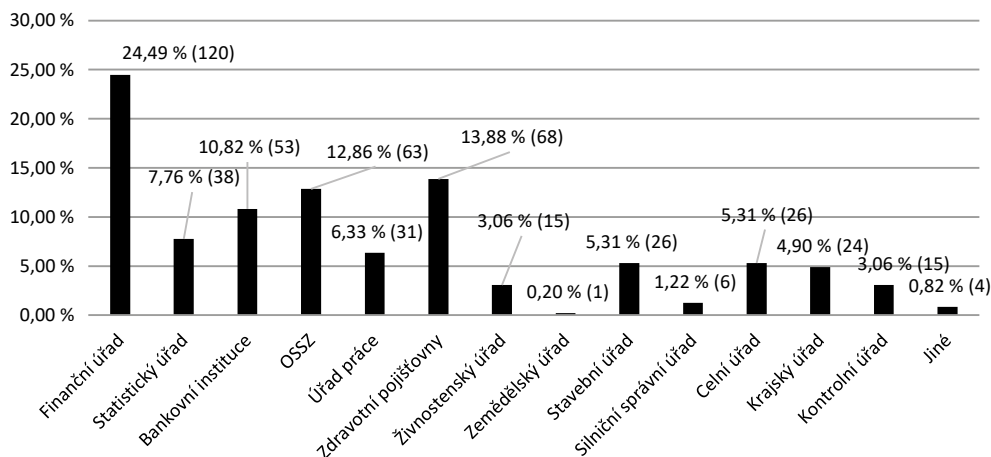
Zdroj: vlastní výzkum



Obr. 6.3 Absence úplného funkčního informačního systému veřejné správy pro podnikatele

Zdroj: vlastní výzkum

Na obrázku 6.4 jsou uvedeny nejvýznamnější úřady, které MSP nejvíce administrativně zatěžují. Z tohoto grafu je zřejmé, že nejvíce zatěžující je pro ně agenda ve vztahu k finančnímu úřadu (24,49 %). Druhým úřadem, jehož agenda zatěžuje MSP nejvíce, jsou zdravotní pojišťovny (13,88 %), třetím nejvíce zatěžujícím úřadem z pohledu MSP je OSSZ (12,86 %). V tomto srovnání je pro ně naopak méně zatěžující agenda spojená s KHS, MV ČR, MZV ČR a Českým telekomunikačním úřadem, které uvedlo pouze necelé procento respondentů. Tento fakt je dán ale samozřejmě i tím, že ne každý podnik má povinnost či potřebu s těmito úřady agendu vést či vyřizovat.

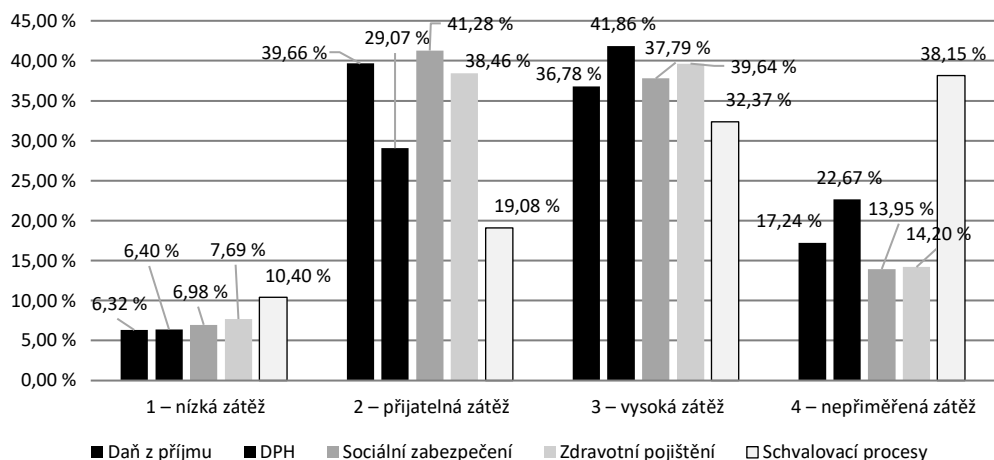


Obr. 6.4 Úřady, které podniky nejvíce zatěžují

Zdroj: vlastní výzkum

6.2.2 Administrativní zátěž ve vztahu k daňovým a jiným povinnostem

Jak ukazuje obrázek 6.5, představuje u více než poloviny podniků v sektoru MSP daňová evidence vysokou až nepřiměřenou administrativní zátěž. U daně z příjmů je tomu tak u cca 54 % podniků, u DPH dokonce ještě více, a to u více než 64 % podniků. Agendu spojenou se sociálním zabezpečením a také zdravotním pojištěním hodnotí jako vysoce až nepřiměřeně zatěžující více než polovina podniků. U zdravotního pojištění toto uvádí téměř 54 % podniků a u sociálního zabezpečení cca 52 % podniků. Různé schvalovací procesy (získání povolení) představují pro většinu podniků rovněž vysokou až nepřiměřenou administrativní zátěž, konkrétně se jedná o 70,52 % MSP.

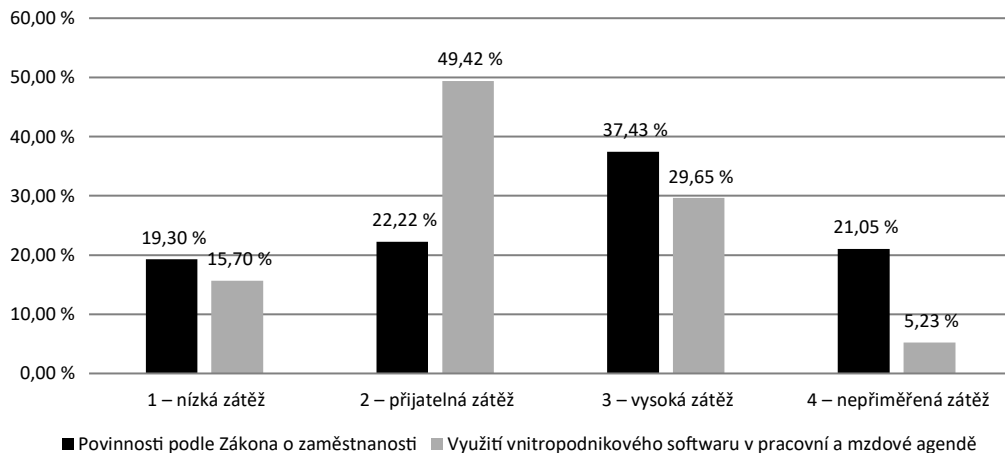


Obr. 6.5 Daň z příjmu, DPH, sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a schvalovací procesy

Zdroj: vlastní výzkum

6.2.3 Zákoník práce a zaměstnanecká agenda

Z obrázku 6.6 můžeme vyčíst, že informační a oznamovací povinnosti podle zákona o zaměstnanosti jsou MSP vnímány jako vysoká až nepřiměřená zátěž, což uvedlo 58,48 % podniků. Využití vnitropodnikového softwaru v pracovní a mzdové agendě a elektronizace a digitalizace procesů představuje vysokou až nepřiměřenou administrativní zátěž pro více než třetinu MSP (34,88 %). Pro cca 65 % podniků toto představuje přiměřenou nebo spíše nízkou administrativní zátěž.



Obr. 6.6 Zákoník práce a zaměstnanecká agenda

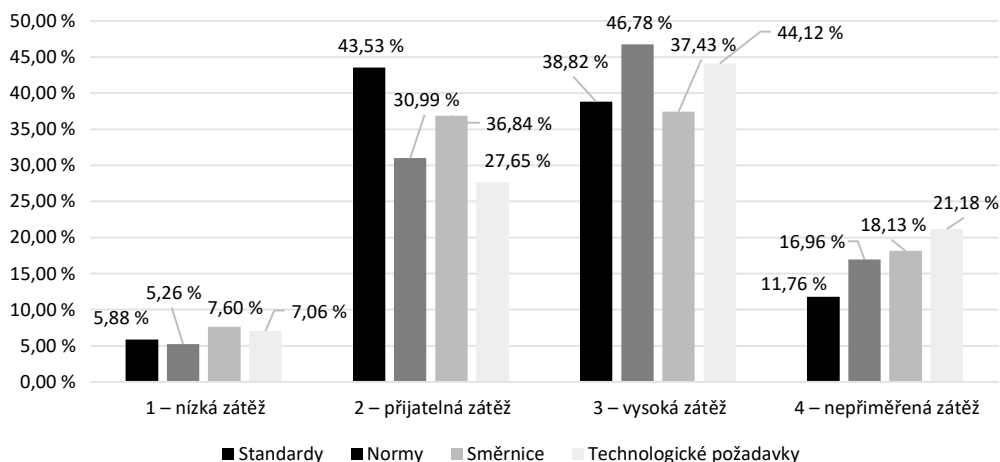
Zdroj: vlastní výzkum

6.2.4 Standardy, normy, směrnice, technologické požadavky

Obrázek 6.7 ukazuje, jak MSP hodnotí náročnost specifických požadavků – standardů, norem, směrnic a technologických požadavků v odvětví, ve kterém provozují svou podnikatelskou činnost. Napříč všemi odvětvími lze konstatovat, že ve všech těchto zkoumaných oblastech jsou vnímány více než polovinou podniků nároky spíše jako vysoce až nepřiměřeně zatěžující. U technologických požadavků je to 65,3 %, u norem 63,74 %, u směrnic 55,56 % a u standardů 50,58 %.

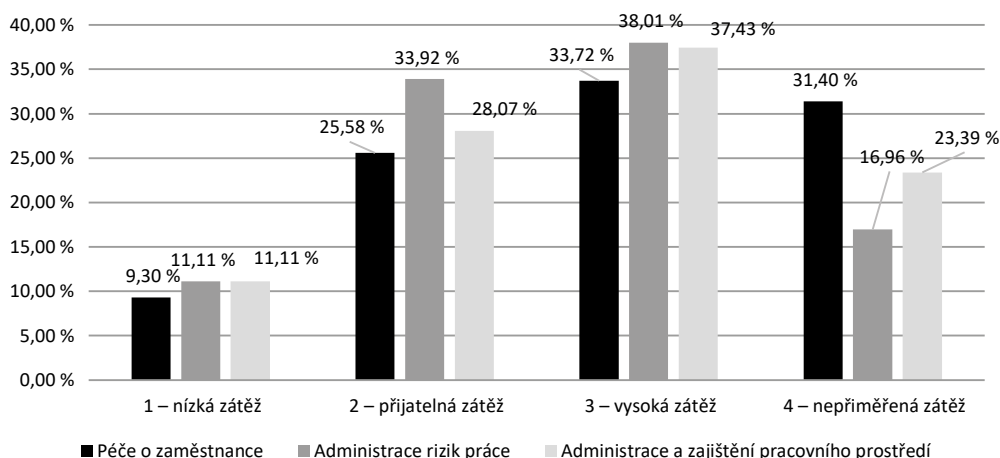
6.2.5 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Obrázek 6.8 sumarizuje názory MSP na administrativní náročnost v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Administrativní zatížení v oblasti péče o zaměstnance, administrace rizik a administrace a zajištění podmínek vhodného pracovního prostředí považuje za vysoce až nepřiměřeně zatěžující více než polovina všech oslovených podniků. V oblasti péče o zaměstnance toto uvedlo 65,12 % podniků, v oblasti administrace rizik 54,97 % a v oblasti zajištění podmínek vhodného pracovního prostředí 60,82 %.



Obr. 6.7 Standardy, normy, směrnice, specifické technologické požadavky

Zdroj: vlastní výzkum

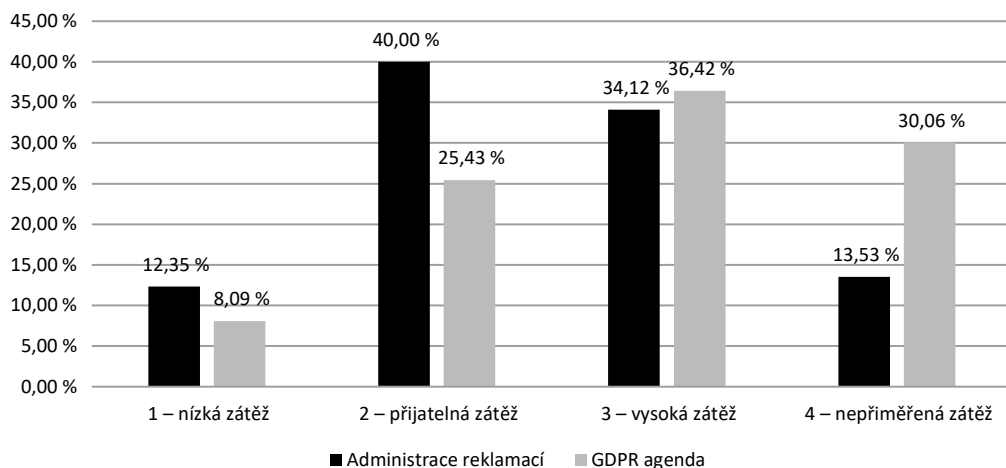


Obr. 6.8 Péče o zaměstnance a administrace rizik práce a administrace a zajištění vhodných podmínek pracovního prostředí

Zdroj: vlastní výzkum

6.2.6 Agenda k ochraně spotřebitele

Obrázek 6.9 ukazuje názor MSP na náročnost agendy spojené s ochranou spotřebitele. Z grafu je zjevné, že především agendu spojenou s GDPR považují MSP za vysoce až nepřiměřeně zatěžující. Toto uvádí 66,48 % MSP. Rovněž vysoce až nepřiměřeně náročná se jeví takřka polovině MSP (konkrétně 47,65 %) i agenda spojená s vyřizováním reklamaci.

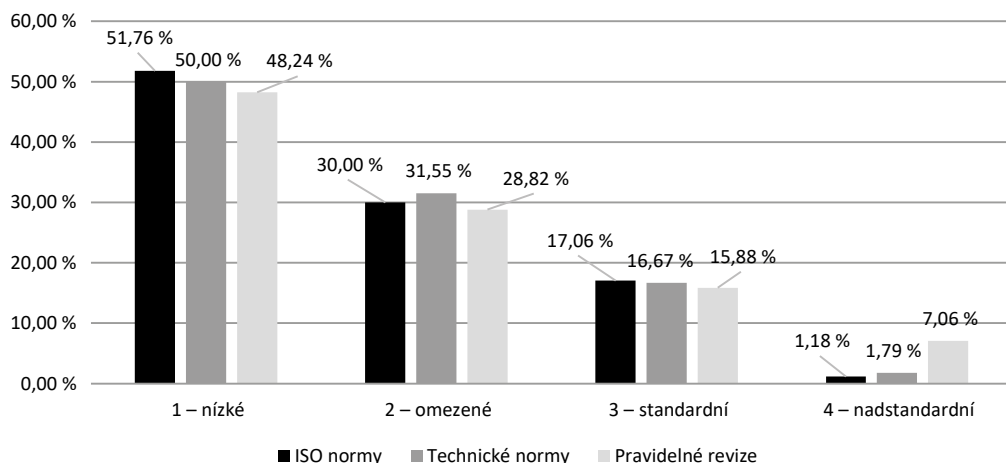


Obr. 6.9 Administrace a GDPR agenda

Zdroj: vlastní výzkum

6.2.7 Porušování ISO norem, technických norem a pravidel revizí

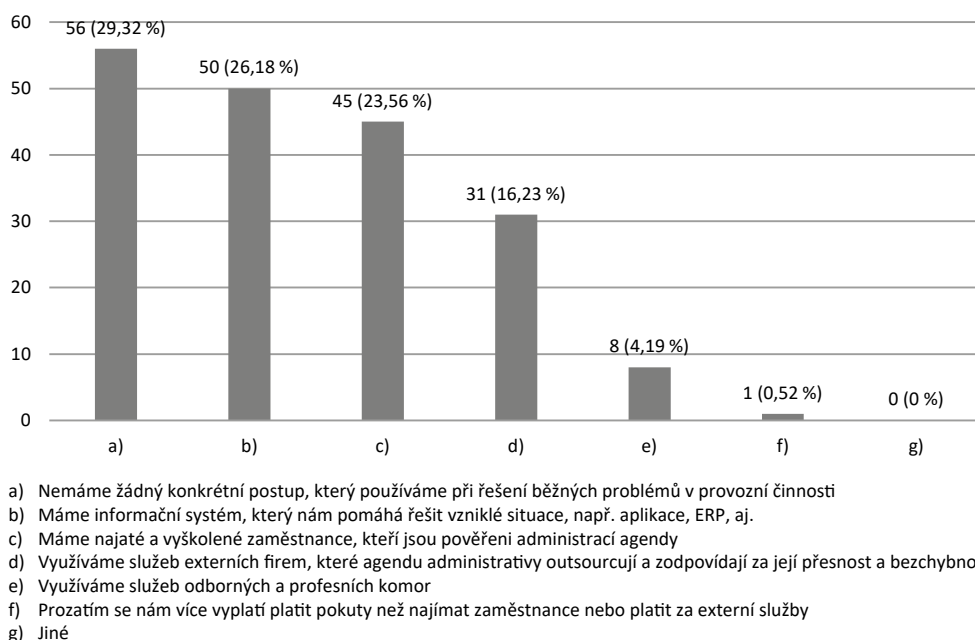
Obrázek 6.10 je možno chápat jako sebereflexi firem, zda z jejich strany dochází k porušování či obcházení ISO norem, technických norem či např. pravidelných revizí. Tato oblast je pro podniky velmi citlivá, proto je třeba brát získaná data s rezervou, pouze jako informativní. Jak je patrné z výsledků, dochází dle proklamací podniků k porušování ISO norem a technických norem u cca 80 % z nich velmi zřídka, u pravidelných revizí je to zřídka cca u 70 % podniků.



Obr. 6.10 Porušování ISO norem, technických norem a pravidelných revizí

Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 6.11 uvádí, jakými způsoby se podniky snaží vyrovnávat s vysokou administrativní zátěží. Z grafu je patrné, že 29,32 % podniků nemá stanoven žádný konkrétní postup, který by používaly pro eliminaci vysoké administrativní zátěže. Více než čtvrtina podniků (26,18 %) disponuje informačním systémem, který jim napomáhá řešit vzniklé situace, např. aplikace, ERP, aj. O něco méně než čtvrtina MSP (23,56 %) toto řeší prostřednictvím najímání vyškolených zaměstnanců, kteří jsou pověřeni administrací administrativně náročné agendy. 16,23 % firem deklaruje využívání služeb externích firem (outsourcing), které zodpovídají za přesnost a bezchybnost náročné administrativní agendy. Pouze 4,19 % MSP pak využívá služeb odborných a profesních komor.



Obr. 6.11 Jakým způsobem řeší MSP administrativní náročnost a zátěž, pokud ji označily za přílišnou

Zdroj: vlastní výzkum

6.3 Dílčí závěr

Výsledky z dotazníkového šetření je možné shrnout následovně:

Administrativní náročnost podnikání

- Na základě výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že administrativní náročnost podnikání je pro většinu MSP velmi až nepřiměřeně náročná, a to pro takřka 79 % podniků.
- Absence jednotné databáze formulářů pro veřejnou správu je rovněž velkým administrativním problémem, a sice pro takřka 69 % MSP.

- S předchozím bodem úzce souvisí absence funkčního informačního systému veřejné správy pro MSP, což vidí jako velký problém bezmála 77 % MSP.
- Pro MSP představuje nejvíce zatěžující agendu agenda s Finančním úřadem, kterou uvedlo 24,49 %, následuje agenda se zdravotními pojišťovnami (13,88 %) a třetí nejvíce zatěžující agendou je s OSSZ (12,86 %).

Administrativní zátěž ve vztahu k daňovým povinnostem, sociálnímu zabezpečení, zdravotnímu pojištění a schvalovacím procesům (získání povolení)

- a) U více než poloviny podniků v sektoru MSP představuje daňová evidence vysokou až nepřiměřenou administrativní zátěž. U daně z příjmů je tomu tak u cca 54 % podniků, u DPH dokonce ještě více, a to u více než 64 % podniků.
- b) Agendu spojenou se sociálním zabezpečením a také zdravotním pojištěním hodnotí jako vysoce až nepřiměřeně zatěžující více než polovina podniků.
- c) Schvalovací procesy (získání povolení) představují pro většinu podniků rovněž vysokou až nepřiměřenou administrativní zátěž, konkrétně se jedná o 70,52 % MSP.

Zákoník práce a zaměstnanecká agenda

- a) Informační a oznamovací povinnosti podle zákona o zaměstnanosti, jsou MSP vnímány jako vysoká až nepřiměřená zátěž, což uvedlo 58,48 % podniků.
- b) Využití vnitropodnikového softwaru v pracovní a mzdové agendě a elektronizace a digitalizace procesů představuje vysokou až nepřiměřenou administrativní zátěž pro více než třetinu MSP (34,88 %). Pro cca 65 % podniků toto představuje přiměřenou nebo spíše nízkou administrativní zátěž.

Standardy, normy, směrnice, technologické požadavky

- a) Nadpoloviční většina MSP hodnotí náročnost specifických požadavků – standardů, norem, směrnic a technologických požadavků v odvětví, ve kterém provozují svou podnikatelskou činnost, jako velmi vysokou až nepřiměřenou.
- b) Napříč všemi odvětvími lze konstatovat, že ve všech zkoumaných oblastech jsou vnímány více než polovinou podniků nároky spíše jako vysoce až nepřiměřeně zatěžující. U technologických požadavků je to 65,3 %, u norem 63,74 %, u směrnic 55,56 % a u standardů 50,58 %.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

- a) Administrativní zatížení v oblasti péče o zaměstnance, administrace rizik a administrace a zajištění podmínek vhodného pracovního prostředí považuje za vysoce až nepřiměřeně zatěžující více než polovina všech oslovených podniků.
- b) V oblasti péče o zaměstnance toto uvedlo 65,12 % podniků, v oblasti administrace rizik 54,97 % a v oblasti zajištění podmínek vhodného pracovního prostředí 60,82 %.

Agenda k ochraně spotřebitele

- a) MSP pokládají především agendu spojenou s GDPR za vysoce až nepřiměřeně zatěžující. Toto uvádí 66,48 % podniků.
- b) Rovněž vysoce až nepřiměřeně náročná se jeví takřka polovině MSP (konkrétně 47,65 %) i agenda spojená s vyřizováním reklamací.

Porušování ISO norem, technických norem a pravidel revizí

- a) Dle proklamací podniků samotných dochází k porušování ISO norem a technických norem u přibližně 80 % z nich velmi zřídka, u pravidelných revizí je to cca u 70 % podniků.

Opatření ze strany MSP ke snížení administrativní zátěže

- a) 29,32 % podniků nemá vypracován žádný konkrétní ucelený postup, který by používaly pro eliminaci vysoké administrativní zátěže.
- b) Více než čtvrtina podniků (26,18 %) disponuje informačním systémem, který jim pomáhá řešit vzniklé situace, např. aplikace, ERP, aj.
- c) O něco méně než čtvrtina MSP (23, 56 %) toto řeší prostřednictvím najímání vyškolených zaměstnanců, kteří jsou pověřeni administrací administrativně náročné agendy. 16,23 % firem deklaruje využívání služeb externích firem, které zodpovídají za přesnost a bezchybnost náročné administrativní agendy.

Návrh doporučení pro oblast legislativně-právní a snížení administrativní zátěže

S ohledem na výsledky dotazníkového šetření a s přihlédnutím k aktuálnímu stavu národní a evropské legislativy v těchto sledovaných oblastech by bylo třeba za účelem naplnění cíle podpory malých a podniků v jejich činnosti učinit následující opatření:

- Co se týká administrativní náročnosti podnikání, bude třeba legislativně připravit a zavést komplexní funkční informační systém veřejné správy pro podnikatele. V této souvislosti navrhuje, aby informace zveřejněné v tomto systému byly závazné a v tomto smyslu byly i interpretovány v případě, že podnikatel bude postupovat v souladu s těmito zveřejněnými informacemi.
- Stejně tak se jeví jako zásadní vytvořit jednotnou databázi formulářů pro veřejnou správu a legislativně i technicky zabezpečit jejich plnou interaktivitu. Dále pak je třeba prohloubení a zavedení institutů vedoucích k odstranění administrativní zátěže spočívající v duplicitních a multiplicitních informačních a oznamovacích povinnostech podnikatele vůči orgánům veřejné správy (včetně například povinností podle zákona o odpadech).
- V souvislosti s předchozím bodem se bude muset jednat zejména o opatření směřujícímu k prohloubení spolupráce mezi orgány finanční správy, zdravotními pojišťovnami a orgány sociálního zabezpečení na straně jedné a Českým statistickým úřadem na straně druhé. Bylo by rovněž optimální nastavit sdílení dat napříč všemi orgány veřejné správy a toto legislativně upravit. Legislativně by tedy mělo být zabezpečeno a garantováno sdílení a ochrana dat mezi orgány veřejné správy a veřejné moci.

- Dalším legislativním opatřením by měla být kompletní elektronizace veřejné správy (eGovernment, projekt eSbírka) a stanovení jednoduchých pravidel pro komunikaci podnikatele s orgány veřejné moci.
- Vzhledem k administrativní zátěži v oblasti daňové by bylo žádoucí v první řadě zjednodušení daňových zákonů, zejména pak odstranění řady daňových výjimek, zavedení jednotného inkasního místa pro daně i zdravotní a sociální platby, zrušení daně z nemovitých věcí a daně z nabytí nemovitých věcí. V konečném efektu by šlo o úplnou legislativní harmonizaci vyměřovacích základů daně z příjmů fyzických osob a vyměřovacích základů pojistných na sociální a zdravotní pojištění. Jako vhodný se jeví jednotný procesní předpis, který by byl aplikován na výběr daní, pojistných a poplatků.
- V rámci agendy pracovně-právní navrhuje legislativní opatření v tomto rozsahu:
 - liberalizace podmínek pro tzv. „kurzarbeit“;
 - zjednodušení podmínek pro přiznání příspěvku v době částečné nezaměstnanosti;
 - snížení limitu náhrady mzdy pro zaměstnavatele při tzv. „kurzarbeit“ na 60 %;
 - standardizace a liberalizace pravidel pro doručování písemností mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem;
 - snížení administrace zaměstnavatele u srážek ze mzdy pro účely exekucí a přenos některých administrativních agend na soudního exekutora nebo na soudy;
 - zavedení sdíleného pracovního místa.
- V zaměstnávání cizinců a ostatní agendě podle zákona o zaměstnanosti navrhuje ponechání stávající legislativy s určitou liberalizací podmínek, za nichž úřady vyřazují podnikatelem hlášená volná pracovní místa z evidence volných pracovních míst a s tím spojených sankcí při zaměstnávání cizinců. Propojení orgánů veřejné moci by pak mělo vést k omezení ohlašovacích a informačních povinností podnikatelů v této oblasti. Elektronizace v komunikaci zaměstnavatelů s orgány sociálního zabezpečení by měla vést ke snížení množství papírových tiskopisů.
- Z dalších agend, u kterých spatřujeme nutnost legislativních, ale i mimolegislativních (ostatních) změn, je nutno zdůraznit i takové, které jdou i napříč sledovanými oblastmi a dotázaní podnikatelé je výslovně neuvádějí:
 - odstranění neopodstatněné a nepřiměřené regulace v oblasti regulovaných povolání a usnadnění vstupu do podnikání;
 - zjednodušování správních řízení, zjednodušení stavebních řízení (mimo jiné např. v otázkách projektové dokumentace staveb);
 - liberalizace spojování územních a stavebních řízení, omezení opožděných plateb pro malé podnikatele při splatnosti faktur;
 - snížení sazeb DPH v některých oblastech pro malé podnikatele;
 - vymezení výjimek pro účast malých a středních podniků na veřejných zakázkách;
 - zavedení pravidel pro jednotné datum účinnosti právních předpisů s dopadem do podnikatelské činnosti;
 - zrušení nadbytečných podzákonných právních předpisů;
 - legislativní úprava bezúplatného informačního portálu pro financování malých a středních podniků;
 - zvýhodnění podpory a napojení učňovského školství na podniky, zjednodušení soudních procesních předpisů;
 - podpora podnikání znevýhodněných osob, podpora rodinného podnikání a další.

Výzkumné šetření rovněž ukázalo, že značná rezerva k eliminaci vysoké administrativní zátěže je i u MSP samotných. Je proto třeba, aby k této oblasti malé a střední podniky přistupovaly systematictěji, např. formou vytváření interních norem a pravidel a manuálů, které by mohly vést k lepší efektivitě vykonávaných agend.

Administrativní zátěž kladená na podnikatelské subjekty v MSP ze strany veřejné správy je pohledem samotných MSP velmi vysoká, což může mít značný vliv na jejich konkurenceschopnost.

Z výsledků dotazníkového šetření v MSP ve venkovském prostoru jasně vyplývá, že na jejich celkovou zátěž má vliv celá řada konkrétních faktorů, mezi něž patří mezi jinými např. absence jednotné databáze formulářů pro veřejnou správu, absence úplného funkčního informačního systému veřejné správy pro podnikatele, příliš zatěžující agenda u finančního úřadu a zdravotních pojišťoven, dále vedení daňové evidence a daň z přidané hodnoty.

Pro malé a střední podniky představuje vysokou zátěž taktéž náročná agenda související s dodržováním norem, směrnic a technologických požadavků.

Je proto žádoucí maximálně podporovat MSP a vytvořit jim co nejpříznivější podmínky pro úspěšné podnikání, a to ve všech aspektech. Zlepšení podmínek v oblasti legislativně-právní a také administrativní agendy je totiž nezbytné pro kontinuální zvyšování a udržení jejich konkurenceschopnosti nejen na tuzemském, ale především na evropském a celosvětovém trhu.

7. Malé a střední podniky ve venkovském prostoru

Petra Pártlová

Stanovení ekonomického potenciálu venkovských sídel se stává limitujícím poznatkem pro rozvoj venkovského prostoru jako celku. Tak, jak dosud není platná a legislativně ukotvená definice venkova, není ani vytvořena metoda pro řešení uvedené problematiky, navíc existuje značná názorová diferenciací mezi autory, jak problematiku řešit a jaký analytický nástroj použít. V následující kapitole bude prezentována nově navržená metoda ke stanovení ekonomického potenciálu venkovského prostoru z pohledu potřeb MSP na příkladu analýzy Jihočeského kraje.

Před zahájením výzkumu byly stanoveny dvě základní problematiky, a to:

- návrh ekonomického modelu – indexu, který by umožnil stanovit ekonomický potenciál území, sestávající z ekonomického potenciálu venkovského prostoru a ekonomického potenciálu venkovských sídel.
- druhý výzkumný problém byl orientován na nalezení a ověření vhodných analytických metod k navrženým indexům včetně formy prezentace výsledků, která by splňovala požadavky společenské a podnikové praxe.

7.1 Metodika

Metodická část sestává ze dvou vzájemně propojených dílčích metodických postupů, a to z metodiky pro analýzu ekonomického potenciálu venkovského prostoru a z metodiky pro analýzu potenciálu obcí jako nedílné součásti venkovského prostoru.

7.1.1 Datové zdroje

Sekundární data byly získána od společnosti Ekotoxa. Data byla rozdělena do 4 pilířů (ekonomického, sociálního, infrastrukturálního a institucionálního, environmentálního). V průběhu výzkumu bylo analyzováno 602 obcí (do 25 tisíc obyvatel) v 17 zkoumaných místních akčních skupinách (MAS) Jihočeského kraje. Pro hodnocení a nalezení potenciálu Jihočeského kraje bylo vybráno 29 ukazatelů, které byly konzultovány s firmou CzechInvest a firmou Ekotoxa. Konečný výběr testovacích parametrů – ukazatelů zahrnoval 4 ukazatele v ekonomickém pilíři, 7 ukazatelů v sociálním pilíři, 11 ukazatelů v infrastrukturálním a 7 ukazatelů v pilíři environmentálním. Ukazatelům byly přiřazeny kódy od K101 až K407, viz tabulka 7.1.

Tab. 7.1 Popis indikátorů jednotlivých pilířů

KOD	Ekonomický pilíř	K304	Dostupnost železničních stanic
K101	Index progresivity ekonomické struktury	K305	Obyvatelé žijící v trvale obydlených bytech napojených na vodovod, plynovod a veřejnou kanalizaci
K102	Trend indexu progresivity ekonomické struktury	K306	Vybavenost mateřskými školami
K103	Míra podnikatelské aktivity	K307	Vybavenost základními školami
K104	Rekreační potenciál v rekreační zóně	K308	Dostupnost středních škol s maturitou
KOD	Sociální pilíř	K309	Dostupnost domovů pro seniory
K201	Hustota zalidnění	K310	Vybavenost ordinací praktického lékaře pro dospělé
K202	Stárnutí populace (nárůst počtu seniorů) – Trend indexu stárí	K311	Dostupnost nemocnic a ambulantních zařízení
K203	Trend indexu ekonomického zatížení	KOD	Environmentální pilíř
K204	Rodáci index ek. zatížení	K401	Produkční schopnost půdního fondu
K205	Trend nárůstu počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním	K402	Ekologická fragmentace
K206	Trend nezaměstnanosti	K403	Podíl vodních ploch
K207	České občanství	K404	Chemický stav povrchových vod
KOD	Institucionální a infrastrukturní pilíř	K405	Trend zornění půdy
K301	Dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v pracovní dny	K406	Zóny ohrožení lesa
K302	Dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v sobotu	K407	Trend měrné územní emise ze stacionárních zdrojů
K303	Dostupnost území ze silnic I. třídy a vyšších tříd komunikací		

7.1.2 Metody

Analytickým nástrojem byla Stepwise backward analýza, metoda zpětné krokové regrese, pro výpočet ekonomických modelů Jihočeského kraje. Pomocí této metody byly analyzovány závislosti ostatních faktorů na faktorech ekonomického pilíře s cílem projekce neoptimálnějšího modelu ekonomického pilíře pro venkovské oblasti Jihočeského kraje. Metoda postupné regrese je metoda nalezení „nejlepšího“ modelu (co nejmenší počet nezávisle proměnných veličin, co nejkvalitnější predikce). Předmětem analýzy není stanovení pořadí proměnných (prediktory) z pohledu jejich vstupu do modelu, toto je součástí algoritmu samotného programu. Program se používá ve dvou variantách – dopředná (forward) a zpětná (backward). Použita byla zpětná varianta, při které se nejdříve zařadí všechny prediktory a pak se postupně odebírají a analyzována je jejich významnost v rámci testovaného ukazatele.

Zařazování prediktoru do modelu či jeho vylučování se děje pomocí sekvenčních F-testů. Sekvenční F-test je založen na statistice F, která je podílem přírůstku regresního součtu čtverců při zařazení daného prediktoru do modelu a reziduálního součtu čtverců. Jestliže je tato statistika větší než hodnota zvaná „F to enter“, je prediktor zařazen. Je-li statistika F menší než hodnota zvaná „F to remove“, je již dříve zařazený prediktor z modelu vyloučen.

Po stanovení proměnných do modelu jsou odhadnuty parametry lineární regresní funkce a kvalita regrese je posouzena indexem determinace. Do modelu se postupně přidávají další proměnné, pokud se zvyšuje podíl vysvětlené variability hodnot veličiny (Hocking, 1976; Christensen, 2002).

Pro potřebu projekce potenciálu obcí byla navržena a ověřena metoda klastrování obcí. Jako analytický nástroj byla využita metoda Analýzy shluků, která patří mezi metody, které se zabývají vyšetřováním podobnosti vícerozměrných objektů, a je vhodná tam, kde objekty projevují přirozenou tendenci se seskupovat. S využitím shlukové analýzy obcí (Clustering municipalities) byly vytvořeny čtyři shluky obcí – ekonomický, sociální, infrastrukturální a environmentální podle čtyř skupin proměnných (ekonomická, sociální, infrastruktura a environmentální prostředí), tak aby v každém shluku byly ty obce, které v dané oblasti nejvíce vynikají. Každá obec byla zařazena do konkrétního shluku podle toho, v jaké skupině (pilíři) měla daná obec nejvyšší průměrné pořadí. To znamená, že bylo vypočteno pořadí obce v každé proměnné a následně průměrné pořadí obce v každém pilíři, kdy průměr je počítán přes proměnné spadající do daného pilíře. Obci pak byl přiřazen shluk, v němž obec dosahovala nejvyššího průměrného pořadí ze všech čtyř analyzovaných pilířů. V další části metody byl analyzován potenciál navržených clusterů (pilířů) s využitím metody Stepwise backward regression (SBR) z hlediska podnikatelského potenciálu. Každý cluster byl analyzován zpětnou krokovou metodou. Výsledkem bylo nalezení signifikantních proměnných, které významně ovlivňují podnikatelský potenciál každého clusteru.

Algoritmus metody spočívá v determinaci vysvětlujících proměnných do výsledného modelu „regresní funkce y “ tak, že nejprve jsou zahrnuty do „modelu L_m “ všechny vysvětlující proměnné. V dalších krocích se odebere proměnná s největší „hodnotou p “ (to znamená proměnná, která je nejméně statisticky významná). Takto se postupuje do té doby, než se najde optimální regresní model. (Hocking, 1976; Christensen, 2002).

7.2 Výsledky a diskuse

Výsledky zde publikované jsou analyzovány na sekundárních datech z jihočeského regionu, autorka je ovšem přesvědčena, že navržený metodický postup má obecnou platnost. Při implementaci tohoto postupu v jiném územním celku (regionu), je nutné přistoupit k nové specifikaci analyzovaných proměnných podle charakteru analyzovaného území při zachování obecné metodologie.

7.2.1 Konstrukce indexu souhrnného ekonomického potenciálu venkovského prostoru

Index ekonomického potenciálu venkovského prostoru byl navržen jako soubor čtyř dílčích ekonomických indexů (DEI), a to:

- a) Index progresivity ekonomické struktury.
- b) Trend indexu ekonomické struktury.
- c) Míra podnikatelské aktivity.
- d) Index rekreace a cestovního ruchu.

V následující části textu bude podrobně popsán postup analýzy u indexu progresivity ekonomické struktury a trendu indexu ekonomické struktury, u ostatních jsou prezentovány a komentovány výstupy.

7.2.2 Index progresivity ekonomické struktury

Za rozhodující dílčí ekonomický územní index je řešiteli označen index progresivity ekonomické struktury. Lze ho označit jako hlavní indikační nástroj pro diferenciaci jednotlivých regionů v České republice. Je navržen a konstruován jako vážený součet podílu ekonomicky aktivních firem v primárním sektoru, dvojnásobku podílu ekonomicky aktivních v sekundárním sektoru a trojnásobku podílu ekonomicky aktivních v terciárním sektoru.

Algoritmus této metody spočívá v tom, že s jejím využitím se determinují vysvětlující proměnné do ekonomického modelu regresní funkce tak, že nejprve jsou zahrnuty do výsledného modelu všechny vysvětlující proměnné. V dalších krocích se odebere proměnná s největší hodnotou p (to znamená proměnná, která je nejméně statisticky významná). Takto se postupuje do té doby, než se najde optimální regresní model. S využitím metody stepwise backward regression bylo vybráno šest vysvětlujících proměnných, které ovlivňují index progresivity ekonomické struktury. Výsledný regresní model je následující:

$$Mp = \hat{y} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6$$

$Mp = \hat{y}$ – výběrová (empirická) regresní funkce – kompletní model

Jednotlivé koeficienty β_i jsou pro každý ukazatel v tabulce označeny jako Estimates Beta.

Výsledný tvar regresní funkce je následující:

$$\hat{y} = 2,600 - 0,006x_1 + 0,006x_2 + 0,001x_3 - 0,014x_4 - 0,003x_5 + 0,018x_6$$

Přičemž:

x_1 = K204 Rodáci

x_2 = K205 Trend nárůstu počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním

x_3 = K301 Dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v pracovní dny

x_4 = K306 Vybavenost mateřskými školami

x_5 = K308 Dostupnost středních škol s maturitou

x_6 = K402 Fragmentace krajiny

S využitím regresní rovnice byla analyzována vstupní data za jednotlivé vstupní faktory x_1 až x_6 . Výstupy z provedené analýzy uvádí tab. 7.2.

Tab. 7.2 Index progresivity ekonomické struktury

Model Summary							
R	0,542	Root Mean Square Error (RMSE)		0,135			
R-Squared	0,294	Coef. Var		5,625			
Adj. R-Squared	0,286	Mean Square Error (MSE)		0,018			
Pred R-Squared	0,272	Mean Absolute Error (MAE)		0,100			
ANOVA							
	Sum of Squares	DF		Mean Square	F	Sig.	
Regression	4,497	6		0,749	41,206	0,000	
Residual	10,822	595		0,018			
Total	15,319	601					
Parameter Estimates							
model	Beta	Std. Error	Std. Beta	t	Sig	lower	upper
(Intercept)	2,600	0,035	-	73,668	0,000	2,530	2,669
K204	-0,006	0,001	-0,301	-8,551	0,000	-0,007	-0,004
K205	0,006	0,002	0,106	3,036	0,003	0,002	0,010
K301	0,001	0,000	0,268	6,689	0,000	0,001	0,001
K306	0,014	0,005	0,113	3,115	0,002	0,005	0,023
K308	-0,003	0,001	-0,099	-2,729	0,007	-0,005	-0,001
K402	0,188	0,094	0,074	1,995	0,046	0,003	0,372

Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků uvedených v tabulce 7.2 je patrná hodnota signifikace 0,000 (hodnota pod 0,05). V rámci testovaného souboru lze konstatovat, že existují pevné vazby mezi jednotlivými testovanými proměnnými. Z hlediska těsnosti vícenásobné závislosti bylo postupováno dle vztahu:

R-squared adjustedm

$$r_B = \sqrt{0,286} = 0,534789$$

Podle hodnoty R-squared adjusted uvedené v tabulce 7.2 lze vyslovit závěr, že společným působením všech šesti vysvětlujících proměnných (rodáci, trend nárůstu počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním, dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v pracovní dny, vybavenost mateřskými školami, dostupnost středních škol s maturitou a ekologická fragmentace) lze vysvětlit 28,6 % variability vysvětlované proměnné indexu progresivity ekonomické struktury. Na základě hodnoty korelačního koeficientu lze určit směr působení testovaných faktorů (pozitivní a negativní vliv na testovací index). Z výstupů v tabulce 7.2 (sloupec Beta) je zřejmé, že na hospodářskou, resp. ekonomickou strukturu regionů Jihočeského kraje mají pozitivní vliv faktory: trend nárůstu počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním, dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v pracovní dny, vybavenost mateřskými školami a fragmentace krajiny, u které však není signifikance významná, a není zde tedy indikován vztah na testovaný index – z pohledu autorky to

však vyjadřuje i limitující hodnotu pro index progresivity ekonomické struktury. Záporně zde působí faktor rodáci a dostupnost středních škol s maturitou.

Z hlediska praktické implementace do společenské praxe lze na základě údajů v tabulce 7.2 (sloupec Model, Beta a Signifikace) provést bodovou či finanční kalkulaci (za předpokladu stanovení hodnoty jednoho bodu). Pak platí, že při zvýšení trendu nárůstu počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním, dopravní obslužnosti území hromadnou dopravou v pracovní dny, resp. vybavenosti mateřskými školami o 1 bod se zvýší model indexu progresivity o 0,006, 0,001, resp. 0,014 bodů za předpokladu, že by zůstaly nezměněné hodnoty ostatních proměnných. Opačný trend nastane u faktoru rodáci a dostupnost středních škol s maturitou, kdy zvýšením o 1 bod dojde ke snížení hodnoty indexu ekonomické struktury regionu o 0,006, resp. 0,003 bodů. U faktoru fragmentace krajiny, kde je hodnota signifikace 0,046, je modelování přínosů irelevantní, neboť zde není vztah na ostatní faktory.

7.2.3 Trend indexu ekonomické struktury

V pořadí druhým analyzovaným indexem je trend indexu progresivity ekonomické struktury, který vychází z analýzy změny odvětvové struktury zaměstnanosti z hlediska stávající úrovně i budoucího potenciálu. Metodou stepwise backwards regression byly vybrány dvě vysvětlující proměnné, které zásadním způsobem ovlivňují index progresivity ekonomické struktury. Výsledný regresní model je následující:

$$Mp = \hat{y} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$Mp = \hat{y}$ – výběrová (empirická) regresní funkce – kompletní model

Jednotlivé koeficienty β_i jsou pro každý ukazatel v tabulce označeny jako *Estimates Beta*.

$$\hat{y} = 0,186 + 0,000x_1 - 0,242x_2$$

x_1 = K201 Hustota zalidnění

x_2 = K402Krajinná fragmentace

S využitím regresní rovnice byla analyzována vstupní data za jednotlivé vstupní faktory x_1 a x_2 a výstupy z provedené analýzy uvádí tabulka 7.3.

Ze signifikance $2e-04$ (hodnota pod 0,05) lze v rámci testovaného souboru usoudit, že existují pevné vazby mezi jednotlivými proměnnými. Podle hodnoty R-squared adjusted lze konstatovat, že společným působením dvou vysvětlujících proměnných (hustota osídlení a ekologická fragmentace) je možno vysvětlit 2,4 % variability vysvětlované proměnné trendu indexu ekonomické struktury.

Z hlediska pozitivního či negativního působení testovaných proměnných je u faktoru hustota osídlení prokázán pozitivní vliv na trend indexu ekonomické struktury; opačný, tedy záporný směr působení je indikován u faktoru krajinná fragmentace.

Z hlediska praktického využití lze předpokládat, že při zvýšení hustoty zalidnění o 1 bod se nezmění trend indexu ekonomické struktury, přestože je vykazován pozitivní vliv za předpokladu, že by zůstaly nezměněné hodnoty ostatních proměnných. Opačný trend, tedy negativní působení na uvedený index je u faktoru krajinná fragmentace, kdy

se zvýšení tohoto faktoru o 1 bod projeví snížením hodnoty trendu indexu ekonomické struktury regionu o 0,242 bodů.

Tab. 7.3 Trend indexu ekonomické struktury

Model Summary							
R	0,166	Root Mean Square Error (RMSE)		0,136			
R-Squared	0,028	Coef. Var		80,779			
Adj. R-Squared	0,024	Mean Square Error (MSE)		0,018			
Pred R-Squared	0,020	Mean Absolute Error (MAE)		0,093			
ANOVA							
	Sum of Squares	DF		Mean Square	F	Sig.	
Regression	0,313	2		0,156	8,49	2e-04	
Residual	11,006	598		0,018			
Total	11,319	600					
Parameter Estimates							
model	Beta	Std. Error	Std. Beta	t	Sig.	lower	upper
(Intercept)	0,186	0,007	-	25,875	0,000	0,172	0,201
K201	0,000	0,000	-0,098	-2,361	0,019	0,000	0,000
K402	-0,242	0,090	-0,112	-2,685	0,007	-0,420	-0,065

Zdroj: vlastní výzkum

7.2.4 Míra podnikatelské aktivity

Indikátorem postihujícím ekonomickou výkonnost regionů je míra podnikatelské aktivity. Míra podnikatelské aktivity vyjadřuje podíl pracovní síly (zaměstnaných a nezaměstnaných) na počtu všech osob starších 15 let. Na úrovni ORP a na úrovni obecní je konstruován jako procento samostatně výdělečně činných včetně zaměstnavatelů z celkového počtu ekonomicky aktivních obyvatel. Ukazatel popisuje regionální nerovnosti a lze zde indikovat závislost mezi mírou nezaměstnanosti a mírou podnikatelské aktivity. Také je možné tento ukazatel použít jako ukazatel rozvoje v podnikání MSP. Míra podnikatelské aktivity ukazuje celkový počet aktivních podnikatelských subjektů se sídlem v obci vztahený k přepočtu na 1 000 obyvatel obce.

Z následujícího modelu je patrné, že čtyři vysvětlující proměnné ovlivňují index ekonomické struktury. Výsledný regresní model je následující:

$$Mp = \hat{y} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

$Mp = \hat{y}$ – výběrová (empirická) regresní funkce – kompletní model

Jednotlivé koeficienty jsou pro každý ukazatel v tabulce označeny jako Estimates Beta.

$$\hat{y} = 194,153 - 0,662x_1 + 3,291x_2 - 3,687x_3 - 7,060x_4$$

x_1 = K204 Rodáci

x_2 = K205 Trend nárůstu počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním

x_3 = K310 Vybavenost ordinací praktického lékaře pro dospělé

x_4 = K406 Zóny ohrožení lesa

S využitím regresní rovnice byla analyzována vstupní data, přičemž výsledky uvádí tabulka 7.4.

Tab. 7.4 Míra podnikatelské aktivity

Model Summary							
R	0,309	Root Mean Square Error (RMSE)		38,563			
R-Squared	0,095	Coef. Var		28,693			
Adj. R-Squared	0,089	Mean Square Error (MSE)		1 487,086			
Pred R-Squared	0,072	Mean Absolute Error (MAE)		27,783			
ANOVA							
	Sum of Squares	DF		Mean Square	F	Sig.	
Regression	93 463,719	4		23 365,930	15,7133	0,00	
Residual	887 790,275	597		1 487,086			
Total	981 253,994	601					
Parameter Estimates							
model	Beta	Std. Error	Std. Beta	t	Sig	lower	upper
(Intercept)	194,153	17,667	-	10,984	0,000	159,438	228,869
K204	-0,662	0,196	-0,135	-3,387	0,001	-1,046	-0,278
K205	3,291	0,590	0,221	5,580	0,000	2,132	4,449
K310	-3,687	1,467	-0,098	-2,512	0,012	-6,569	-0,804
K406	-7,060	2,857	-0,098	-2,471	0,014	-12,671	-1,449

Zdroj: vlastní výzkum

V tabulce 7.4 je hodnota signifikace 0,000 (hodnota pod 0,05), v rámci testovaného souboru lze konstatovat, že existují pevné vazby mezi jednotlivými testovanými proměnnými. Podle hodnoty R-squared adjusted lze uvést, že společným působením všech čtyř vysvětlujících proměnných (rodáci, trend nárůstu počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním, vybavenost ordinací praktického lékaře pro dospělé, zóny ohrožení lesa) je možno vysvětlit 8,9 % variability vysvětlované proměnné, resp. modelu míry podnikatelské aktivity.

Z hlediska pozitivního či negativního působení na míru podnikatelské aktivity u testovaných proměnných lze pozitivní vliv vysledovat u trendu nárůstu počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním, naopak u rodáků, vybavenosti ordinací praktického lékaře pro dospělé a zón ohrožení lesa lze předpokládat negativní působení.

Z hlediska predikce vlivu proměnného parametru, tj. trendu nárůstu počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním o 1 bod lze předpokládat pozitivní odezvu vyjádřenou zvýšením míry podnikatelské aktivity o 3,291. Při zvýšení o jeden bod u rodáků, vybavenosti

ordinací praktického lékaře pro dospělé a zón ohrožení lesa dojde naopak ke snížení míry podnikatelské aktivity o 0,662, 3,684 a o 7,06.

7.2.5 Index rekreace a cestovního ruchu

Přírodní podmínky území vytvářejí základní lokalizační předpoklady rekreace a cestovního ruchu. Lokalizační environmentální danosti, resp. limity rekreace a cestovního ruchu jsou dány především rozsahem chráněných území, chráněných ptačích rezervací, chráněných vodních zdrojů a ploch, naopak příležitosti jsou dány potenciálními rekreačními plochami územního, vodního i klimatického charakteru.

Základní klasifikace indexu rekreace a cestovního ruchu je tvořena z dílčích koeficientů a jejich vah: 30 % – koeficient ekologické stability, 20 % – převýšení terénu, 20 % – kvalita ovzduší – koncentrace prachových částic PM10, 10 % – hustota vodotečí, 10 % – zvláštní druhová ochrana, 10 % – hustota osídlení. Pro hodnocení bylo uplatněno šestibodové hodnocení jednotlivých obcí. Výsledná hodnota určuje, nakolik tyto podmínky ovlivňují lokalizační předpoklady rekreace.

Metodou zpětné krokové regrese bylo zjištěno, že na výsledný model indexu rekreace a cestovního ruchu působí signifikantně jedenáct vysvětlujících proměnných, jak lze vidět z následujícího vzorce.

$$Mp = \hat{y} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \beta_{10} X_{10} + \beta_{11} X_{11}$$

$Mp = \hat{y}$ – výběrová (empirická) regresní funkce – kompletní model

Jednotlivé koeficienty jsou pro každý ukazatel v tabulce označeny jako Estimates Beta.

$$\hat{y} = 129,890 - 0,188x_1 + 0,513x_2 + 0,040x_3 + 0,240x_4 + 0,522x_5 + 0,279x_6 - 0,173x_7 - 1,642x_8 + 0,184x_9 - 0,484x_{10} - 11,655x_{11}$$

Legenda:

x_1 = K204 Rodáci

x_2 = K206 Trend nezaměstnanosti

x_3 = K301 Dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v pracovní dny

x_4 = K303 Dostupnost území ze silnic I. třídy a vyšších tříd komunikací

x_5 = K307 Vybavenost základními školami

x_6 = K309 Dostupnost domovů pro seniory

x_7 = K311 Dostupnost nemocnic a ambulantních zařízení

x_8 = K401 Produkční schopnost půdního fondu

x_9 = K403 Podíl vodních ploch

x_{10} = K405 Trend zornění půdy

x_{11} = K406 Krajinná fragmentace

S využitím regresní rovnice byla analyzována vstupní data za jednotlivé vstupní faktory x_1 až x_{11} , přičemž výstupy z provedené analýzy uvádí tabulka 7.5.

Tab. 7.5 Index rekreace a cestovního ruchu

Model Summary							
R	0,638	Root Mean Square Error (RMSE)		10,191			
R-Squared	0,407	Coef. Var		18,542			
Adj. R-Squared	0,396	Mean Square Error (MSE)		103,847			
Pred R-Squared	0,383	Mean Absolute Error (MAE)		8,070			
ANOVA							
	Sum of Squares	DF		Mean Square	F	Sig.	
Regression	41 979,417	11		3 816,311	36,75	0,000	
Residual	61 165,625	589		103,847			
Total	103 145,042	600					
Parameter Estimates							
model	Beta	Std. Error	Std. Beta	t	Sig.	lower	upper
(Intercept)	129,890	6,277	-	20,693	0	117,562	142,219
K204	-0,188	0,052	-0,118	-3,618	0	-0,29	-0,086
K206	0,513	0,171	0,096	2,993	0,003	0,177	0,85
K301	0,040	0,011	0,134	3,663	0	0,019	0,062
K303	0,240	0,087	0,095	2,765	0,006	0,07	0,411
K307	0,522	0,146	0,125	3,578	0	0,236	0,809
K309	0,279	0,09	0,11	3,108	0,002	0,103	0,456
K311	-0,173	0,082	-0,077	-2,117	0,035	-0,333	-0,012
K401	-1,642	0,601	-0,093	-2,733	0,006	-2,823	-0,462
K403	0,184	0,074	0,082	2,488	0,013	0,039	0,329
K405	-0,484	0,091	-0,17	-5,317	0	-0,662	-0,305
K402	-11,655	0,852	-0,497	-13,686	0	-13,328	-9,983

Zdroj: vlastní výsledky

Ze signifikance 0,000 lze v rámci testovaného souboru říci, že existují pevné vazby mezi jednotlivými proměnnými. Výsledný lineární model indexu rekreace a cestovního ruchu vykazuje několikanásobnou korelaci na mnoha faktorech, a to jak ze sociálního a infrastrukturálního, tak environmentálního pilíře. Hodnota R-squared adjusted ukazuje, že společným působením všech jedenácti vysvětlujících proměnných je možno vysvětlit 39,6 % variability vysvětlované proměnné, resp. indexu rekreace a cestovního ruchu.

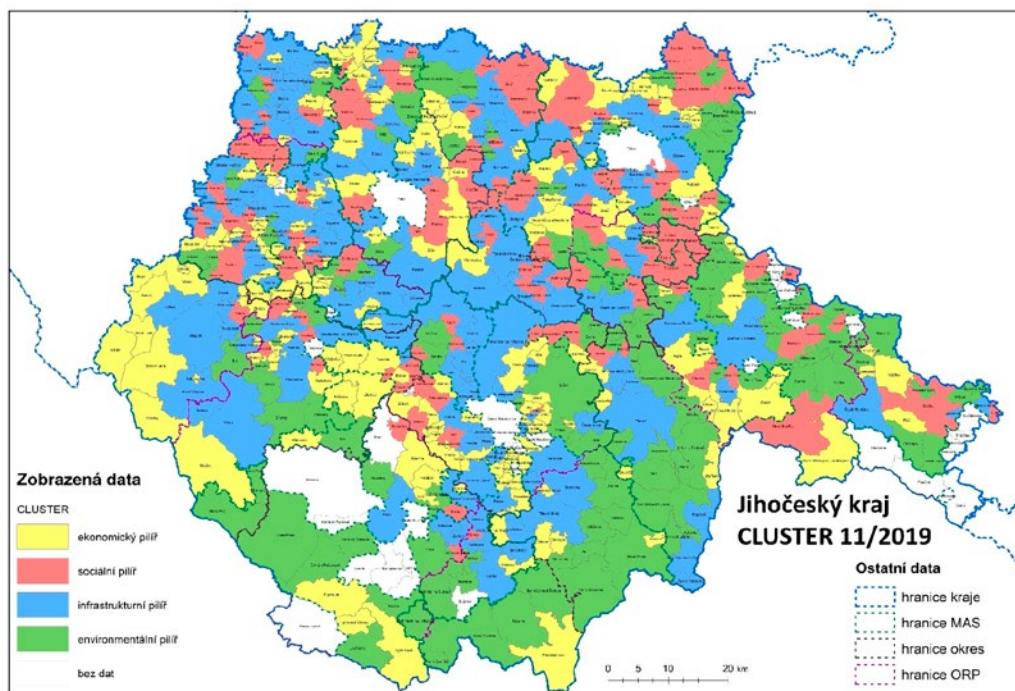
Pozitivní vliv na potenciál rekreace a cestovního ruchu v testovaném území byl indikován u trendu nezaměstnanosti, dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v pracovní dny, dostupnosti území ze silnic I. třídy a vyšších tříd komunikací, vybavenosti základními školami, dostupnosti domovů pro seniory a u podílu vodních ploch. Negativní vliv byl analyzován u proměnných rodáci, dostupnost nemocnic a ambulantních zařízení, produkční schopnost půdního fondu, trendu zornění půdy a krajinné fragmentace.

Z výsledného regresního modelu lze odvodit, že při zvýšení trendu nezaměstnanosti, dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v pracovní dny, dostupnosti území ze

silnic I. třídy a vyšších tříd komunikací, vybavenosti základními školami, dostupnosti domovů pro seniory a podílu vodních ploch o 1 bod za předpokladu, že by zůstaly nezměněné hodnoty ostatních proměnných, lze očekávat, že index rekreace a cestovního ruchu se zvýší o 0,513, 0,040, 0,240, 0,522, 0,279, resp. 0,184. Největší přínos dodatečných investic tedy lze očekávat u trendu nezaměstnanosti, vybavenost základními školami a dostupnosti domovů pro seniory. Naopak, při zvýšení proměnných rodáci, dostupnost nemocnic a ambulantních zařízení, produkční schopnost půdního fondu, trend zornění půdy a krajinné fragmentace o jeden bod dojde ke snížení indexu rekreace a cestovního ruchu o 0,188, 0,173, 1,642, 0,484 a 11,655. Ze získaných výstupů je patrné, že největší záporný finanční dopad by byl dosažen u krajinné fragmentace a produkční schopnosti půd, tedy jejího umělého navyšování minerálními hnojivy, a u trendu zornění půd.

7.2.6 Index ekonomického potenciálu venkovských obcí

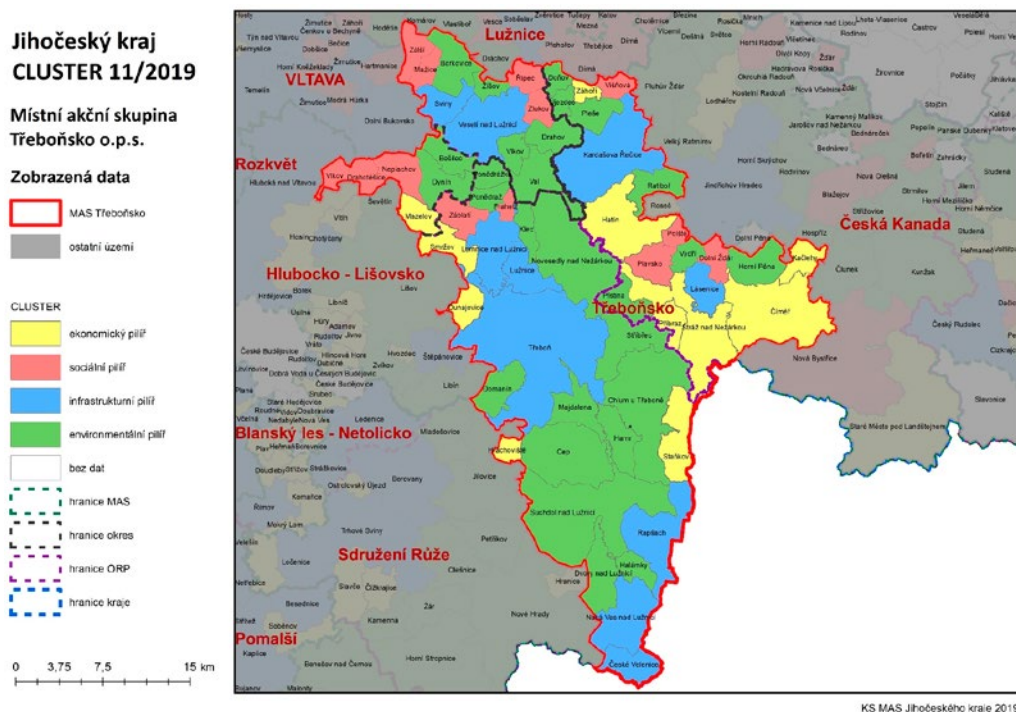
Součástí celkového ekonomického potenciálu venkovského prostoru je index ekonomického potenciálu venkovských obcí. Tento index je tvořen agregací čtyř modelů, a to clusteru ekonomického, clusteru sociálního, clusteru infrastrukturního a clusteru environmentálního podle čtyř skupin proměnných (ekonomická proměnná, sociální proměnná, infrastruktura a environmentální prostředí). Obec byla zaražena do jednotlivé skupiny podle toho, v jaké skupině (pilíři) měla daná obec nejvyšší průměrné pořadí (viz obrázek 7.1).



Obr. 7.1 Mapa rozdělení obcí jihočeského regionu do clusterů ekonomického, sociálního, infrastrukturního a environmentálního

Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledné mapy je patrné rozvrstvení obcí do námi navržených pilířů. Pro omezený rozsah bylo popsáno a vysvětleno zařazení obcí do jednotlivých pilířů u jedné místní akční skupiny MAS Třeboňsko, viz obrázek 7.2. Pilíře jsou graficky odlišený (viz legenda obrázku).



Obr. 7.2 Mapa rozdělení obcí MAS Třeboňsko do clusterů ekonomického, sociálního, infrastrukturního a environmentálního

Zdroj: vlastní výzkum

7.2.6.1 Charakteristika obcí dle jednotlivých pilířů

Z mapy MAS Třeboňsko vyplývá koncentrace obcí, viz obrázek 7.2, které jsou identifikovány v tzv. ekonomickém pilíři, ve východní oblasti MAS. Jedná se o obce Číměř, Kačlehy, Příbraz a Hatín a město Stráž nad Nežárkou. Obecně lze souhlasit se zařazením obce Číměř, u níž velká část příjmů plyne z místního lomu, a proto náleží do ekonomického pilíře. Obec leží na důležité komunikaci z Jindřichova Hradce do Nové Bystřice a existuje zde také potenciál pro cestovní ruch. Město Stráž nad Nežárkou bylo v minulých letech sídlem menších firem, které však postupně ukončovaly svou činnost; jeho výhodou je, že leží na důležité páteřní komunikaci a lze tedy souhlasit s jeho ekonomickým potenciálem. V případě ostatních obcí nebyla shledána jejich jednoznačná převaha v tomto pilíři a můžeme spíše konstatovat, že jejich převaha souvisí s blízkostí velkého regionálního centra (Jindřichův Hradec). Toto obdobně platí u zbývajících obcí v tomto pilíři na západní straně MAS (Dunajovice, Mazelov, Smržov), které se nacházejí u města Lišov, a proto jejich potenciál v ekonomické oblasti lze předpokládat. Obec Hrachoviště v tomto ohledu není možné jednoznačně posoudit.

Zařazení obcí do sociálního pilíře souvisí mnohdy s tzv. rodáky, kteří v těchto obcích zůstávají. Naopak se pravděpodobně nejedná o souvislost s vysokoškolsky vzdělanými občany. V některých obcích (Zálší, Mažice) se projevuje trend využívání venkovských usedlostí jako rekreačních objektů a veškerý ekonomický potenciál obcí tak „zajišťují“ trvale usazení obyvatelé (ti, kteří nemigrovali za prací do větších sídelních center), jedná se tedy o rodáky. Obdobně lze uvažovat také v případě ostatních obcí.

Dle předpokladů se v infrastrukturálním pilíři nacházejí prakticky všechna větší města MAS, s výjimkou města Suchdol nad Lužnicí (viz environmentální pilíř). Mimo obec Rapšach lze také konstatovat, že zařazení souvisí s páteřními komunikacemi, a to jak v oblasti silniční, tak také železniční dopravy. Město Kardašova Řečice leží na komunikaci 1. třídy, která navazuje na dostavěnou dálnici D3, a její význam tak stoupl. Zároveň město disponuje i železniční stanicí. Zařazení obce Lásenice je spíše nečekané, obec sice leží na důležité komunikaci I/34, nicméně disponuje jen mateřskou školou, občanská vybavenost je standardní, teprve nedávno byla dobudována čistíčka odpadních vod. Nicméně obec má poměrně nadstandardní dopravní obslužnost. S jejím zařazením tedy lze víceméně souhlasit.

Zařazení obcí do environmentálního pilíře bude souviset s existencí CHKO Třeboňsko na území MAS. Rozmístění obcí na území MAS tedy odpovídá charakteru pilíře. Severní obce, které jsou mimo CHKO (Borkovice, Žišov), ale nacházejí se v chráněné oblasti Borkovických blat (rašelinná ložiska, mobilizační zásoby pitné vody pro jihočeský region a komplex lesních porostů včetně chráněné Borkovické blatky), mají stejný environmentální limit, resp. potenciál jako obce v CHKO Třeboň. Také zařazení města Suchdol nad Lužnicí lze považovat za odpovídající, neboť i přes přítomnost výrobních podniků a živnostníků je město a jeho místní části obklopeno většími plochami lesa. Významný je výrazný výskyt vodních ploch (jezera i tekoucí splavné – Lužnice), tedy značný rozsah rekreačního potenciálu. Významný rozsah využitelných ploch k rekreaci s minimem stacionárních emitorů znečištění současně tvoří dosud ne zcela využitý potenciál umožňující harmonizaci ochrany přírody a krajiny a kultivované rekreační a turistické aktivity.

7.2.6.2 Definování ekonomického potenciálu clusterů

Po zařazení jednotlivých obcí jihočeského regionu do navržených clusterů se přistoupilo k určení/vymezení signifikantních znaků majících vliv na cluster z hlediska podnikatelského potenciálu. Pro tento účel byl použit index progresivity ekonomické struktury označený autorkou za rozhodující územní index, který zásadním způsobem určuje socioekonomickou diferenciaci jednotlivých regionů, ale i obcí v České republice. Jeho konstrukce byla popsána v části věnované analýze ekonomického potenciálu venkovského prostoru.

S využitím metody zpětné krokové regrese byly testovány čtyři shlukové clustery – modely:

- shlukový ekonomický Cluster 1,
- shlukový sociální Cluster 2,
- shlukový infrastrukturální Cluster 3,
- shlukový environmentální Cluster 4.

U každého modelu byly posuzovány:

- a) hodnoty signifikantních proměnných,
- b) těsnost vícenásobné závislosti v rámci testovaného modelu,
- c) určení intenzity působení testovaných faktorů, kde se hodnotilo:
 - pozitivní faktor – znaménko +
 - negativní faktor – znaménko –
 - vliv na testovací indexy – hodnoty v sloupci Beta.,
- d) charakteristika jednotlivých signifikantních proměnných.

V plném rozsahu bude prezentován postup analýzy modelu Cluster 1 ekonomický pilíř.

Z dosažených výsledků testování u modelu Cluster 1 bylo zjištěno, že na model Cluster 1 (viz tabulka 7.6), tedy cluster ekonomický, působí signifikantně čtyři vysvětlující proměnné, jak vyplývá z údajů v tabulce 7.7. Výsledný regresní model pro Cluster 1 je následující:

Výsledný tvar regresní funkce je následující:

$$\hat{y} = 2,541 - 0,003x_1 + 0,004x_2 + 0,001x_3 + 0,005x_4$$

Přičemž:

$\hat{y}$ – výběrová (empirická) regresní funkce – kompletní model

Jednotlivé koeficienty β_i jsou pro každý ukazatel v tabulce označeny jako Estimates Beta.

x_1 = K204 Rodáci

x_2 = K302 Dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v sobotu

x_3 = K305 Obyvatelé žijící v trvale obydlených bytech napojených na vodovod, plynovod a veřejnou kanalizaci

x_4 = K403 Podíl vodních ploch

Definování ekonomického potenciálu clusterů

S využitím regresní rovnice byla analyzována vstupní data za jednotlivé vstupní faktory x_1 až x_4 . Výstupy z provedené analýzy uvádí tabulka 7.6.

Tab. 7.6 Model Cluster 1 ekonomický pilíř – vstupní data

model = $I_m + (K_{101} \sim \text{Počet obyvatel} + K_{201} + K_{202} + K_{203} + K_{204} + K_{205} + K_{206} + K_{207} + K_{301} + K_{302} + K_{303} + K_{304} + K_{305} + K_{306} + K_{307} + K_{308} + K_{309} + K_{310} + K_{311} + K_{401} + K_{402} + K_{403} + K_{404} + K_{405} + K_{406} + K_{407})$, data = M_0 [Clusters = 1])						
step=ols step backward p (model. prem=0.05)						
Backward Elimination Method						
Candidate Terms:						
Počet obyvatel	K205	K303	K308	K402		
K201	K206	K304	K309	K403		
K202	K207	K305	K310	K405		
K203	K301	K306	K311	K406		
K204	K302	K307	K401	K407		
Notes: We are eliminating variables based on p value...						
Variables Removed:						
K303	K405	K301	K206	K402	K306	K205
Počet obyvatel	K401	K304	K309	K207	K311	K203
K201	K407	K406	K310	K307	K308	K202
Notes: No more variables satisfy the condition of p value = 0.05						

Zdroj: vlastní výzkum

Legenda

KOD Ekonomický pilíř

- K101 Index progresivity ekonomické struktury
 K102 Trend indexu progresivity ekonomické struktury
 K103 Míra podnikatelské aktivity
 K104 Rekreační potenciál v rekreační zóně

KOD Sociální pilíř

- K201 Hustota zalidnění
 K202 Stárnutí populace (nárůst počtu seniorů) – Trend indexu stáří
 K203 Trend indexu ekonomického zatížení
 K204 Rodáči index ek. zatížení
 K205 Trend nárůstu počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním
 K206 Trend nezaměstnanosti
 K207 České občanství

KOD Institucionální a infrastrukturní pilíř

- K301 Dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v pracovní dny
 K302 Dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v sobotu
 K303 Dostupnost území ze silnic I. třídy a vyšších tříd komunikací
 K304 Dostupnost železničních stanic

K305 Obyvatelé žijící v trvale obydlených bytech napojených na vodovod, plynovod a veřejnou kanalizaci

K306 Vybavenost mateřskými školami

K307 Vybavenost základními školami

K308 Dostupnost středních škol s maturitou

K309 Dostupnost domovů pro seniory

K310 Vybavenost ordinací praktického lékaře pro dospělé

K311 Dostupnost nemocnic a ambulantních zařízení

KOD Environmentální pilíř

K401 Produkční schopnost půdního fondu

K402 Ekologická fragmentace

K403 Podíl vodních ploch

K404 Chemický stav povrchových vod

K405 Trend zornění půdy

K406 Zóny ohrožení lesa

K407 Trend měrné územní emise ze stacionárních zdrojů

Tab. 7.7 *Finální model – shlukový ekonomický Cluster 1*

Model Summary							
R	0,545	Root Mean Square Error (RMSE)		0,108			
R-Squared	0,297	Coef. Var		4,345			
Adj. R-Squared	0,280	Mean Square Error (MSE)		0,012			
Pred R-Squared	0,253	Mean Absolute Error (MAE)		0,078			
ANOVA							
	Sum of Squares	DF		Mean Square	F	Sig.	
Regression	0,809	4		0,202	17,355	0,0000	
Residual	1,911	164		0,012			
Total	2,720	168					
Parameter Estimates							
model	Beta	Std. Error	Std. Beta	t	Sig	lower	upper
(Intercept)	2,541	0,049	-	51,781	0,000	2,444	2,638
K204	-0,003	0,001	-0,244	-3,513	0,001	-0,005	-0,002
K302	0,004	0,001	0,291	4,286	0,000	0,002	0,006
K305	0,001	0,000	0,184	2,677	0,008	0,000	0,002
K403	0,005	0,002	0,207	3,115	0,002	0,002	0,008

Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků uvedených v tabulce 7.7 je hodnota signifikace 0,000 (hodnota pod 0,05), v rámci testovaného souboru lze tedy konstatovat, že existují pevné vazby mezi jednotlivými testovanými proměnnými. Podle hodnoty R-squared adjusted lze konstatovat, že

společným působením všech vysvětlujících proměnných (rodáci, dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v sobotu, obyvatelé žijící v trvale obydlených bytech napojených na vodovod, plynovod a veřejnou kanalizaci a podíl vodních ploch) je možno vysvětlit 28 % variability vysvětlované proměnné indexu progresivity ekonomické struktury u modelu Cluster 1 ekonomický pilíř. Z výstupů v tabulce 7.7, sloupec Beta lze vysledovat intenzitu působení proměnných na podnikatelský potenciál obcí Jihočeského kraje zařazených do Clusteru 1. Pozitivní vliv na testovaný Cluster 1 mají faktory: dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v sobotu, obyvatelé žijící v trvale obydlených bytech napojených na vodovod, plynovod a veřejnou kanalizaci a podíl vodních ploch. Záporně zde působí faktor rodáci.

Z provedené analýzy obcí MAS Třeboňsko zařazených do Clusteru 1 vyplývá, že velmi pozitivní vliv na tento pilíř je u proměnné dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v sobotu u obcí Stráž a Číměř se 6 sobotními spoji. U ostatních obcí byla dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v sobotu podprůměrná nebo žádná. Dalším pozitivním faktorem byla proměnná obyvatelé žijící v trvale obydlených bytech napojených na vodovod, plynovod a veřejnou kanalizaci. Zde lze konstatovat, že velmi dobrou úroveň vybavenosti obcí technickou infrastrukturou vykazují obce Hatín, Smržov, sníženou úroveň pak obce Číměř, Příbraz a Stráž nad Nežárkou. Stejně tak i faktor podíl vodních ploch vykazoval pozitivní vliv na ekonomický, respektive podnikatelský potenciál v obci. Většina obcí zde dosahuje nadprůměrných hodnot v rámci České republiky a lze konstatovat, že podíl vodních ploch výrazně pozitivně působí na rozvoj rekreace, stejně tak je zde potenciál pro rozvoj komerčního i sportovního rybářství, příznivé podmínky jsou i pro aquatické biosystémy. Dostatek vodních ploch je přímo propojen s potenciálem přírodních zdrojů v území, naopak negativní vliv byl analyzován u indikátoru rodáci, který se nejvíce projevil u obcí Stráž nad Nežárkou a Staňkov. V těchto obcích mohou rodáci negativně působit na rozvoj dané obce v důsledku setrvání na tradičních hodnotách, snižování podílu vysokoškolsky vzdělaných lidí i mírnému, ale trvalému odchodu občanů do sídel vyšší kategorie.

Obdobný postup byl aplikován u ostatních tří pilířů. Průnikem výstupů z analýzy všech tří pilířů pak lze vymezit souhrnnou mapu potenciálu obcí za zvolený územní celek. U každé obce pak lze stanovit její potenciální vzorec z ukazatelů, jež obsahují jednotlivé pilíře, a jejich procentuální zastoupení. Celková potenciální kapacita obcí je rovna 100 %. Zastoupení jednotlivých pilířů je pak dáno jejich % podílem. Tuto agregaci lze zajistit i za další územní jednotky jako MAS, okresy, regiony apod.

7.3 Dílčí závěr

Za vhodně navrženou lze považovat strukturu ekonomického pilíře, zahrnujícího 29 indikátorů odrážejících specifika jednotlivých regionů v České republice, ovšem jeho konečný rozsah lze určit až po plošné aplikaci v rámci všech regionů v ČR. Pro příklad jihočeského regionu se však jejich počet ukázal jako dostatečný. Výhledově se ukazuje potřeba přesně vymezit postup sběru relevantních sekundárních a primárních dat, specifikovat minimální rozsah sledovaného období, definovat kvalitativní stránku datové základny a formu jejich zpracování před vlastním využitím k analytickým rozborům.

Navrženou a ověřenou konstrukci indexu souhrnného ekonomického potenciálu venkovského prostoru lze s ohledem na získané výstupy považovat za vhodnou z hlediska následné implementace získaných výstupů. Za vhodnou lze považovat i jeho strukturu, kdy souhrnný index je tvořen čtyřmi dílčími indexy (index progresivity ekonomické struktury, trend indexu ekonomické struktury, míra podnikatelské aktivity a index rekreace a cestovního ruchu). V průběhu řešení se projevila dominance prvně jmenovaného, který lze považovat za rozhodující z hlediska socioekonomické diferenciaci jednotlivých regionů v rámci příslušného regionálního útvaru.

Konstrukci tohoto indexu (index progresivity ekonomické struktury), který byl identifikován jako rozhodující územní index regionální diferenciaci, lze považovat za logicky správnou. Její algoritmus vychází z váženého součtu podílu ekonomicky aktivních firem v primárním sektoru, dvojnásobku podílu ekonomicky aktivních v sekundárním sektoru a trojnásobku podílu ekonomicky aktivních v terciárním sektoru. Druhý index – trend indexu progresivity ekonomické struktury vychází z datové základny vývojového trendu a sleduje analýzu změny odvětvové struktury zaměstnanosti z hlediska stávající úrovně i budoucího potenciálu. I konstrukce tohoto indexu poskytuje relevantní výstupy s tím, že rozsah analyzovaných faktorů (hustota osídlení a krajinná diferenciaci) nemusí být konečný. U dalších dvou indexů lze předpokládat jejich zpřesnění s ohledem na specifika jednotlivých regionů, jejich zásadní konstrukci však lze považovat za ověřenou.

Neméně důležitou oblastí je i forma prezentace získaných výstupů ve směru k předpokládaným uživatelům. Autorka konzultovala dílčí výsledky jak s podnikovou sférou, tak se zástupci obecních samospráv, hospodářských komor a MAS, přičemž jejich vyjádření je příznivé a doporučující ve směru dalšího ověření v jiných regionech České republiky s následným zobecněním do závazného metodického postupu. S ohledem na strukturu výstupní analytické sestavy za každý index lze předložený postup hodnocení výstupů považovat za vhodný a relevantní (posouzení hodnoty signifikace, těsnost vícenásobné závislosti v rámci testovaného modelu, určení směrů působení testovaných faktorů – pozitivní a negativní vliv na testovací index, praktické, nejlépe bodové a finanční vyjádření přínosu či ztrát u jednotlivých testovaných faktorů a charakteristika analyzovaných faktorů z pohledu využitelnosti pro řídicí, správní orgány a podnikovou praxi).

Vedle návrhu souhrnného ekonomického indexu a čtyř dílčích indexů bylo dalším výzkumným cílem navržení a ověření vhodné analytické metody, která zajistí validní a aplikovatelné výstupy ve společenské a podnikové praxi. Na základě výběru vhodných matematicko-statistických metod pro řešenou problematiku byla vybrána a testována metoda Stepwise backward analýza. Lze konstatovat ve shodě se získanými výsledky její vhodnost a využitelnost pro řešení uvedené problematiky. Dopracovat je potřeba zejména část vstupů (dat) do tohoto analytického nástroje. Za účelné je možno považovat i hodnocení kvality regrese indexem determinace i stanovení těsnosti vícenásobné závislosti prostřednictvím vícenásobného korelačního koeficientu.

Z hlediska praktických výstupů zaměřených na Jihočeský kraj

U indexu progresivity ekonomické struktury lze konstatovat, že na hospodářskou, resp. ekonomickou strukturu jihočeského regionu mají pozitivní vliv trend nárůstu počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním, dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v pracovní dny, vybavenost mateřskými školami, záporně působí faktor rodáci a dostupnost

středních škol s maturitou. Na tomto základě byly simulovány očekávané přínosy či ztráty v případě dodatečných finančních vkladů či investic. Narůstající problémy se projevují v oblasti úbytku kvalifikovaných pracovních zdrojů včetně vysokoškoláků, postupný, ale trvalý úbytek původních obyvatel, snižování podnikatelských aktivit, snížená úroveň obslužnosti včetně dopravní. Dostupnost středních škol s maturitou je dostačující, negativní trend je v odchodu studentů studovat VŠ do jiných center, zejména Prahy a Brna, resp. Plzně. Posilující trend krajinné fragmentace rovněž nepřispívá k posilování ekonomického potenciálu regionu.

U trendu indexu ekonomické struktury lze definovat pozitivní vliv u faktoru hustota osídlení. Opačný, tedy záporný směr působení je indikován u faktoru krajinná fragmentace. Z hlediska dopadů faktorů v případě dodatečných vkladů ať finančních, či ostatních lze u hustoty zalidnění konstatovat nulovou odezvu, přestože je vykazován pozitivní vliv za předpokladu, že by zůstaly nezměněné hodnoty ostatních proměnných. Naopak u faktoru krajinná fragmentace dochází k zápornému finančnímu efektu, kdy dojde ke snížení trendu indexu ekonomické struktury regionu, a to nejvýrazněji ze všech testovaných faktorů. Hustota osídlení jihočeského regionu je jedna z nejmenších v rámci celé České republiky a lze konstatovat, že tento trend nadále pokračuje. U krajinné fragmentace lze konstatovat obdobný závěr jako u předešlého indexu, kdy na jedné straně podnikatelé vítají její zvyšující se intenzitu, na druhé straně dochází k nevratným škodám na životním prostředí. U dílčího indexu míra podnikatelské aktivity lze pozitivní vliv předpokládat u trendu nárůstu počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním, naopak u rodáků, vybavenosti ordinací praktického lékaře pro dospělé a zón ohrožení lesa lze předpokládat negativní působení. U indexu rekreace a cestovního ruchu byl pozitivní vliv indikován u rekreace a cestovního ruchu u trendu nezaměstnanosti, dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v pracovní dny, dostupnosti území ze silnic I. třídy a vyšších tříd komunikací, vybavenosti základními školami.

Součástí celkového ekonomického potenciálu venkovského prostoru je index ekonomického potenciálu venkovských obcí. Z výstupů z řešení této části lze formulovat tyto závěry:

- Použitý analytický nástroj Analýza shluků se prokázal jako vhodný, přičemž s využitím shlukové analýzy obcí (Clustering municipalities) byly vytvořeny čtyři shluky obcí – ekonomický, sociální, infrastrukturální a environmentální podle čtyř skupin proměnných (ekonomická, sociální, infrastruktura a environmentální prostředí), tak aby v každém shluku byly ty obce, které v dané oblasti nejvíce vynikají. Každá obec byla zařazena do konkrétního shluku podle toho, v jaké skupině (pilíři) měla daná obec nejvyšší průměrné pořadí. Tento postup přinesl očekávané výstupy i strukturalizaci obcí.
- Při testování čtyř shlukových clusterů (shlukový ekonomický Cluster 1, shlukový sociální Cluster 2, shlukový infrastrukturální Cluster 3 a shlukový environmentální Cluster 4) byl výsledován vhodný rozsah testovaných dat včetně použití jednotlivých metod pro analýzu a konstrukci indexu ekonomického potenciálu venkovského prostoru v jednotlivých obcích. Zvolený postup umožňuje stanovit pořadí příslušné obce v každé proměnné a následně průměrné pořadí obce v každém pilíři, kde průměr je počítán přes proměnné spadající do daného pilíře. Obci pak byl přiřazen shluk, v němž obec dosahovala nejvyššího průměrného pořadí ze všech čtyřech pilířů. Výsledky získané tímto postupem jsou slučitelné s výstupy stanovenými v modelu ekonomický potenciál venkova jihočeského regionu. Za vhodné navržený lze rovněž považovat

i postup rozboru analytických tabulek (stanovení hodnoty signifikantních proměnných, stanovení těsnosti vícenásobné závislosti v rámci testovaného modelu, určení intenzity působení testovaných faktorů a charakteristika jednotlivých signifikantních proměnných).

Za nové praktické poznatky regionálního charakteru lze považovat poznání, že mezi testovanými proměnnými existují těsné vazby. Bylo vysledováno, že společným působením proměnných rodáci, dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v sobotu, obyvatelé žijící v trvale obydlených bytech napojených na vodovod, plynovod a veřejnou kanalizaci a podíl vodních ploch lze ovlivnit cca z jedné třetiny ekonomický potenciál obcí jihočeského regionu. Pozitivní vliv na ekonomický potenciál obcí je analyzován u dopravní obslužnosti území hromadnou dopravou v sobotu, u obyvatel žijící v trvale obydlených bytech napojených na vodovod, plynovod a veřejnou kanalizaci a u podílu vodních ploch, záporně pak působí proměnná rodáci.

Z charakteristiky obcí MAS Třeboňsko vyplývá, že je zde výrazná diferenciace mezi obcemi. Mezi rozhodující prorůstové faktory náleží dopravní obslužnost území hromadnou dopravou, obyvatelé žijící v trvale obydlených bytech napojených na vodovod, plynovod a veřejnou kanalizaci a technická infrastruktura. Zcela zásadní roli v tomto územním celku sehrávají vodní plochy, kdy jihočeský region jako celek je environmentálního charakteru s nejvyšším výskytem vodních ploch v České republice. Jedná se především o rybníky, řeky, umělé nádrže a mokřady s rašelinnými ložisky. Hodnota aquatických biosystémů je mimořádná a Třeboňská oblast je světově uznávanou biosférickou ptací rezervací, což se v hodnocení výrazně projevilo a rovněž to dokazuje vhodnost navrženého postupu i analytického nástroje.

Předložený metodický postup pro analýzu ekonomického potenciálu území včetně obcí v něm se nacházejících se sestává ze dvou dílčích, samostatných metodik. První část je zaměřena na územní analýzu venkovského prostoru z hlediska jeho ekonomického potenciálu. Metoda je vystavěna na celosvětově uznávané vědecké teorii antropoekologického vymezení území jako systému (krajiny). V navrženém postupu je respektována vzájemná podmíněnost tří základních subsystémů, a to: výrobního, ekonomického a přírodně-sociálního, jehož celková hodnota je 100 %. Venkovský prostor, tedy testované území jihočeského regionu, se vyznačuje převažujícím zastoupením subsystému přírodně-sociálního (50–60 %), ekonomického (15–20 %) a výrobního (35–20 %). S ohledem na tuto klasifikaci byl navržen prezentovaný postup. Souhrnný ekonomický potenciál se sestává ze čtyř dílčích potenciálů, respektujících výše uvedenou antropoekologickou teorii území. Výstupem je pak klasifikace území dle ekonomického potenciálu vyjádřená podílem jednotlivých indexů v souhrnném indexu, tedy silné, střední a nevýznamné zastoupení. Klasifikací jednotlivých proměnných v příslušných indexech s vymezením pozitivního, resp. negativního působení nám dává možnost správně nastavit strategický směr rozvoje testované územní jednotky (region, okres, MAS, katastrální úřad apod.). Výstupy z řešení současně vytvářejí reálný a využitelný podklad pro strategický rozvoj území v souladu s jeho přirozenou daností a s možností co nejefektivněji nasměrovat využitelný kapitál (ekonomický, finanční, technologických, lidský, společenských apod.). Lze předpokládat i využití v rámci územního plánování i v oblasti lokalizace dotačních zdrojů či nasměrování podpůrných programů státu.

Nedílnou součástí a ve shodě z výše uvedeným vědeckým přístupem ke krajině je i analýza potenciálu venkovských obcí. Potenciál obcí je nedílná součást celkového potenciálu území, nejedná se však o součet, ale o průnik výrobních, ekonomických a přírodních daností. Metoda vychází obdobně jako u prvního postupu ze čtyř pilířů (ekonomický, infrastrukturální, sociální a environmentální). V jiných regionech o jiném potenciálním vzorci je nutno testovací pilíře upravit s ohledem na charakter území. Na základě shlukové analýzy lze pak vymezit souhrnnou mapu potenciálu obcí za zvolený územní celek. U každé obce pak lze stanovit její potenciální vzorec z prvků jednotlivých pilířů s jejich % zastoupením. Celkový potenciál území je pak vyprojektován jako integrál potenciálu území a potenciálu příslušných obcí s limitou očekávaných prorůstových a stabilizačních zásahů samosprávy a státní správy.

Závěr

Jarmila Straková a Jan Váchal

Forma a aktuálnost publikace

V úvodu publikace bylo uvedeno, že smyslem jejího vydání bylo postihnout všechny základní oblasti činnosti MSP v podmínkách české tržní ekonomiky ve své vzájemné integritě a analyzovat jejich specifika z hlediska funkčnosti podnikatelského subjektu v jeho systémovém pojetí. Svým charakterem a strukturou se jedná o víceoborovou vědeckou práci, což přirozeně předurčuje a současně však i limituje zpracování samotného závěru. Jedná se zejména o rozdílnou strukturu i rozsah testovacího souboru MSP u jednotlivých problémových okruhů, diferencované metodické postupy použité při zpracování příslušných oblastí včetně využití odlišných analytických metod. Získané výstupy z řešení jednotlivých problémových okruhů mají přirozeně značně odlišný charakter, je nutné je diferencovaným způsobem interpretovat a formulovat doporučení z dílčích závěrů. Přes všechny tyto odlišnosti se již v průběhu řešení prokázala vhodnost volby komplexního přístupu analýzy malého a středního podnikání. V porovnání s vědeckými monotematickými publikacemi s obdobným zaměřením a s ohledem na získané výstupy, zejména z pohledu analýzy příčin a predikce dopadů v podnikové praxi, se integrované řešení jeví jako vědecky správné a relevantní pro podnikovou praxi. Bylo prokázáno, že individuální řešení jednotlivých problémových okruhů bez vzájemných integrálních vazeb na ostatní podnikové oblasti neodpovídá vymezení podniku jako živého organizovaného systému. Pro MSP je tato skutečnost vlastní již ze své podstaty, funkčnosti i poslání. Z hlediska zachování vědecké objektivity je nutné konstatovat, že takto pojatý a realizovaný výzkum s odpovídajícími výstupy za všechny řešené problematiky otevřel mnoho nových významných otázek a problematik, které vyžadují cílené, specifické řešení jednotlivých oblastí činnosti podniku. Toto tvrzení lze na základě dosažení dílčích výstupů z realizace projektu, jehož součástí je i tato monografie, dokumentovat i přípravou a podáním dalších výzkumných projektů v rámci TA ČR, jako příklad lze uvést projekt Digitální transformace pro inovace obchodních modelů v malých a středních podnicích v České republice nebo Optimalizace řízení zakázkové kusové výroby v reálném čase využitím IoT a digitálních technologií. Oba jmenované projekty byly finančně podpořeny a v současné době probíhá jejich řešení. Obdobně se autoři budou snažit postupovat i u dalších problémových okruhů s tím, že při přípravě projektových žádostí jsou s výhodou a přednostně využity výstupy z takto komplexně pojatého výzkumného projektu, jehož výstupy jsou prezentovány v této publikaci.

Autoři se shodují, že získané výstupy nepovažují za konečné, obecně platné a jediné možné, neboť se jedná o vědeckou sondu do problematiky současného stavu, udržitelnosti a rozvoje malého a středního podnikání v České republice. Není v možnostech jednoho výzkumného projektu postihnout všechny aspekty takto složité problematiky, jakou je malé a střední podnikání v požadované hloubce vědeckého poznání, a současně zajistit v plném rozsahu potřebnou míru jeho zobecnění. Je však skutečností, že prezentované výstupy z badatelské činnosti lze svým způsobem považovat za jedinečné a významné z hlediska poznání s vysokou mírou validity vyjadřujícího reálný stav podnikové praxe. Velká pozornost byla věnována venkovského prostoru, neboť první analýzy o stavu MSP

realizované autorským týmem před více jak 8 lety v Jihočeském kraji upozornily na zhoršující se stav podmínek pro stabilitu a rozvoj MSP právě ve venkovských oblastech.

Hlavním mementem při koncipování závěru byly dostupné materiály týkající se rozvoje MSP v podmínkách tržní ekonomiky ČR. Již provedená rešerše ukázala, že existuje celá řada koncepčních materiálů týkajících se stavu a rozvoje MSP v České republice. Lze objektivně konstatovat, že některé správně nasměřované zásady a formulovaná opatření nebyly vždy plně realizována, některé z nich zůstaly pouze u jejich deklarace. Trvale pozitivnímu řešení by přispělo, kdyby na tak zásadní faktor národního hospodářství, jakým MSP jsou, bylo dosaženo politické shody pro jejich stabilizaci a další rozvoj. Nepřispívá k tomu ani místy nekonceptní a nesystémové řešení ze strany Evropské unie. Omluvou nemůže být ani skutečnost, že stav v rozvoji malého a středního podnikání je v jednotlivých členských zemích unie značně diferencovaný. V rámci vyrovnávání ekonomické úrovně členských zemí EU by naopak společná politika finanční podpory malému a střednímu podnikání výrazně přispěla k naplnění jedné z priorit evropského společenství – přirozeně při respektování specifik jednotlivých členských zemí. To je další, podle autorů závažný problém, který je vyvolaný nepochopením samotné podstaty činnosti MSP, kdy jejich jedinečnost a originalita přináší těmto podnikatelským subjektům vysokou míru konkurenceschopnosti, ziskovosti a udržitelnosti. Není náhodou, že proces globalizace se zpomalil, v některých zemích i zastavil, právě u sektoru malého a středního podnikání. Limitace oblastní či krajové produkce, utlumování tradičních a historických výrob v jednotlivých zemích EU, korekce názvů místních tradičních výrobků či poskytovaných služeb působí na samotné podnikatelské prostředí a jeho nositele v záporném směru. Je to jeden z důvodů, proč se v posledních letech hovoří o nastupující glocalizaci, tedy návratu k tradičním regionálním i místním výrobám, službám a řemeslům. Jeden ze základních přírodních zákonů jasně definuje, že živé organismy, kterými MSP nepochybně jsou, jsou o to stabilnější, čím diferencovanější a různorodé ve své podstatě jsou. Nepoučení negativními dopady vyplývajícími z nerespektování tohoto zákona v naší krajině a životním prostředí, činíme tak i v oblasti kultivace venkovského prostoru, která je hlavní potenciální základnou pro rozvoj malého a středního podnikání. Velmi výstižně současné vážné varování před pokračováním těchto tendencí vyjádřil tehdejší předseda AMSPO ČR, Karel Havlíček, slovy:

„Venkovskému podnikání zvoní hrana. Podporujeme kdeco, ale bohužel často ne toho, kdo pomoc skutečně potřebuje. Pokud chceme udržet život na vesnicích, musíme urychleně začít ve všech ohrožených obcích, což je více jak polovina celého venkova. Právě tam hrozí největší odliv obyvatel a malí podnikatelé tam doslova skomírají. Nebude-li v obci obchod, hospoda, malé řemeslo nebo farma, skončí v regionu jak běžný život, tak turistický ruch a z vesnic se stanou skanzeny.“ (AMSP, 2017)

Psal se rok 2017, když byla tato slova řečena, a my snad můžeme v závěru této publikace uvést, že toto byl další motivační aspekt pro řešení předložené problematiky, neboť vyjadřoval i naše obavy potvrzované výsledky z prováděných analýz v jihočeském regionu. Společně se v další části závěru pokusíme nalézt odpověď, zda se tento negativní trend podařilo zastavit, zpomalit či eliminovat.

Národní a regionální strategické dokumenty a profilace publikace

Stále se zhoršující situace v oblasti malého a středního podnikání v tuzemsku, zejména ve venkovských oblastech, našla přirozeně odezvu ve státní správě, jmenovitě u MPO ČR v koncepci rozvoje podnikání v Česku. V Koncepci MSP 2014+ byly vytipovány následující strategické priority:

- kultivace podnikatelského prostředí a rozvoj poradenských služeb pro podnikání,
- rozvoj podnikání založeného na podpoře výzkumu, vývoje a inovací,
- podpora podnikatelské a inovační infrastruktury,
- podpora internacionalizace MSP a rozvoj vzdělávání pro podnikání,
- udržitelné hospodaření s energií a rozvoj inovací v energetice (AMSP, 2013).

V kontextu získaných výstupů za jednotlivé řešené problematiky lze vyslovit názor, že výše uvedené priority jsou ve stavu různého stupně plnění. K nejvíce naplňovaným cílům náleží zintenzivňující se transfer nových poznatků do podnikového prostředí MSP (přičemž překvapivě vyšší stupeň byl zaznamenán u sektoru služeb). Není překvapením, že u malých a středních podniků je jeho vyšší intenzita indikována u vysokých škol v porovnání s výzkumnými ústavy a Akademií věd ČR. Rovněž kultivace podnikatelského prostředí se výrazně posunula ke kvalitě a náročnosti v porovnání s minulým obdobím, vyšší nabídka je u poradenských služeb zejména u sektoru služeb. Obdobný trend je zaznamenáván i v oblasti rozvoje vzdělávání, a to z důvodu personální obměny manažerů především u středních podniků, ale i živnostníků. Za zatím nesplněné, resp. nesplněné v plném rozsahu, lze označit podporu inovačních procesů, tj. jejich infrastruktury zejména v oblasti energetiky. U stanoveného cíle internacionalizace MSP je podle autorů publikace nutno postupovat koncepčně a diferencovaně podle zaměření podnikatelské činnosti. U některých oblastí, jako jsou např. velkoobchod, maloobchod, cestovní ruch, výroba potravinářských výrobků, finanční služby apod., je účelné tento proces podporovat. Naopak u činností, jako jsou výroba potravinářských výrobků, řemesla, stavebnictví, lesnictví apod., může být tento proces kontraproduktivní s negativním dopadem na ekonomiku MSP. Současně je objektivní přiznat, že některé stanovené cíle, jejichž plnění končí v roce 2020, nejsou přímo odvislé od přístupu MSP, ale od podpory, či dokonce iniciativy státu. Je tomu tak u rozvoje poradenských služeb pro podnikání, rozvoje podnikání založeného na podpoře výzkumu, vývoje a inovací a zejména u udržitelného hospodaření s energií a rozvoje inovací v energetice. Nedostatečné plnění výše vytýčených cílů je zřejmé i vládě a příslušným ministerstvům, což dokazuje nedávno přijatá nová národní inovační strategie Czech Republic: The Country for the Future (RIVVI, 2019). Její struktura je orientována mimo jiné i na neplněné priority jak v Koncepci MSP 2014+, tak zejména v koncepčních materiálech, které budou představeny níže. Inovační strategie se skládá z devíti navzájem provázaných pilířů, které obsahují východiska, základní strategické cíle a nástroje vedoucí k jejich naplnění. Jsou jimi oblasti: financování a hodnocení výzkumu a vývoje, inovační a výzkumná centra, národní start-up a spin-off prostředí, polytechnické vzdělávání, digitalizace, mobilita a stavební prostředí, ochrana duševního vlastnictví, chytré investice a chytrý marketing. MSP, které jsou ve strategii deklarovány jako jeden z hlavních aktérů, se na tyto inovační a produktové procesy musí připravit jak materiálně-technologicky, tak i z hlediska lidských zdrojů.

V současné době v rámci příprav na nové programové období Evropské unie 2021–2027 probíhají jednání mezi zástupci Evropské komise a členskými státy o podobě tzv. Dohody o partnerství. Tento strategický dokument zastřešuje čerpání evropských dotací v daném státě EU. Požadavek České republiky, aby bylo možné dohodu v průběhu programového období upravovat a přeměňovat finanční prostředky tam, kde jsou potřeba, je z pohledu malého a středního podnikání v ČR zásadní. Především zachování podnikatelského potenciálu u venkovského prostoru jako základny pro rozvoj MSP je zde evidentní a pro další stabilitu ekonomiky ČR jej lze označit za existenční.

Závažnost, současně potřebnost řešení problematiky MSP potvrzuje na národní úrovni vypracovaná Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci – Národní RIS3 strategie –, kterou byly členské státy EU povinny připravit za účelem vytipování vhodných perspektivních oblastí ekonomiky. Schválení Národní RIS3 strategie vládou ČR a Evropskou komisí bylo nutnou podmínkou pro čerpání z příslušných fondů ESIF. Zde má své významné místo i sektor MSP, který je zde vymezen jako významný, dosud nerozvinutý inovační potenciál národní ekonomiky. V tomto materiálu jsou deklarovány tři základní cíle pro MSP. První je zaměřen na zvýšení inovační poptávky v podnikovém sektoru včetně MSP, kde by pozornost měla být zaměřena na stimulaci růstových a inovačních aspirací podnikatelů a řídících manažerů firem s akcentem na sektor malého a středního podnikání a se zvýšeným důrazem na inovace nové pro trh, nikoliv pouze pro firmu. Další cíl je orientován na zkvalitnění strategického řízení v malých a středních firmách, neboť komerční úspěch inovací, byť by byly technicky sebelepší, závisí v první řadě na správné identifikaci potřeb zákazníků a schopnosti rychlého zavedení inovace založené na hodnototvorném základě na spotřebitelský trh. Poslední cíl je zaměřen na zvýšení internacionalizace MSP. Ve zpracované strategii se uvádí, že domácí trh je malý a většina růstových příležitostí je v zahraničí, zvláště na rychle rostoucích trzích v rozvíjejících se zemích, kam se postupně přesouvá těžiště globální poptávky (MPO ČR, 2018b). Větší internacionalizace MSP je v delším období nezbytným předpokladem maximálního hospodářského přínosu naplňování předchozích dvou strategických cílů. Zde se autoři publikace domnívají, že je potřebné harmonizovat míru otevření se zahraničnímu trhu u MSP a jejich ukotvení v regionálním či lokálním rámci, jinak by mohlo dojít ke ztrátě identity u řady významných MSP, které dominují na tuzemském trhu. Naplnění všech uvedených cílů je podmíněno rozvojem netechnických kompetencí MSP. Jejich úroveň lze v obecné rovině v ČR považovat za nedostatečnou v porovnání s většinou rozvinutých ekonomik. U MSP je často externí spolupráce s výzkumnými organizacemi jedinou reálnou cestou, jak získat zásadní vstupy pro interní inovační proces. Výzkum prokázal, že ze strany výzkumných organizací není nabídka na vědeckotechnickou spolupráci na potřebné úrovni, současně jsou zde i legislativně-právní bariéry, které jsou jen postupně odbourávány. Cesta řešení spočívá v navazování dvoustranné i vícestranné spolupráce, a to jak mezi firmami, tak výzkumnými organizacemi. Vedle zvýšení konektivity uvnitř inovačního systému ČR je potřebné promyslet v odůvodněných a potřebných případech i navázání MSP na zahraniční inovační potenciál, což se týká zejména příhraničních oblastí. Toto je aktuální např. u jihočeského regionu, kde jsou již navázány příhraniční kooperace mezi MSP jak s rakouskou, tak německou příhraniční oblastí.

K Národní RIS3 strategii byly v krajích vypracovány tzv. krajské přílohy Národní RIS3 strategie. Ty přirozeně respektují regionální specifika i jejich historický vývoj. I v této regionální strategii je věnována výrazná pozornost problematice MSP, neboť se jedná

o dominantní faktor podnikatelských subjektů v regionu. Je to zřejmé z tabulky 8.1, ale i z její analýzy včetně velikostní kategorizace MSP (mikropodniky, malé a střední podniky ze statistického registru ekonomických subjektů k 31. 12. 2019). K uvedenému datu bylo v Jihočeském kraji registrováno cca 165 tis. podniků, organizací a podnikatelů. Jeho největší část tvořili podnikatelé – fyzické osoby podnikající podle živnostenského zákona (118 tis. subjektů, tedy fyzické osoby – živnostníci, dále mikropodniky s počtem cca 12 tis. subjektů do 9 zaměstnanců, následují malé podniky do 49 zaměstnanců s počtem cca 2 400 zaměstnanců, středních podniků bylo registrováno cca 640 s počtem zaměstnanců do 249, velkých podniků nad 250 zaměstnanců bylo cca 123 podniků). Z hlediska vykonávaných činností u MSP byly nejvíce zastoupeny velkoobchod, maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel (cca 30 tis. podnikatelských subjektů), následuje stavebnictví (cca 22 tis. činností), dále průmysl (cca 20 tis. činností), cestovní ruch, zemědělství, lesnictví, výroba potravinářských výrobků a řemesla. Jen z této mikroanalýzy regionu vyplývá zásadní význam podpory rozvoje malého a středního podnikání.

Tab. 8.1 Ekonomické subjekty v Jihočeském kraji a jeho okresech k 31. 12. 2019

Právní forma	Kraj celkem	v tom okresy						
		Č. Budějovice	Č. Krumlov	J. Hradec	Písek	Prachatice	Strakonice	Tábor
Celkem	165 373	54 821	15 683	21 731	17 634	13 192	16 629	25 683
v tom:								
101 Fyzická osoba podnik. dle živnost. zákona	117 977	38 000	11 171	15 655	12 819	9 403	11 976	18 953
105 Fyz. osoba podn. dle jiných zákonů než živnostenského a zákona o zemědělství	5 913	2 307	442	709	521	444	583	907
107 Zemědělský podnikatel – fyzická osoba	5 215	969	501	820	615	718	744	848
111 Veřejná obchodní společnost	303	157	22	21	18	19	31	35
112 Společnost s ručením omezeným	16 592	7 382	1 617	1 831	1 368	1 063	1 185	2 146
113 Společnost komanditní	31	10	5	3	2	4	6	1
117 Nadace	22	10	4	–	3	–	4	1
118 Nadační fond	102	42	10	10	14	2	16	8
121 Akciová společnost	709	349	31	81	54	39	48	107
141 Obecně prospěšná společnost	174	79	11	23	10	16	13	22
145 Společenství vlastníků jednotek	4 563	1 306	485	628	676	290	548	630
161 Ústav	49	17	–	7	7	3	4	11
205 Družstvo	568	324	26	55	51	22	44	46
301 Státní podnik	2	1	–	–	–	–	–	1

325 Organizační složka státu	15	8	1	2	1	1	1	1
331 Příspěvková organizace	632	172	63	91	65	70	78	93
421 Odštěpný závod zahraniční právnické osoby	66	38	5	10	2	1	5	5
424 Zahraniční fyzická osoba	1 334	441	196	152	149	93	165	138
425 Odštěpný závod zahraniční fyzické osoby	1	–	–	–	–	–	–	1
541 Podílový, penzijní fond	1	1	–	–	–	–	–	–
601 Vysoká škola	2	2	–	–	–	–	–	–
641 Školská právnická osoba	15	8	1	–	1	–	–	5
661 Veřejná výzkumná instituce	1	1	–	–	–	–	–	–
706 Spolek	6 551	2 111	667	941	703	565	571	993
707 Odborová organizace	478	180	41	55	46	49	45	62
708 Organizace zaměstnavatelů	3	–	–	1	1	–	1	–
711 Politická strana, politické hnutí	14	6	–	1	2	–	4	1
722 Evidované církevní právnické osoby	382	84	58	58	42	44	38	58
736 Pobočný spolek	2 296	543	199	326	313	222	310	383
741 Stavovská organizace – profesní komora	7	2	1	1	1	–	1	1
745 Komora (s výjimkou profesních komor)	10	3	1	1	1	1	2	1
751 Zájmové sdružení právnických osob	58	25	4	7	3	5	2	12
761 Honební společenstvo	581	102	69	120	64	49	82	95
771 Dobrovolný svazek obcí	54	9	5	15	6	4	8	7
801 Obec	624	109	47	106	75	65	112	110
804 Kraj	1	1	–	–	–	–	–	–
805 Regionální rada regionu soudržnosti	1	1	–	–	–	–	–	–
921 Mezinárodní nevládní organizace	3	3	–	–	–	–	–	–
922 Organizační jednotka mezinár. nevládní org.	1	1	–	–	–	–	–	–
932 Evropská společnost	22	17	–	1	1	–	2	1

Zdroj: ČSÚ (2020)

Významnou roli v kraji, který má výjimečnou přírodovědeckou, krajinářskou a kulturní hodnotu, hraje vedle výše uvedených aktivit i rozvoj cestovního ruchu. Lze ho považovat za nedoceněný inovační, ale zejména ekonomický potenciál regionu. Má velmi dobré předpoklady dalšího rozvoje při současném zachování pravidel ochrany přírody a krajiny. V návaznosti na aktivity v cestovním ruchu funguje i několik platform zaměřených na

přeshraniční spolupráci jako např. Euroregion Šumava, Evropský region Dunaj Vltava atd. Za negativní zjištění, které vyplývá z výstupů výzkumu, lze považovat, že mezi zjištěnými limitujícími faktory je nedostatečná kvalifikace pracovníků, kteří v této oblasti pracují. Profesionalita pracovníků působících v oblasti MSP není na požadované úrovni, navíc u manažerů byla prokázána i nedostatečná odborná zdatnost a malý stupeň podnikavosti a kreativity při řízení podniků či živností. Novým, negativním faktorem, který začíná výrazně limitovat rozvoj podnikání ve venkovském prostoru, je úbytek obyvatel z vesnických sídel a obcí. Jedná se o nový, dosud ne zcela analyzovaný trend a výstupy za oblast venkovského prostoru naznačují, že řešení spočívá v systémovém přístupu k rozvoji venkova počínaje dopravní obslužností, přes vybavení školkami a školami až po infrastrukturu obcí.

Přínosy a otazníky

Před vlastní deklarací předpokládaných přínosů, ale i problematik vyžadujících další intenzivní výzkumné práce, je objektivní konstatovat, že řešení a částečně i vyhodnocení výstupů probíhalo v období vysokého ekonomického růstu, kdy převážná část podniků vykazovala zisk. To se přirozeně odrazilo u manažerů na vnímání potřeb podniku, cílech podnikání, struktuře jejich hodnotové orientace, ale i nezbytnosti inovačního procesu, procesu digitalizace či na potřebě profesního vzdělávání a motivačních faktorů pro zaměstnance. Manažeři ani autoři publikace nepředpokládali, že v závěru řešení přijde mimořádná, svým rozsahem celosvětově závažná událost s dopady jak celospolečenskými, tak ekonomickými, finančními, strategickými, výrobními, manažerskými a personálními včetně legislativně-správních. Zasažen, a to velmi výrazně, je přirozeně i samotný potenciál pro podnikatelské aktivity MSP především ve venkovském prostoru.

S vysokou mírou vědecké pokory k dosaženým výsledkům je možné konstatovat, že některé dosažené výstupy v sobě nesou znak novosti a originality. Mezi ně nesporně patří rozpracovaná a v podnikatelské praxi ověřená metoda pro komplexní finanční hodnocení MSP. Za cílenou proměnnou byla zvolena ekonomická přidaná hodnota pro akcionáře (EVA Equity). Součástí ověření i inovace metody je rozšířená finanční analýza s praktickými doporučeními (příloha 1) ve variantním řešení umožňujícím uživatelům diagnostikovat své finanční zdraví. Součástí této oblasti řešení bude v následující fázi výzkumu i software. Bude vytvořen funkční model určený pro simulace a návrhy řešení inovačních strategií a konkurenceschopnosti MSP s využitím systémového a komplexního přístupu. Testovací provoz softwaru bude realizován v druhé polovině roku 2020 s jeho následnou implementací do prostředí MSP. Navržený postup pro testování ekonomické zralosti MSP (jako základu pro inovační procesy) je využitelný pro všechny MSP v České republice. Prezentován byl rovněž postup identifikace generátorů hodnoty pomocí umělé inteligence – umělých neuronových sítí, které obecně vykazují velmi dobré výsledky, přičemž postup je aplikovatelný opět na všechny MSP v ČR. Lze tak určit položky, které se významnou měrou podílejí na tvorbě hodnoty podniku. Tyto faktory lze následně řídit a dekomponovat do strategických i taktických plánů podniku.

V návaznosti na výše uvedené konstatování je firemní strategie nezbytným předpokladem účinnosti aktivit zaměřených na schopnost realizovat ekonomické, technologické, manažerské, personální a legislativně-právní inovace. Od manažerů MSP jsou vznášeny pochybnosti o účelnosti implementace zásad strategického řízení a rozhodování do jejich procesního systému, ať už z důvodu vícenákladů na tento způsob řízení, nebo z nesprávně

přetrvávajícího názoru, že MSP by ztratily svoji flexibilitu a pružnost v jednání a rozhodování. Rovněž je často odmítáno i samotné strategické plánování jako limitující faktor pro variantnost v jednání. V podmínkách zostřování se konkurenčního prostředí, které se pro jeho aktéry stává stále náročnějším a současně limitujícím, by uplatňování těchto zásad v podnikové praxi vedlo k výraznému ohrožení jejich ekonomické prosperity a stability, v řadě případů i samotné existence. Jako doporučující se zde ukazuje diferencovaný přístup ke strategickému řízení v rámci velikostní kategorizace MSP. Jako originální řešení mající vliv na strategické řízení a rozhodování podniků lze uvést i vymezení a analýzu podnikového prostředí v jeho integrální jednotě (více viz Straková, 2019). Součástí řešení bylo i navržení modelu, který by umožňoval maximalizovat hodnotu hodnototvorných i sekundárních podnikových procesů/aktivit při minimalizaci jejich ceny. Model byl aplikován prozatím na příkladu MSP sektoru výroby a průmyslu a jeho funkčnost bude ověřena v podnikatelské praxi. V této fázi se jedná o první počín tohoto typu v České republice.

Výše prezentované strategické materiály cílené na MSP jsou vystavěny na inovačních procesech, neboť představují nový způsob využití existujících zdrojů podniku k získání nových podnikatelských příležitostí s cílem zvýšit výnosy z jejich podnikatelských aktivit. Inovace jsou výsledkem kreativity pracovníků podniků a musí být vždy zaměřeny na zákazníka a nabízet vyšší hodnotu. U MSP je kategorie inovací stále častěji spojována s inovačním podnikáním, jehož vyšší potenciál je spíše přisuzován malému a střednímu podnikání než velkým korporacím, a to nezávisle na tom, zda se jedná o inovace produktů, nebo procesů. Inspirujícím poznáním bylo zjištění, že motivace k inovačnímu chování podniku je shodná u městského i venkovského prostoru. Za nový přístup lze označit analýzu významnosti inovačních faktorů u jednotlivých složek podnikového prostředí, což má význam jak při projekci inovačních opatření, tak pro hodnocení jejich přínosů k udržitelnosti podniku. Pro jednotlivé složky podnikového prostředí byla navržena opatření k řešení zjištěných nedostatků či negativních trendů. U vnitřních zdrojů MSP je např. doporučeno zvýšit transfer nových poznatků z výzkumných organizací či zajistit sdružený výzkum, u mezoprostředí musí sehrát větší úlohu výzkumné ústavy, vysoké školy a Akademie věd ČR. U vnějšího prostředí se předpokládá vyšší role státu při podpoře inovačních procesů u MSP, což bylo akceptováno v nové národní inovační strategii.

Řízení lidských zdrojů lze vymezit jako logicky promyšlený přístup k řízení toho nejceněnějšího, co podniky mají – lidského potenciálu, který individuálně i kolektivně přispívá k dosažení cílů organizace. Zásadní pro řízení lidských zdrojů je jejich vymezení jako tvůrců a nositelů přidané hodnoty v systémovém pojetí podniku jako živého organismu. Efektivní využití lidských zdrojů v podniku znamená řídit lidské zdroje tak, aby zaměstnanci byli co nejlépe využiti, aby bylo dosaženo požadované produktivity a aby docházelo ke ztotožnění zaměstnanců s podnikovými cíli v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu. V publikaci je prezentován nový, netradiční pohled na tuto problematiku koncentrovaný do návrhu tzv. vzorového personálního manuálu, který lze specifikovat do podmínek konkrétního podniku. Manuál obsahuje tři hlavní části (obecné zásady personálních činností v organizaci, zásady výkonu, řízení hlavních personálních procesů a pravidel personálního reportingu a controllingu) a seznamuje uživatele se zásadami výkonu a řízením hlavních personálních procesů v rámci personálního manuálu, jehož součástí je např. tvorba pracovních míst a jejich popisů, řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců, jejich odměňování, motivace a rozvoj, přijímání a výběr zaměstnanců, adaptace

zaměstnanců, přes odměňování a motivaci zaměstnanců až po tvorbu a implementaci etického řízení, resp. etického kodexu organizace. Podnikům je doporučeno přijetí personálního manuálu organizace představujícího souhrn nejlepší praxe (best practice) jako prostředku pro zásadní změny v oblasti řízení lidských zdrojů v podmínkách MSP v ČR.

Už v předchozích částech bylo opakovaně konstatováno, že administrativní zátěž v podnikatelské sféře obecně, zejména pak u MSP, je neúměrná, neefektivní a v řadě případů snižuje výkonost podniků. V publikaci je představen současný pohled na legislativně-právní prostředí z pohledu administrativní zátěže MSP. Situaci komplikuje nutnost přijímat zásady nového podnikatelského prostředí v evropské dimenzi, což je pro MSP náročné, neboť rámcové vymezení této oblasti je shodné jak pro MSP, tak i pro korporace. Uvedeny zde jsou některé dosud nezveřejněné informace, přičemž zásadním je zjištění, že tři čtvrtiny MSP považují současný stav za dlouhodobě neudržitelný. Prezentovány byly výsledky týkající se administrativní náročnosti podnikání ve vztahu k daňovým povinnostem, sociálnímu zabezpečení, zdravotnímu pojištění a schvalovacím procesům. Stav, kdy za nejvíce zatěžující instituce jsou označovány finanční úřady, OSSZ, zdravotní pojišťovny a bankovní instituce, je zarážející a je v rozporu s posláním těchto institucí. MSP u těchto institucí postrádají především činnost konzultační a poradenskou a metodické řízení. Předmětem analýz jsou i další oblasti jako zákoník práce a zaměstnanecká agenda, standardy, normy, směrnice, technologické požadavky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, agenda k ochraně spotřebitele, porušování ISO norem, technických norem a pravidel revizí. Součástí jsou i návrhy ze strany MSP ke snížení administrativní zátěže, které jsou doplněny vypracovaným souborem doporučení pro oblast legislativně-právní a pro oblast snížení administrativní zátěže. Urychlené řešení legislativně-právní oblasti u malého a středního podnikání včetně jejich neúměrné administrativní agendy je jedním ze zásadních racionalizačních a inovačních procesů při stabilizaci a rozvoji MSP nejen ve venkovském prostoru.

V předchozích částech bylo pojednáno o základních oblastech činnosti MSP. Za základní předpoklad jejich existence je považováno vnější podnikové prostředí, ve kterém podniky vznikají a působí a za účelem dosahování svých cílů kooperují. Existují dvě alternativy prostředí, a to městské a venkovské. Jak již bylo konstatováno, z hlediska motivace k podnikavosti nebyl zjištěn zásadní rozdíl, z hlediska vlastního podnikání je tomu právě naopak. V ČR, ale i zemích EU dosud neexistuje platná, v legislativě ukotvená definice venkova. Není ani shoda na přístupu k hodnocení venkovského potenciálu z hlediska potřeb MSP. V této publikaci byl prezentován zcela nový a originální přístup řešení této problematiky. Dosažené výstupy naznačují jeho vhodnost a praktickou využitelnost. S využitím Stepwise backward analýzy byl navržen a ověřen index souhrnného ekonomického potenciálu venkovského prostoru jako soubor čtyř dílčích ekonomických indexů, a to indexu progresivity ekonomické struktury, trendu indexu ekonomické struktury, míry podnikatelské aktivity a indexu rekreace a cestovního ruchu. S využitím souhrnného indexu a shlukové analýzy obcí (Clustering municipalities) byl dále navržen index ekonomického potenciálu venkovských obcí zahrnující shlukový ekonomický cluster, shlukový sociální cluster, shlukový infrastrukturální cluster a shlukový environmentální cluster. Celkový potenciál území, v našem případě venkovského prostoru, pak byl vyprojektován jako integrál potenciálu území a potenciálu příslušných obcí s limitou, současně podporou očekávaných průrustových a stabilizačních zásahů samosprávy a státní správy.

Soulad společenské odpovědnosti firem se strategií AMSP ČR

V předchozích částech byly získané výstupy konfrontovány se strategickými materiály týkajícími se stabilizace a rozvoje MSP v České republice na národní i regionální úrovni. Tato komparace by nebyla konzistentní a úplná, kdyby nebylo provedeno posouzení dosažených výstupů z řešení v publikaci prezentovaných s nově zpracovanou Strategií CSR AMSPO ČR, uveřejněnou na stránkách AMSP ČR, organizace profesně sdružující malé a střední podnikatele v ČR. Obecné vymezení CSR (Corporate Social Responsibility – společenská odpovědnost firem) je zde specifikováno jako činnost MSP, která je společensky zodpovědná a odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání. Její vypracování není rozhodně časově náhodné, má charakter stanoviska z hlediska udržitelnosti malého a středního podnikání v našich současných složitých podmínkách (AMSP, 2020). Smyslem je dát odpověď představitelům MSP, ale i celé společnosti, zda malé a střední podnikání je udržitelné s možností jeho dalšího rozvoje. Zde je naprostý soulad autorů publikace s vedením AMSP ČR, že malé a střední podnikání je nejen udržitelné, ale má i jasnou vizi svého dalšího rozvoje. Otevřený dopis čtenářům jako úvod ke zpracované Strategii CSR AMSPO ČR je toho důkazem:

„Vážení čtenáři,

je malé a střední podnikání udržitelné? Ano! Dnešní výhodou je rychlost a schopnost se přizpůsobit. Kdo chvíli stál, stojí opodál. A jsou to právě malé firmy a živnostníci, kteří jsou toho bleskově schopni na rozdíl od velkých korporací. Proto i inovace vznikají právě v malých a středních podnicích (MSP), které se umí rychle rozhodnout u jednoho stolu a přizpůsobit se požadavkům zákazníků a klientů. Ještě do nedávna byly v segmentu MSP zkratka CSR a téma udržitelného rozvoje poměrně neznámými pojmy. Vizionáři z řad podnikatelů je však začali přirozenou cestou šířit. Rychlou dynamikou vývoje ekonomiky v posledních dvou letech se podařilo dosáhnout velmi dobrých výsledků hospodaření jak korporacím, tak segmentu malého a středního podnikání. Zásadní celosvětovou ránu však podnikání zasadil počátkem roku 2020 nový koronavirus, který zcela změnil podmínky podnikání. MSP a živnostníci se stali nejohroženější skupinou. Vzhledem k tomu, že MSP tvoří 99 % firem v České republice a zaměstnávají kolem 62 % všech zaměstnanců v zemi, je jisté, že jejich fungování je pro ekonomiku zcela klíčové. Tato situace přinutila podnikatele zamýšlet se nad novým řešením problémů a posuzováním situace, což přineslo nápady dopadající pozitivně na udržitelnost – efektivnější využívání zdrojů, podpora spolupráce, mobilita, digitalizace a inovace, udržitelná výroba a spotřeba, vyšší přidaná hodnota ... ale také větší sounáležitost, sociální citění, vzájemná pomoc. Věřme, že jsme na správné cestě k udržitelnosti a že vše se dá zvládnout s rozvahou!“ (AMSP, 2020)

V rámci této strategie je konstatováno, že problematika udržitelného rozvoje a cirkulární ekonomiky se dostává do popředí zájmu nejen nadnárodních společností, ale postupně i do segmentu středně velkého podnikání. Odráží hlavní zájmy spolupráce v těchto oblastech: podpora politiky pro rozvoj mikro, malých a středních podniků, podpora lokálních dodavatelských řetězců a místních produktů, podpora a šíření kvalitního technického a odborného vzdělávání, zvyšování ekonomické produktivity pomocí podpory diverzifikace, technologický rozvoj a inovace a v neposlední řadě napomáhání v rozvoji a adaptaci na digitalizaci. Je pozitivním zjištěním, že převážné části problematik obsahuje i tato publikace a že byly předmětem zájmu výzkumných aktivit.

Velký důraz v CSR je věnován i otázce partnerství veřejného a soukromého sektoru a partnerství v rámci občanské společnosti, a to na základě zkušeností a využívání zdrojových strategií partnerství. Význam tohoto aspektu pro stabilizaci MSP byl analyzován a následně potvrzen získanými výstupy z řešení prezentovaných v této publikaci. Výsledky prokázaly nedostatečné partnerské vztahy nejen mezi podnikatelskými subjekty, ale i v oblasti spolupráce podniků se samosprávou obcí včetně společenských organizací. Ve venkovském prostoru je toto zjištění ještě závažnější a výrazně odlišné od praxe v zahraničí. V příhraničních oblastech jihočeského regionu s rakouskou či německou stranou jsou obecní správa/podnik/společenské a kulturní organizace svobodně, ale cíleně integrovány do jednoho plně funkčního celku zajišťujícího rozvoj obce, oblasti či regionu. Na naší straně tomu tak není, což se nepříznivě odráží v samotném podnikatelském potenciálu venkova, resp. obce.

Dalším cílem ve zpracované strategii bylo dosáhnout vyšší úrovně ekonomické produktivity pomocí diverzifikace, technologického rozvoje a inovací, mimo jiné také zaměřením se na odvětví s vysokou přidanou hodnotou a vysokým podílem lidské práce. Tyto otázky byly rovněž předmětem řešení autorského kolektivu publikace. Je to kodifikováno jak v prvním problémovém okruhu zaměřeném na ekonomiku a finanční řízení včetně výpočtu ekonomické zralosti podniku, tak v navazující problematice strategického řízení a rozhodování MSP. Jak je uvedeno výše, do popředí strategického řízení se dostává nastavení hodnototvorných toků v podniku, jejich sledování a hodnocení z hlediska maximalizace marže a minimalizace nákladů.

Velká pozornost v CSR strategii je přirozeně věnována taktéž faktorům, které jsou zaměřeny na prorůstový rozvoj MSP. Mezi způsoby řešení je uváděno zaměření na produktivní činnosti, vytváření důstojných pracovních míst, podnikání, kreativita a inovace. Uvedena je zde i nutnost zpřístupňování finančních služeb. Všechny uvedené nástroje a prostředky mají přispět k udržitelnosti malého a středního podnikání v ČR a byly rovněž předmětem výzkumu realizovaného autory této publikace. Je řada dalších problematik v oblasti MSP, na jejichž řešení se shodují autoři publikace se strategií CSR vypracovanou AMSP ČR, jako je např. oblast vzdělávání, oblast řízení lidských zdrojů, nedocenení technického vzdělání nebo respektování zásady rovnosti příležitostí apod.

Spolupráce s orgány státní správy a institucemi

Přes všechny zpracované koncepce a strategie jak národního, ale i regionálního charakteru, tak navrhovaná řešení a strategie společenských sdružení a uskupení nelze opomenout, že stěžejním orgánem v oblasti malého a středního podnikání v České republice je MPO ČR. Zásadním dokumentem ministerstva je zpracovaná Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 až 2020 přijatá usnesením vlády ČR č. 923 dne 12. 12. 2012, která představuje zásadní strategický dokument pro oblast podnikání MSP (MPO ČR, 2013). Z tohoto dokumentu vycházeli autoři publikace při návrhu projektu a při vlastní badatelské práci. Je zde vhodné poděkovat ministerstvu za metodickou pomoc při koncipování vlastní projektové žádosti, za možnost projednávat dílčí výstupy z řešení se zaměstnanci ministerstva, oponovat je a zejména je nutné poděkovat za cenné náměty při vlastní specifikaci výzkumných aktivit. Se souhlasem ministerstva se připravuje Certifikovaná metodika s názvem Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru jako výsledek řešení projektu TL01000349 v rámci programu Éta. Pro potřebu ministerstva i AMSP ČR budou jako součást řešení připraveny za každou oblast pracovní

manuály určené k využití v uživatelské praxi MSP v České republice. Poděkovat je potřebné i Hospodářské komoře České republiky, kdy řešitelé měli možnost v případě potřeby konzultovat řešenou problematiku se zástupci HK, kteří se účastní odborných jednání a svými náměty a připomínkami směřují řešitele k uživatelské srozumitelnosti a využitelnosti výsledků v podnikové praxi. Obdobnou funkci na regionální úrovni plní JHK České Budějovice. Autoři si velmi vážící jejich pomoci, zejména možných konzultací v průběhu řešení projektu. Neméně významná je aktivní účast Krajského sdružení NS MAS ČR Jihočeského kraje podílejícího se aktivně na řešení oblasti venkovského prostoru jako potenciálu pro rozvoj a stabilitu MSP v Jihočeském kraji.

Co říci závěrem?

Malé a střední podnikání v České republice má svoji potenciální základnu ve venkovském prostoru, který zaujímá více jak 80 % území státu. Na základě vlastního rešeršního šetření a s využitím získaných výstupů je zřejmý vysoce negativní vývoj rozvoje podnikání na venkově, kdy více jak 45 % podniků spadá do kategorie méně rozvinutých. Řada vědeckých výstupů ukazuje na kauzální vztah mezi rozvojem venkovského regionu a rozvojem malého a středního podnikání. Rozhodujícím faktorem možností rozvoje regionu je dostupnost a stav lidského, přírodního, sociálního, technického a finančního kapitálu. V otázce rozvoje produkční funkce rozvoje regionu je nezbytné, aby co nejvíce příjmů, co nejvíce vytvořené přidané hodnoty zůstávalo nebo bylo reprodukováno od MSP, které mají blíže k endogennímu směru rozvoje. Klíčové se zdá být provázání všech funkcí rozvoje regionu do jednoho harmonického celku, synergie a součinnost jednotlivých aktivit a aktérů rozvoje na místní i regionální úrovni v souladu se specifiky dané oblasti. Tato publikace přináší řadu nových poznatků, informací, výstupů, ale i množství otázek, na které nebyly zatím nalezeny relevantní odpovědi. Jestliže vydání publikace přispěje k zintenzivnění aktivit vedoucích k pozitivnímu obratu v oblasti malého a středního podnikání v České republice zejména pak ve venkovském prostoru, pak došlo k naplnění cíle, s jakým byla publikace připravována a publikována.

Seznam literatury

ABDULI, S., 2013. Effective Human Resource Management in Small and Medium Size Enterprises in the Republic of Macedonia. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, **2**(2), 169–183. ISSN 2226-3624.

ACS, Z. J., AUTIO, E., SZERB, L., 2014. National systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications, *Research Policy*, **43**(3), 476–494. ISSN 0048-7333. Dostupné na <<https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.08.016>>

ADAMČÍK, S., 1997. *Zdroje teorie regionální politiky a regionálního rozvoje*. Ostrava: VŠB Technická univerzita. 131 s. ISBN 80-7078-432-6.

AGFUNDER, 2017. *Year in Review 2017: AgFunder AgriFood Tech Investing Report*. Dostupné na <<https://research.agfunder.com/2017/AgFunder-Agrifood-Tech-Investing-Report-2017.pdf>>

AHERN, J., SAREL C., NIEMELÄ, J., 2014. The concept of ecosystem services in adaptive urban planning and design: A framework for supporting innovation. *Landscape and Urban Planning*, **125**, 254–259. ISSN 0169-2046. Dostupné na <<https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2014.01.020>>

AHMADI, M., OSMAN, M. H. M., 2020. Exploitative dominant balanced ambidexterity solving the paradox of innovation strategies in SMEs. *International Journal of Business Innovation and Research*, **21**(1), 79–107.

AL IDRUS, S., AHMAR, A. S., ABDUSSAKIR, A., 2019. The influence of business innovation with relationship of organizational learning and job satisfaction on market orientation. *Journal of Science and Technology Policy Management*, **10**(5), 997–1014. ISSN: 2053-4620.

AMBROSINI, V., BOWMAN, C., 2009. What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Review*, **11**(1), 29–49. Dostupné na <<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>>

AMSP, 2013. *Koncepce MSP 2014+* [on-line]. Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků, 8. 11. 2013 [cit. 2020-04-20]. Dostupné na <<http://amsp.cz/koncepce-msp-2014/>>

AMSP, 2017. *Malý venkov vymírá, podnikání v obcích zvoní hrana* [on-line]. Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků, 2017 [cit. 2019-11-11]. Dostupné na <<http://amsp.cz/maly-venkov-vymira-podnikani-v-obcich-zvoni-hrana>>

AMSP, 2020. *Strategie udržitelnosti AMSP ČR* [on-line]. Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků, 14. 4. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné na <<http://amsp.cz/strategie-udrizitelnosti-amsp-cr/>>

ARISTOVNIK, A., OBADIC, A., 2015. The impact and efficiency of public administration excellence on fostering SMEs in EU countries. *Amfiteatru Economic*, **17**(39), 761–774. ISSN 1582-9146.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.

AUGIER, M., TEECE, D. J., 2006. Understanding complex organization: the role of know-how, internal structure, and human behavior in the evolution of capabilities. *Industrial and Corporate Change*, **15**(2), 395–416. Dostupné na <<https://doi.org/10.1093/icc/dtl005>>

BARCZYK, J., MUSIAL, W., ZUKOVSKIS, J., 2019. Barriers and opportunities to the development of small business in rural areas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, **41**(1), 114–125. ISSN 2345-0355. Dostupné na <<https://doi.org/10.15544/mts.2019.11>>

BARROW, C., 1996. *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada. 198 s. ISBN 80-7169-232-8.

BARWINSKI, R. W., QIU, Y., ASLAM, M. M., CLAUSS, T., 2020. Changing with the time: New ventures' quest for innovation. *Journal of Small Business Strategy*, **30**(1), 18–30.

BECK, T., DEMIRGUCKUNT, A., MAKSIMOVIC, V., 2008. Financing patterns around the world: Are small firms different? *Journal of Financial Economics*, 2008, **89**(3), 467–487. ISSN 0304-405X.

BEDNÁŘOVÁ, D., 2007. *Inovace a klastry v rozvoji regionů*. České Budějovice: JU, EF, 66 s. ISBN 978-80-7040-952-7.

BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D., 2003. *Malé a střední podnikání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta. ISBN 80-7040-625-9.

BELÁS, J., DEMJAN, V., HABÁNIK, J., HUDÁKOVÁ, M., SIPKO, J., 2015. The Business environment of small and medium-sized enterprises in selected regions of the Czech republic and Slovakia. *E+M Ekonomie a Management*, **18**(1), 95–110.

BERAN, V., FRKOVÁ, J., 2003. Significance of SMEs in the Czech economy and supporting SMEs as an instrument of the regional development. *Acta Polytechnica*, **43**(2), 44–49.

BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOHUŠOVÁ, H., 2007. The Possible ways to IFRS (International Financial Reporting Standards) for SME (small and medium sized entities) Development. *Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis*. **55**(6), 9–17. ISSN 1211-8516.

BORCHARDT, M.; PEREIRA, G.; VIEGAS, C.; XAVIER, Y.; BATTAGLIA, D., 2018. Providing goods to the base of the pyramid: Opportunities for micro, small and medium-sized local producers. *Journal of Small Business Strategy*, **28**(2), 80–89. ISSN 2380-1751.

BRANKA, Z. P., PETKOVIĆ, S., 2013. Facta Universitatis. Human resource management in small and medium-sized enterprises: conceptual framework, 301–315.

BROOKS, J., 2014. Policy coherence and food security: the effects of OECD countries' agricultural policies, *Food Policy*, **44**, 88–94. ISSN 0306-9192.

BUCCIERI, D., JAVALGI, R. G., CAVUSGIL, E., 2020. International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities. *International Business Review*, **29**(2), 101639. ISSN 0969-5931.

BURNS, P., 2001. *Entrepreneurship and small business*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 0-333-91474-0.

BUŠINA, F., ŠIKÝŘ, M., 2014. Personnel Management in the Slovak Building Industry: Analysis in Small, Medium-Sized, and Big Building Companies. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, **10**(8), 903–911. ISSN 1548-6583.

CAHA, Z., 2017. The structure of financial resources for corporate training in the Czech Republic. *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference – Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*, 3706-3712. ISBN 978-0-9860419-7-6.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CILLO, V., GARCIA-PEREZ, A., DEL GIUDICE, M., VICENTINI, F., 2019. Blue-collar workers, career success and innovation in manufacturing. *Career Development International*, **24**(6), 529–544. ISSN: 1362-0436.

CORSI, C., PRENCIPE, A., 2019. High-tech entrepreneurial firms' innovation in different institutional settings. Do venture capital and private equity have complementary or substitute effects? *Industry and Innovation*, **26**(9), 1023-1074.

CSANKOVÁ, J., HORÁKOVÁ, V., KADERA, M., KROČEK, L., VLAČIHOVÁ, A., VOJTOVÁ, M., 2008. *Podnikání bez bariér: identifikace přetrvávajících překážek na vnitřním trhu EU* [on-line]. Praha: Hospodářská komora České republiky. 36 s. Dostupné na <http://www.euroskop.cz/gallery/39/11914-podnikani_bez_barier_cela_publikace.pdf>

CURADO, C., 2017. Human resource management contribution to innovation in small and medium-sized enterprises: A mixed methods approach. *Creativity and innovation management*, **27**(1), 79–90.

ČIŽINSKÁ, R., MARINIČ, P., 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3158-2.

ČSÚ, 2020. *Statistický bulletin – Jihočeský kraj – 1. až 4. čtvrtletí* [on-line]. Český statistický úřad, 6. 4. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné na <<https://www.czso.cz/csu/czso/h-organizacni-statistika-60phwwys0i>>

DANKO, T. P., KALININA, I. A., MASLENNIKOV, V. V., SEKERIN, V. D., GOROKHOVA, A. E., 2019. Foresight in management as a tool for the design transformation of marketing management of the potentials of small and medium-sized businesses. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, **9**(13), 1105-1113.

DAVID, F. R., 2001. *Strategic management: concepts & cases*. 8. vyd. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 432 s. ISBN 0130269956.

DE KOK, J. M. P., UHLANER, L. M., THURIK, A. R., 2003. Human Resource Management With Small Firms; Facts And Explanations. *ERIM Report Series Reference No. ERS-2003-015-STR*, 1–28. Dostupné na <<https://ssrn.com/abstract=411655>>

DE OLIVEIRA, L. S., SOARES ECHEVESTE, M. E., CORTIMIGLIA, M. N., GULARTE, A. C., 2019. Open Innovation in Regional Innovation Systems: Assessment of Critical Success Factors for Implementation in SMEs. *Journal of the Knowledge Economy*, **10**(4), 1597–1619.

DĚDINA, J., MALÝ, M., 2005. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 176 s. ISBN 80-86851-11-7.

DEMIRBAS, D., HUSSAIN, J. G., MATLAY, H., 2011. Owner-managers' perceptions of barriers to innovation: Empirical evidence from Turkish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, **18**(4), 764–780. ISSN: 1462-6004.

DIAZ-DELGADO, M. F., GIL, H., OLTRA-BADENES, R., MARTINEZ-ARDILA, H. E., 2019. Detonating factors of collaborative innovation from the human capital management. *Journal of Enterprising Communities*, **14**(1), 145–160. ISSN: 1750-6204.

DLOUHÁ, J., DLOUHÝ, J., MEZŘICKÝ, V., 2006. *Globalizace a globální problémy*. Praha: Univerzita Karlova v Praze. 312 s. ISBN 80-87076-01.

DONATE, M. J., RUIZ-MONTEERRUBIO, E., SÁNCHEZ DE PABLO, J. D., PEÑA, I., 2019. Total quality management and high-performance work systems for social capital development: Effects on company innovation capabilities. *Journal of Intellectual Capital*, **21**(1), 87–114.

DŽAFIĆ, Z., ZAHIROVIĆ, S., OKIČIĆ, J., KOŽARIĆ, A., 2011. Internal and External Obstacles to the Development of SMEs in Bosnia and Herzegovina. *Croatian Economic Survey*, **13**(1), 143–171.

EHRBAR, A., 1998. *EVA: The Real Key to Creating Wealth*. New York: Wiley. ISBN 9780471298601.

ELENURM, T., OPER, J., 2008. Innovation Obstacles and Management Focus in Estonian Enterprises. *EBS Review*. **25**(2), 74–88.

EUROPEAN COMMISSION, 2017. *A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28* [online]. Publications Office of the European Union, 2017 [cit. 2020-03-25]. ISBN 978-92-79-80740-4. Dostupný na: <<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e89d981-48fc-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en>>

FÁRA, P., VANĚČEK, I., 2012. *Podnikové procesy a sledování ukazatelů v malých a středních podnicích*. INPROFORUM Junior 2012, České Budějovice, ISBN 978-80-7394-382-0.

FEJFAROVÁ, M., URBANCOVÁ, H., 2016. Human resource management in small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. *Scientific paper of the University of Pardubice*, 79–90. ISSN 1211-555X.

FIEGENBAUM, A., KARNANI, A., 1991. Output flexibility – a competitive advantage for small firms. *Strategic Management Journal*, **12**(2), 101–114.

FINANČNÍ SPRÁVA, 2020. *Daně* [online]. Praha: Finanční správa, 2020 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-pridane-hodnoty/kontrolni-hlaseni-DPH>

FJELLSTAD, W. J., DRAMSTAD, W. E., 1999. Patterns of changes in two contrasting Norwegian agricultural landscapes. *Landscape and Urban Planning*, **45**(4), 177–191. ISSN 0169-2046.

FLIGSTEIN, N., 2009. The Europeanization of Business. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, (49), 107–124.

FOLVARČNÁ, A., 2005. *Malé a střední podnikání*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 93 s. ISBN 80-86764-40-0.

FOTR, J., SOUČEK, I., 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

GARCÍA-CORTIJO, M. C., CASTILLO-VALERO, J. S., CARRASCO, I., 2019. Innovation in rural Spain. What drives innovation in the rural-peripheral areas of southern Europe? *Journal of Rural Studies*, **71**, 114–124. ISSN 0743-0167.

GATAUTIS, R., VAICIUKYNAITE, E., TARUTE, A., 2019. Impact of business model innovations on SME's innovativeness and performance. *Baltic Journal of Management*, **14**(4), 521–539. ISSN: 1746-5265.

GHARAMA, A. N. A., KHALIFA, G. S. A., AL-SHIBAMI, A. H., 2020. Measuring the mediating effect of cultural diversity: An investigation of strategic leadership's role on innovation. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, **24**(3), 1914–1929. ISSN: 1475-7192.

GRANT, G. C. a kol., 2003. Self assessment: use at operational level to promote continuous improvement. *Production Planning & Control*, **14**(1), 82–89.

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D., 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. 325 s. ISN 978-80265-0032-2.

GREBÍKOVÁ, M., 2012. Development of Small and Mediumsized Enterprises and Their Effect on Employment in the Czech Republic. In: *Trends in economics and management for the 21st century*. Brno, 142–143. ISBN 978-80-214-4581-9.

GREGORIO, P. A., FELIPE, M. M., 2014. Human resource management in small and medium-sized vineyards. *Agricultural Economics*, **41**(1), 141–151.

GULDMANN, E., HUULGAARD, R. D., 2020. Barriers to circular business model innovation: A multiple-case study. *Journal of Cleaner Production*, **243**, 118160. ISSN 0959-6526.

GUO, J., GUO, B., ZHOU, J., WU, X., 2020. How does the ambidexterity of technological learning routine affect firm innovation performance within industrial clusters?

The moderating effects of knowledge attributes. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 119990.

HALADA, S. a kol., 2013. *Eureka a Eurostars nástroje pro inovace malých a středních podniků: průvodce pro financování a přípravu projektů*. Asociace inovačního podnikání ČR, vydavatelství MAC. 79 s. ISBN 978-80-87305-12-6.

HALLSTEDT, S., OPHIE, I., THOMPSON, A. W., LINDAHL, A. P., 2013. Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process. *Journal of Cleaner Production*, **51**, 277–288. ISSN 0959-6526.

HART, D. a kol., 2015. Strengthening the Role of Universities in Addressing Sustainability Challenges: The Mitchell Centre for Sustainability Solutions as an Institutional Experiment. *Ecology and Society*, **20**(2), 4.

HAVLÍČEK, K., 2011. *Management & Controlling malé a střední firmy*. Praha: Eupress: Vysoká škola finanční a správní. ISBN: 978-80-7408-056-2.

HAVLÍČEK, K., BŘEČKOVÁ, P. a kol., 2015. *Řízení exportních rizik malé a střední firmy*. Praha: Eupress: Vysoká škola finanční a správní. 52 s. ISBN: 978-80-7408-113-2.

HAVLÍK, V., 2003. Integrační paradigma – Multi-Level Governance. In: *Global Politics* [online]. [cit. 2019-15-02]. Dostupné z: <<http://www.globalpolitics.cz/clanky/multi-levelgovernance>>

HEEKYUNG, K., 2015. An Empirical Study on Effect of Technology Innovation of Small and Medium Business on Business Performance: The Mediation Effect of Partnership. *Journal of CEO and Management Studies*, **18**(3), 21–36.

HELFAT, C., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., WINTER, S., 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Wiley-Blackwell. 160 s. ISBN 978-1-405-13575-7.

HILLARY, R., 2000. *Small and Medium-Sized enterprises and the environment*. UK: Greenleaf Publishing Limited. 389 s. ISBN 1874719225.

HINTEREGGER, C., DURST, S., TEMEL, S., YESILAY, R. B., 2019. The impact of openness on innovation in SMEs. *International Journal of Innovation Management*, **23**(1), 1950003. ISSN 1757-5877.

HITKA, M., LORINCOVÁ, S., LIŽBETINOVÁ, L., BARTÁKOVÁ, G. P., MERKOVÁ, M., 2017. Cluster Analysis Used as the Strategic Advantage of Human Resource Management in Small and Medium-sized Enterprises in the Wood-Processing Industry. *Peer-review Journal*, **12**(4), 7884–7897.

HNILICA, J., FOTR J., 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

HOCKING, R. R., 1976. A biometrics invited paper. the analysis and selection of variables in linear regression. *Biometrics*, **32**(1), 1–49.

HODINKOVÁ, M., SADOVSKÝ Z., 2016. The benefits of corporate social responsibility introduction in small and medium-sized enterprises: a systematic review of the literature. *Business: Theory and Practice*, **17**(4), 345–352. ISSN 1822-4202.

HODINKOVÁ, M., SVIRÁK, P., 2013. Bariéry rozvoje malých a středních podniků. *Trendy ekonomiky a managementu*, **7**(17), 61–67. ISSN 1802-8527.

HOLÁTOVÁ, D., 2007. Politika podpory rozvoje malých a středních podniků zapojování do CSR. In: *X. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků kolokvia*. Brno. ISBN 978-80-210-4325-1.

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., VANÍČKOVÁ, R., LAJČIN, D., 2017. Innovations in energy business: The CEZ Group case study. In SOLIMAN KHALID S. 2017. *Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*. 1st. Austria: Vienna, International Business Information Management Association, 2903–2916. ISBN 978-0-9860419-7-6.

HUANG, X., CHI, R., 2013. Innovation in China's high-tech industries: barriers and their impact on innovation performance. *International Journal of Technology Management*, **62**(1), 35–55. ISSN 1741-5276.

HUTCHINSON, K., QUINN, B., ALEXANDER, N., 2006. SME Retailer Internationalization: Case Study Evidence from British Retailers. *International Marketing Review*, **23**(1), 25–53. ISSN: 0265-1335. Dostupné na <<https://doi.org/10.1108/02651330610646287>>

HYRŠLOVÁ, J., KLEČKA, J., 2008. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-36-3.

CHAKRABARTI, A., 2016. Economic Value Added (EVA): Performance Metric to Sustain Competitiveness. *Global Business Review*, **1**(2), 279–299. ISSN 0972-1509.

CHESBROUGH, H. W., VANHAVERBEKE, W., 2018. Open innovation and public policy in the EU with implications for SMEs. *Researching Open Innovation in SMEs*, 455–492.

CHEVALIER, A., HIRSCH, G., 1994. *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing. 137 s. ISBN 80-85865-05-X.

CHIAROMONTE, F., COOK, R. D., LI, B., 2002. Sufficient dimension reduction in regressions with categorical predictors. *Annals of Statistics*, **30**(2), 475–497.

CHLÁDKOVÁ, H., 2009. Komparace vybraných podmínek malého a středního podnikání v ČR a EU. *Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae*. **LVII**(3), 55–64. ISSN 1211-8516.

CHLÁDKOVÁ, H., 2010. Specifika malých a středních podniků v ČR a EU. *Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis*, **58**(6), 161–170. ISSN 1211-8516

CHO, M., BONN, M. A., HAN, S. J., 2020. Innovation ambidexterity: balancing exploitation and exploration for start-up and established restaurants and impacts upon performance. *Industry and Innovation*, **27**(4), 340–362. ISSN 1469-8390.

CHRISTENSEN, R., 2002. *Plane Answers to Complex Questions: The Theory of Linear Models*. 3. vyd. New York: Springer-Verlag. ISBN 978-1-4419-9816-3.

IVANOVÁ, E., 2017. Barriers to the development of SMEs in the Slovak Republic. *Oeconomia Copernicana*, **8**(2), 255–272. ISSN 2083-1277.

JAFARI-SADEGHI, V., KIMIAGARI, S., BIANCONE, P. P., 2019. Level of education and knowledge, foresight competency and international entrepreneurship: A study of human capital determinants in the European countries. *European Business Review*, **32**(1), 46–68. ISSN: 0955-534X.

JANEVSKI, Z., DAVITKOVSKÁ, E., PETKOVSKI, V., 2015. Barriers of implementing open innovations in Macedonian SMEs. *Економски Развој*, **17**(3), 93–106.

JAROUDI, H., HAMMOUD, M. S., 2019. Business leadership strategies under tenuous economic conditions. *International Journal of Applied Management Science*, **11**(4), 314–332. ISSN 1755-8921.

JÍLEK, J., 2000. *Finanční rizika*. Praha: Grada. 640 s. ISBN 80-7169-579-3.

JÍŘINOVÁ, K., KOLIŠ, K., 2017. Innovation activities in services: Regional findings from the Czech Republic. *International Journal of Business Innovation and Research*, **13**(3), 388–401. ISSN 1751-0252.

KADERÁBKOVÁ, A. a kol., 2007. *Ročenka konkurenceschopnosti České republiky*. Praha: Linde, centrum ekonomických studií VŠ ekonomické a managementu. 556 s. ISBN 80-86131645.

KANDA, W., HJELM, O., CLAUSEN, J., BIENKOWSKA, A. D., 2018. Roles of intermediaries in supporting eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, **205**, 1006–1016. ISSN 0959-6526.

KASHYAP, A., AGRAWAL, R., 2020. Scale development and modelling of intellectual property creation capability in higher education. *Journal of Intellectual Capital*, **21**(1), 115–138. ISSN: 1469-1930.

KAŠÍK, M., HAVLÍČEK, K., 2009. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-100-2.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 172 s. ISBN 80-7179-578-x.

KHAYRULLINA, Y. R., ELFLOVA, M. Y., GARIPOVA, R. R., YAMILOV, E. R., 2018. The problems of development of small business: the experience of empirical research (based on the materials of the Republic of Tatarstan). *Amazonia Investiga*, **7**(17), 406–413. ISSN 2322-6307.

KIM, N. K., AHN, J. M., 2020. What facilitates external knowledge utilisation in SMEs? An optimal configuration between openness intensity and organisational moderators. *Industry and Innovation*, **27**(3), 210–234. ISSN 1469-8390.

KIM, W. CH., MAUBORGNE, R., 2012. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-128-7.

KISELÁKOVÁ, D., ŠOLTÉS, M., 2017. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0680-6.

KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck. 442 s. ISBN 80-7179-847-9.

KLÍMOVÁ, V., 2007. *Rozvoj malého a středního podnikání*. Brno: Bonny Press. ISBN 978-80-210-4239-1.

KŁOS, S., SKRZYPEK, K., DABROWSKI, K., 2017. A knowledge-management system for the innovation-strategy development of SME enterprises. *Communications in Computer and Information Science*, **756**, 15-24. ISBN 978-3-319-67642-5.

KMECOVÁ, I., VOKOUN, M., 2020. Innovation activities of Czech businesses: differences between urban and rural businesses. *Innovative Economic Symposium 2019 – Potential of Eurasian Economic Union (IES2019)*, **73**, 02002. Dostupné na <<https://doi.org/10.1051/shsconf/20207302002>>

KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ, 2009. *Sdělení Komise Radě Evropského Parlamentu, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2009 [cit. 2020-03-28]. Dostupný na: <[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2009\)0263/_com_com\(2009\)0263_cs.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2009)0263/_com_com(2009)0263_cs.pdf)>

KONEČNÁ, M., 1993. *Založení a řízení malých a středních podniků*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta. 188 s. ISBN 80-7079-819-X.

KORCSMÁROS, E., ŠIMOVA, M., 2017. The Main Barriers to the Development of SMEs. *2017 Conference 7th International Scientific Conference on Managerial Trends in the Development of Enterprises in Globalization Era*, 146–152.

KOŠTURIÁK, J., CHALÁ, J., 2008. *Inovace. Vaše konkurenční výhoda!* Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.

KOTEY, B., SORENSEN, A., 2014. Barriers to small business innovation in Australia. *Australasian Journal of Regional Studies*, **20**(3), 405–429.

KOTTLER, J. P., 2004. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 192 s. ISBN 8072610155.

KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 5. rozš. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRUGMAN, P. R., OBSTFELD, M., MELITZ, M. J., 2015. *International Economics: Theory and Policy*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN-13: 978-01-334-2364-8

KŘIVKOVÁ, K., 2011. *Podpora malých a středních podniků* [online]. 2011 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <<http://sophispol.webnode.cz/male-a-stredni-podnikypateri-ekonomiky>>.

KSOLL, C., LILLEOR, H., B., LONBORG, J., H., RASMUSSEN, O., D., 2016. Impact of Village Savings and Loan Associations: Evidence from a cluster randomized trial. *Journal of development economics*, **120**, 70–85. Dostupné z: <<https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2015.12.003>>

- KUBÁLKOVÁ, M., 2006. *Model stádií růstu malých a středních podniků. Závěrečná zpráva z výzkumu* [online]. [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <<http://nb.vse.cz/>>
- KUBÍČKOVÁ, L., PEPRNÝ, A., 2006: Teoretické aspekty specifik procesu internacionalizace malých a středních firem v ČR. *Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis*, **54**(6), 107–116. ISSN 1211-8516.
- KUBÍČKOVÁ, L., PRESOVÁ, R., 2006: Vývoj malého a středního podnikání v obchodě v ČR. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, **54**(3), 149–158. ISSN 1211-8516.
- KUBÍČKOVÁ, L., TOULOVÁ, M., TUZOVÁ, M., VESELÁ L., 2016. The Internationalization Motives of SMEs from the Czech Republic in the Context of EU Accession. *Society and Economy*, **38**(3), 375-386. ISSN 1588-970X.
- KUBÍČKOVÁ, L., VOTOUPALOVÁ, M., TOULOVÁ, M., 2014. Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance*, **12**, 319-328. ISSN 2212-5671
- KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. a kol., 2006. *Světová ekonomika nové jevy a perspektivy*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 319 s. ISBN 80-7179-455-4.
- KUPKOVIČ, M. a kol., 2002. *Podnikové hospodárstvo*. 6. vyd. Bratislava: Sprint. 461 s. ISBN 80-88848-93-8.
- KUULUVAINEN, A., 2011. Dynamic capabilities in the International Growth of Small and Medium-Sized Firms, Disertační práce, Turku School of Economics.
- KUZMA, E., PADILHA, L. S., SEHNEM, S., JULKOVSKI, D. J., ROMAN, D. J., 2020. The relationship between innovation and sustainability: A meta-analytic study. *Journal of Cleaner Production*, **259**, 120745. ISSN 0959-6526.
- LECKEL, A., VEILLEUX, S., DANA, L. P., 2020. Local Open Innovation: A means for public policy to increase collaboration for innovation in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, **153**, 119891. ISSN 0040-1625.
- LEDNICKÝ, V., SLÁVIK, Š., VANĚK, J., 2002. Řízení malých a středních podniků. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. 138 s. ISBN 80-7248-1738.
- LEDNICKÝ, V., VANĚK J. 2004. *Kooperační struktury malých a středních podniků*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. 191 s. ISBN 80-7248-259-9.
- LIJAUCO, F., GAJENDRAN, T., BREWER, G., RASOOLIMANESH, S. M., 2020. Impacts of Culture on Innovation Propensity in Small to Medium Enterprises in Construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, **146**(3), 04019116. ISSN 1943-7862.
- LINDER, C. 2019. Customer orientation and operations: The role of manufacturing capabilities in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, **216**, 105–117. ISSN 0925-5273.

MADRID-GUIJARRO, A., GARCIA, D., VAN AUKEN, H., 2009. Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, **47**(4), 465–488. ISSN 0047-2778.

MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně*. Praha: Management Press, 232 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MACHKOVÁ, H. a kol., 2004. České podnikatelské subjekty a vnitřní trh EU. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 210 s. ISBN 80-245-0796-X.

MALACH, A. a kol., 2005. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada. 528 s. ISBN 80-247-0906-6.

MALLYA, T., 2011. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARINIČ, P., 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 8024763664.

MARSDEN, T., SONNINO, R., 2008. Rural development and the regional state: Denying multifunctional agriculture in the UK. *Journal of Rural Studies*, **24**(4), 422–431. ISSN 0743-0167.

MAŘÍK, M. a kol., 2003. *Metody oceňování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 80-861119-57-2.

MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M., 2001. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: Ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*. Praha: Ekopress. 70 s. ISBN 80-861-1936-X.

MAYOROVA, T., DOMZAL, Z., GERNEGO, I., DYBA, O., 2019. High-technology investments as a driver of rural productivity. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, **41**(1), 25–32. ISSN 2345-0355.

MCCULLAGH, P., NELDER, J. A., 1989. *Generalized linear models*. 2. vyd. Boca Raton: Chapman & Hall/CRC. ISBN 0-412-31760-5.

MEDDA, G., 2020. External R&D, product and process innovation in European manufacturing companies. *Journal of Technology Transfer*, **45**(1), 339–369. ISSN 1573-7047.

MEDRANO, N., CORNEJO-CAÑAMARES, M., OLARTE-PASCUAL, C., 2020. The impact of marketing innovation on companies' environmental orientation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, **35**(1), 1–12. ISSN: 0885-8624.

MEILI, R., 2019. The influence of small-town context on access to external knowledge. *Entrepreneurship and Regional Development*, **31**(9–10), 826–841. ISSN 1464-5114.

MELIN, L., 1992. Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, **13**(S2), 99–113. ISSN 1097-0266.

MELO, P. R. N., MACHADO, C. F., 2013. Human resource management in small and medium enterprises in Portugal: Rhetoric or reality? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, **20**(1), 117–134. ISSN 1476-1297.

- MILES, R. E., SNOW, C. C., MEYER, A. D., 2008. *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford, Kalifornie: Stanford University Press. ISBN 978-0804748407
- MIMROVÁ, D., 2015. Malé a střední podniky v evropských dotacích. *Epravo.cz*. [online]. 13. 7. 2015 [cit. 2018-11-18]. Dostupné na <<https://www.epravo.cz/top/clanky/male-a-stredni-podniky-v-evropskych-dotacich-98376.html>>
- MOREIRA, F., REGO, F. C., FERREIRA, P. G., 2001. Temporal (1958-1995) patterns of changes in a cultural landscape of northwestern Portugal: implications for fire occurrence. *Landscape Ecology*, **16**, 557–567. ISSN 1572-9761.
- MORENO-MONDÉJAR, L., TRIGUERO, Á., SÁEZ-MARTÍNEZ, F. J., 2020. Successful eco-innovators: Exploring the association between open inbound knowledge strategies and the performance of eco-innovative firms. *Business Strategy and the Environment*, **29**(3), 939–953. ISSN 1099-0836.
- MPO ČR, 2013. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013 [cit. 2019-05-05]. Dostupné na: <<http://www.mpo.cz/dokument119071.html>>
- MPO ČR, 2016. *Metodická část* [online]. Analytické materiály a statistiky, 2016 [cit. 2020-03-02]. Dostupný na: <<https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/2016/11/metodika-vypoctu.pdf>>
- MPO ČR, 2017. *Metodika měření a přeměrování administrativní zátěže podnikatelů (verze 2.1) společně s Prováděcími pokyny* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017 [cit. 2020-03-28]. Dostupné na: <<https://www.mpo.cz/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snizovani-administrativni-zateze/snizovani-administrativni-zateze-podnikatelu/metodika-mereni-a-premerovani-administrativni-zateze-podnikatelu-verze-2-1-spolecne-s-provadecimipokyny---230502/>>
- MPO ČR, 2018a. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018 [cit. 2018-11-1] Dostupné na <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf>
- MPO ČR, 2018b. *Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky (Národní RIS3 strategie) 2014 – 2020 (aktualizace 2018)* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018 [cit. 2020-04-20] Dostupné na <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/ris3-strategie/dokumenty/2019/1/Narodni_RIS3_strategie_aktualizace_2018.pdf>
- MPO ČR, 2019. *Plán systémového snížení administrativní zátěže podnikání na období 2019-2022* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019 [cit. 2020-03-09]. Dostupný na: <<https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snizovani-administrativni-zateze/2019/7/Plan-snizeni-AZP-do-roku-2022.pdf>>
- MUILU, T., GILBERT, A., PHIMISTER, E., SHUCKSMITH, M., 2004. The changing rural context. In: JENTSCH, B., SHUCKSMITH, M. (ed.): *Young people in rural areas of Europe*. The Arkleton Centre for Rural Development Research. Ashgate Publishing, 26–62. ISBN 978-0754634782.

MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. a kol., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

MURA, L., KLJUČNIKOV, A., TVARONAVIČIENÉ, M., ANDRONICEANU, A., 2017. Development Trends in Human Resource Management in Small and Medium Enterprises in the Visegrad Group. *Acta Polytechnica Hungarica*, **14**(7), 105–122. ISSN 1785-8860.

MUSA, H., 2008. EVA – Economic Value Added and capital structure of company. *Ekonomicko-manažerské spektrum*, **2**(2), 28–31. ISSN 1337-0839.

NAVÍO-MARCO, J., BUJIDOS-CASADO, M., RODRIGO-MOYA, B., 2019. Coopetition as an innovation strategy in the European Union: Analysis of the German case. *Industrial Marketing Management*, **82**, 9–14. ISSN 0019-8501.

NENADÁL, J., 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-110-0.

NERUDOVÁ, D., BOHUŠOVÁ, H., 2008. The empirical study of the SMEs position in the process of IFRS for SME application in the Czech Republic. *Ekonomika a vadyba*, (1), 157–162. ISSN 1822-6515.

NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I., 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada. 246 s. ISBN 8024701251

NIEMANN, C. C., DICKEL, P., ECKARDT, G., 2020. The interplay of corporate entrepreneurship, environmental orientation, and performance in clean-tech firms – A double-edged sword. *Business Strategy and the Environment*, **29**(1), 180–196. ISSN 1099-0836.

NOVOTNÝ, J. 2007. *Nauka o podniku: Výstavba podniku*. Plzeň: vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0.

OHDR, 2015a. *Metodika hodnocení dopadů regulace na konkurenceschopnost* [online]. Odbor hodnocení dopadů regulace, 2015 [cit. 2020-03-11]. Dostupný na: <<https://ria.vlada.cz/wp-content/uploads/Metodika-hodnoceni-dopadu-na-konkurenceschopnost-UV-2015.pdf>>

OHDR, 2015b. *Metodika hodnocení dopadů regulace na malé a střední podniky* [online]. Odbor hodnocení dopadů regulace, 2015 [cit. 2020-03-11]. Dostupný na: <<https://ria.vlada.cz/wp-content/uploads/Metodika-hodnoceni-dopadu-na-MSP-UV-2015.pdf>>

OKPARA, J. O., 2011. Factors constraining the growth and survival of SMEs in Nigeria: Implications for poverty alleviation. *Management Research Review*, **34**(2), 156–171. ISSN: 2040-8269.

OLSSON, E. G. A., AUSTRHEIM, G., GRENNE, N., 2000. Landscape pattern in mountains, land use and environmental diversity, Mid-Norway 1960–1993. *Landscape Ecology*, **15**, 155–170.

OSAKWE, CH. N., VERTER, N., BEČVÁŘOVÁ, V., CHOVANCOVÁ, N., 2015. SMEs Growth in the Czech Republic: Some Macroeconomic Perspectives. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, **63**(6), 2077–2084. ISSN 1211-8516.

PANGARKAR, N., 2008. Internationalization and Performance of Small- and Medium-Sized Enterprises. *Journal of World Business*, **43**(4), 475–485. ISSN 1090-9516.

PAVLÁK, M., 2012. Strategické myšlení jako předpoklad konkurenceschopnosti malých a středních podniků na globálním trhu. *Business & IT*, **1**, 97–106. ISSN 2570-7434.

PEETERS, R., 2020. The Political Economy of Administrative Burdens: A Theoretical Framework for Analyzing the Organizational Origins of Administrative Burdens. *Administration & Society*, **52**(4), 566–592. ISSN 0095-3997.

PERPIÑA, C. C. a kol., 2018. *Territorial Facts and Trends in the EU Rural Areas within 2015–2030*. Lucembursko: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-79-98121-0.

PETŘÍČEK, V., 2006. *Vývoj podnikatelského prostředí v České republice*. Praha: Corona. 136 s. ISBN 809033636-1.

PINGLE, S. S., 2014. A Comparative Study of the HRM in Small and Medium Enterprises. *IUP Journal of Management Research*, **13**(1), 55–65.

PIPEROPOULOS, P., 2007. Barriers to innovation for SMEs: empirical evidence from Greece. *International Journal of Business Innovation and Research*, **1**(4), 365–386. ISSN 1751-0252.

PODMANICKÝ, P., NÝVLT, V., 2015. BIM technology as an innovation tool in the design of building structures in the Czech Republic. *International Multidisciplinary Scientific Geo Conference Surveying Geology and Mining Ecology Management, SGEM*, **2**(6), 337–384. ISSN 1314-2704.

POLLARD, D., ŠIMBEROVÁ, I., 2001. Internacionalizace malých a středních podniků v transformujících se ekonomikách: některé české důsledky. In: *Transformation of CEEC Economies to EU Standards: proceedings of the congerence*. Trento, Italy. ISBN 80-86510-27-1.

PRYSINSKI, L., JOZWICKI, R., 2017. The impact of administrative and legal barriers on the effectiveness of financial analysis and audit of companies in developing countries – Polish experience. *Proceedings of the International Conference Accounting and Management Information Systems*, 91–105. ISSN 2247-6245.

RAIS, K., DOSKOČIL, R., 2007. *Risk management*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

RAPPAPORT, A., 1986. *Creating shareholder value: The new standard for business performance*. London: Free Press. 270 s. ISBN 0029257204.

RIVVI, 2019. *Inovační strategie České republiky 2019–2030* [online]. Rada pro výzkum, vývoj a inovace, 2019 [cit. 2020-04-20]. Dostupný na: <https://www.countryforfuture.com/wp-content/uploads/2019/09/Inovacni-strategie-CR_Country-for-Future.pdf>

ROBSON, P. J. A., OBENG, B. A., 2008. The Barriers to Growth in Ghana. *Small Business Economics*, **30**(4), 385–403. ISSN 1573-0913.

RYDVALDOVÁ, P., 2011. *Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky*. Liberec: VÚTS. 148 s. ISBN 978-80-87184-16-5.

SADOVSKÝ, Z., MATĚJKOVÁ, J., 2010. SME, daně etc. In: *Sborník The XVth International Conference Theoretical and practical Aspect of Public Finance*. Praha: Oeconomica. ISBN 97880-245-1644-8. 105.

SANDBROOK, M., 2001. Using the EFQM Excellence Model as a framework for improvement and change. *Journal of Change Management*, **2**(1), 83–90. ISSN 1469-7017.

SÁNCHEZ, A. G., POPESCU, D., CHIVU, I., CIOCRLAN-CHITUCEA, A., 2011. How to Improve Small and Medium-Sized Enterprises Profitability by Practicing an Efficient Human Resources Management. *Theoretical and Applied Economics*, **XVIII**(1), 49–64. ISSN 1844-0029.

SANCHEZ, R., 1995. Strategic Flexibility in Product Competition. *Strategic Management Journal*, **16**(S1), 135–159. ISSN 1097-0266.

SANTORO, G., QUAGLIA, R., PELLICELLI, A. C., DE BERNARDI, P., 2020. The interplay among entrepreneur, employees, and firm level factors in explaining SMEs openness: A qualitative micro-foundational approach. *Technological Forecasting and Social Change*, **151**, 119820. ISSN 0040-1625.

SHAFEEK, H., 2016. The impact of Human Resource Management practices in SMEs. *Annals of Faculty Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering*, **XIV**(4), 91–102. ISSN 1584-2665.

SIRÉN, C., PARIDA, V., FRISHAMMAR, J., WINCENT, J., 2020. Time and time-based organizing of innovation: Influence of temporality on entrepreneurial firms' performance. *Journal of Business Research*, **112**, 23–32. ISSN 0148-2963.

SJAFJELL, B., RICHARDSON, B. J., 2015. *Company Law and Sustainability. Legal Barriers and Opportunities*. Cambridge: Cambridge University Press. 355 s. ISBN 978-1-107-04327.

SKÁLA, J., 2016. *Podniková strategie, základ pro řízení malých a středních podniků* [online]. Ústav práva a právní vědy, 7. 9. 2016 [cit. 2002-11-20]. Dostupné na <<https://www.ustavprava.cz/blog/2016/09/podnikova-strategie-zaklad-pro-rizeni-malych-a-strednich-podniku-msp/>>

SKOKAN, K., 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Nakladatelství Repronis. ISBN: 80-7329-059-6.

SMEJKAL, V., RAIS, K., 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.

SOUKALOVÁ, R., 2016. The role of Universities in the transfer of innovations in the creative industry in the Czech Republic. *Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference – Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2016*, 3166–3174.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol., 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada. 427 s. ISBN 978-80-247-3339 5.

STAŇKOVÁ, A., 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

STERN, J., STEWART, G. B., CHEW, D., 1995. The EVA Financial Management System. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 32–46. ISSN 1745-6622.

STOREY, D. J., 1994. *Understanding the small business sector*, London: International Thomson Business Press. ISBN 041509626X.

STRAKOVÁ, J., 2019. *Podnikové prostředí. Základ pro strategické řízení a rozhodování*. Plzeň: Aleš Čeněk. 220 s. ISBN 978-80-7380-755-9.

STRAKOVÁ, J., RAJIANI, I., PÁRTLOVÁ, P., VÁCHAL, J., DOBROVIČ, J., 2020. Use of the value chain in the process of generating a sustainable business strategy on the example of manufacturing and industrial enterprises in the Czech Republic. *Sustainability*, 12(4), 1520. ISSN 2071-1050.

SUN, H. a kol., 2004. The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(2), 131–54. ISSN 0256-671X.

SYNEK, M. a kol., 1999. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck. 456 s. ISBN 80-7179-228-4.

SZLÁVICZ, Á., BERBER, N. I., 2013. Strategic Human Resource Management at Small and Medium- Sized Enterprises in Serbia. In: *11th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking (MEB 2013)*, 93–106. ISBN 9786155018589.

ŠEBESTOVÁ, J. a kol., 2007. How to Gain Success in SME? A Case Study of a region in the Czech Republic. *South East European Journal of Economics & Business*, 2(1), 41–47. 2233-1999.

ŠKODA, M., BOČKOVÁ, K., VANÍČKOVÁ, R., 2018. EU Innovation Policy: Changes and New Approaches in Procter & Gamble. In STANIČKOVÁ, M., 2018. *Proceedings of the 4th International Conference on European Integration 2018 (ICEI 2018), PTS 1-3*. Ostrava: VŠB, Technical University of Ostrava, 1474–1483. ISBN 978-80-248-4169-4.

ŠULÁK, M., VACÍK, E., 2005. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Eupress. 89 s. ISBN 80-86754-33-2

ŠULEŘ, O., 1995. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-06-7.

ŠUŠNJAR, G. Š., SLAVIĆ, A., BERBER, N., LEKOVIĆ, B., 2016. The Role of Human Resource Management in Small and Medium Sized Companies in Central-Eastern Europe. *Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies*, 205–229.

TEECE, D. J., 2012. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. ISSN 1467-6486.

TEIXEIRA, S. J., VEIGA, P. M., FERNANDES, C. A., 2019. The knowledge transfer and cooperation between universities and enterprises. *Knowledge Management Research and Practice*, **17**(4), 449–460. ISSN 1477-8246.

TICHÝ, M., 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C. H. Beck. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

TORTELLA, B. D., BRUSCO, S., 2003. The Economic Value Added (EVA): An analysis of market reaction. *Advances in Accounting*, **20**, 265–290. ISSN 0882-6110.

TSAI, K. H., HUANG, S. C. T., 2019. Service creativity reinforcement and firm performance: The roles of innovation intensity and contexts. *Journal of Service Management*, **31**(1), 1–23. ISSN: 1757-5818.

UMER, M., 2012. Human Resource Management Theory and Practices in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and Enterprises Performance in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, **12**(13), 28–44. ISSN 2249-4588.

URBAN, J., 2004. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.

URBANO, D., YORDANOVA, D., 2008. Determinants of the adoption of HRM practices in tourism SMEs in Spain: An exploratory study. *Service Business*, **2**, 167–185. ISSN 1862-8516.

USTEMOROV, A., ARYSTANBAYEVA, S., INTYKBAYEVA, S., 2018. Financing of innovative activity of small and medium business. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, **9**(2), 721–728. ISSN 2068-696X.

VÁCLAVÍKOVÁ, L., 2009. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. Vedoucí práce prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

VÁCHAL, J., STRAKOVÁ, J., 2019. Enterprise Architecture within the Process of Permanent Change. In HORÁK, J. *Innovative Economic Symposium 2018 (IES2018): Milestones and Trends of World Economy*. Les Ulis: EDP Sciences, nestránkováno. ISBN 978-2-7598-9063-7.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. 688 s. 978-80-247-4642-5.

VAN DER PLOEG, J. D. a kol., 2000. Rural Development: from Practices and Policies towards Theory. *Sociologia Ruralis*, **40**(4), s. 391–408 ISSN 1467-9523.

VANĚČEK, D., FÁRA, P., 2012. Některé základní charakteristiky malých a středních podniků. *Acta Univ. Bohem. Merid*, **15**(2), 83–94, ISSN 1212-3285.

VANÍČKOVÁ, R., 2018. Innovative changes in the educational process. In BEZPAR-TOCHNYI, M. 2018. *Transformational processes the development of economic systems in conditions of globalization: scientific bases, mechanisms, prospects*. Latvia: Riga, Landmark SIA, 318–331. ISBN 978-9984-891-04-0.

- VASILENKO, L., ARBAČIAUSKAS, V., STANIŠKIS, J. K., 2011. Sustainable Innovation Implementation in the Baltic Sea Region SMEs: Barriers and Incentives. *Environmental Research, Engineering and Management*, **57**(3), 46–66.
- VEBER, J. a kol., 2009. *Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol., 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2409-6.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VERBANO, C., VENTURINI, K., 2013. Managing risks in SMEs: a literature review and research agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*, **8**(3), 186–197.
- VIGLEROVÁ, Z., DOBEŠ, K., VOJTOVIČ, S., 2016. The Perception of the State's Influence on its Business Environment in the SMEs from Czech Republic. *Economics and Sociology*, **10**(3), 321–332. ISSN 2306-3459.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- VOCHOZKA, M., MULAČ, P., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VOJÍK, V., 2009. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-467-3.
- VRBKA, J., ŠULEŘ, P., 2018. Malé a střední podniky jako stabilizační faktor v tržním hospodářství. *Mladá věda*, **6**(1), 209–222. ISSN 1339-3189.
- WAGNEROVÁ, E., ŠEBESTOVÁ, J., 2007. *Podnikání v malé a střední firmě*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta. 221 s. ISBN 978-80-7248-441-6.
- WACH, K., 2014. The scale of internationalisation and Europeanisation of SMEs and their functioning in the spatial systems of the European Union. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, **10**. 136–147.
- WIELGÓRKA, D., SZCZEPANIAK, W., 2019. Eco-innovation of enterprises operating in Poland against the background of EU countries. *Global Journal of Environmental Science and Management*, **5**, 113–121.
- WIESNER, R., McDONALD, J., BANHAM, C. H., 2007. Australian small and medium sized enterprises (SMEs): A study of high performance management practices. *Cambridge University Press and New Zealand Academy of Management 2007*, 227–248.
- XIE, X. M., ZENG, S. X., TAM, C. M., 2010. Overcoming barriers to innovation in SMEs in China: A perspective-based cooperation network. *Innovation: Management, Policy and Practice*, **12**(3), 298–310. ISSN 2204-0226.

YAP, J. B. H., TOH, H. M., 2020. Investigating the principal factors impacting knowledge management implementation in construction organisations. *Journal of Engineering, Design and Technology*, **18**(1), 55–69. ISSN 1726-0531.

YUAN, Y., LU, L. Y., TIAN, G., YU, Y. 2020. Business Strategy and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, **162**(2), 359–377. ISSN 1573-0697.

ZÁVADSKÝ, J., 2005. *Systémové pojednání o procesním řízení*. Praha. Alfa Publishing. 77 s. ISBN 80-86851-15-X.

ZELENÝ, M., 2005. *Human Systems Management: Integrating Knowledge, Management and Systems*. USA: World Scientific Publishing. ISBN 978-98-102-4913-7.

ZHANG, J., ZHANG, W., SONG, Q., LIU, Y., XUE, Y., 2020. Can energy saving policies drive firm innovation behaviours? Evidence from China. *Technological Forecasting and Social Change*, **154**, 119953. ISSN 0040-1625.

ZUZÁK R., KÖNIGOVÁ, M., 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Seznam zkratek

CZ NACE	– klasifikace ekonomických činností
DEI	– dílčí ekonomické indexy
DR	– dimenzionální redukce
E	– Equity (vlastní kapitál)
EBIT	– Earning Before Interests and Taxes (zisk před úroky a zdaněním)
ERP	– podnikový informační systém
ESIF	– Evropské strukturální a investiční fondy
EVA	– Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)
GDPR agenda	– nové nařízení o ochraně osobních údajů
CHKO	– chráněná krajinná oblast
IČ	– identifikační číslo
KHS	– Krajská hygienická stanice
KPM	– konkrétní personální manuál
MAS	– místní akční skupiny
MLP	– Multi-layer perceptron neural network (vícevrstvá perceptronová neuronová síť)
MPO ČR	– Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
MSP	– malé a střední podniky
MV ČR	– Ministerstvo vnitra České republiky
MZV ČR	– Ministerstvo zahraničních věcí České republiky
NOPAT	– Net Operating Profit After Taxes (čistý provozní zisk po zdanění)
OPR	– obce s rozšířenou působností
OSSZ	– Česká správa sociálního zabezpečení
RBF	– Radial basis function neural network (neuronová síť základní radiální funkce)
ROA	– Return On Assets (návrtnost aktiv)
ROE	– Return On Equity (návrtnost vlastního kapitálu)
SIR	– řezová inverzní regrese
TA ČR	– Technická agentura České republiky
UZ	– úplatné zdroje
VPM	– vzorový personální manuál
WACC	– Weighted Average Costs of Capital (vážené průměrné náklady na kapitál)
CSR	– Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)

Přílohy

Příloha 1 Rozšířená finanční analýza

Ukazatel	Vzorec pro výpočet ukazatele	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (1. část vzorce)	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (2. část vzorce)	Vysvětlení ukazatele	Výsledek	Interpretace výsledku
ROE	čistý zisk (EAT)/vlastní kapitál	EAT=Výsledek hospodaření po zdanění – VZZ	Vlastní kapitál (A.) – ROZVAHA	Jedná se o ukazatel ziskovosti. Podává informaci o míře zhodnocení vkladu vlastníkům do podniku. Bohužel nebere v úvahu podstupované podnikatelské riziko. Minimální míra zhodnocení by se měla pohybovat nad úrovní bezrizikového výnosu (v podmínkách České republiky se jedná o úrokovou sazbu desetiletých státních dluhopisů). Ideálně by se měla následná hodnota pohybovat i výrazně nad úrokovou sazbou nabízenou bankami. Pozn.: Pokud do výpočtu vstupuje záporný výsledek hospodaření a záporný vlastní kapitál, bude výsledkem sice kladné ROE, ale výsledek sám o sobě bude nesmyslný. Za splnění těchto podmínek bychom uživatel mohli avizovat, že se jedná o nesmysl.	ROE>100% ROE>50% ROE>20% ROE>10% ROE>0%	Jedná se o extrémně pozitivní výsledek. Zhodnocení vkladu vlastníkům činí více než 100 % za zdaňovací období. Jedná se o vynikající výsledek. Hodnota ROE zohledňuje míru podnikatelského rizika. V tomto případě platí pravidlo, že čím větší riziko investor podstupuje, tím větší očekává výnos. Jedná se o nadprůměrný výsledek. Prostředky vlastníkům jsou adekvátně zhodnoceny ve vztahu k podstupovanému podnikatelskému riziku. Jedná se o dobrý výsledek. Přesto neodráží však míru podstupovaného rizika. Nedochází tak k adekvátnímu využívání zdrojů podniku. Jedná se spíše o podprůměrný výsledek. V dolní části intervalu nepřekračá ani bezrizikovou míru zhodnocení vkladu. Vložené prostředky, pokud nebereme v úvahu případnou inflaci, neztrácejí na své hodnotě. Přesto je jejich zhodnocení vzhledem k podstupovanému riziku neadekvátní. Jedná se o špatný výsledek. Hodnota vkladů vlastníkům se snižuje. Je však prostor pro budoucí zlepšení výsledků podniku. Jedná se o velmi špatný výsledek. Hodnota vkladů vlastníkům se poměrně rychle snižuje. Podnik by měl rychle reagovat na vzniklou situaci. Jedná se o výrazně špatný výsledek. Hodnota vkladů vlastníkům se snižuje velmi rychle. Vlastník by měl zvážít setrvání svého angažmá v podniku. V případě, že zůstane, by měl management přijmout velmi rychle opatření k nápravě takto negativní situace. Jedná se o téměř zničující výsledek. Ano, zákon krátkodobě připouští záporný vlastní kapitál. Je to však situace mimořádná a podnik spěje k zániku.

Ukazatel	Vzorec pro výpočet ukazatele	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (1. část vzorce)	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (2. část vzorce)	Vysvětlení ukazatele	Výsledek	Interpretace výsledku
ROA	čistý zisk (EAT)/ celková aktiva	EAT=Výsledek hospodáření po zdanění – VZZ	Aktiva celkem – ROZVAHA	Jedná se o ukazatel ziskovosti. Podává informaci o míře zhodnocení majetku podniku. V podstatě nás informuje, jak efektivně podnik s majetkem zachází.	ROE > 100% ROE > 50% ROE > 20% ROE > 10% ROE > 0% ROE < 0% ROE < -10% ROE < -30% ROE < -100%	Jedná se o extrémně pozitivní výsledek. Majetek podniku byl za zdanovací období zhodnocen na více než dvojnásobnou hodnotu. Jedná se o vynikající výsledek. Majetek podniku je využíván efektivně, přednostně pak k hodnototvorným činnostem. Jedná se o nadprůměrný výsledek. Prostředky podniku jsou využívány efektivně, především pak k hodnototvorným činnostem. Jedná se o dobrý výsledek. Lze však předpokládat nedostatky při nakládání s majetkem podniku. Část majetku pravděpodobně slouží k jiným než výrobně obchodním aktivitám. Jedná se spíše o podprůměrný výsledek. Pokud vezmeme v úvahu možnou inflaci, majetek podniku nepřináší téměř žádnou hodnotu. Jedná se o špatný výsledek. Hodnota majetku podniku se snižuje. Je však prostor pro budoucí zlepšení výsledků podniku. Je nutné, aby podnik zhodnotil, jaký majetek mu přináší hodnotu a jaký naopak generuje pouze náklady (na udržování). Jedná se o velmi špatný výsledek. Hodnota majetku podniku se poměrně rychle snižuje. Podnik by měl rychle reagovat na vzniklou situaci. Jedná se o výrazně špatný výsledek. Hodnota majetku podniku se snižuje velmi rychle. Podnik by měl zvážit výraznou restrukturalizaci, případně postupné ukončení své činnosti. Jedná se o téměř zničující výsledek. Hodnota majetku klesla na nulu nebo dokonce pod ni (to je dáno rozdílem závazků a majetku podniku). Podnik již nemá, z jakých prostředků uspokojovat závazky svých věřitelů. Měl by (i s ohledem na platné právní normy) ukončit svou činnost.

Ukazatel	Vzorec pro výpočet ukazatele	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (1. část vzorce)	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (2. část vzorce)	Vysvětlení ukazatele	Výsledek	Interpretace výsledku
ROS	čistý zisk (EAT)/ (Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + Tržby z prodeje zboží)	EAT=Výsledek hospodaření po zdanění – VZZ	Tržby z prodeje výrobků a služeb (I.) – VZZ Tržby za prodej zboží (II.) – VZZ	Jedná se o ukazatel ziskovosti. Podává informaci o podílu čistého zisku na jedné koruně tržeb podniku. V podstatě nás informuje, jakou průměrnou marži podnik inkasuje.	ROE>50%	Jedná se o vynikající výsledek. Podnik získává z jedné koruny tržeb více než 50 Haléřů čistého zisku. Jedná se tak velmi ziskovou aktivitu podniku.
					ROE>20%	Jedná se o nadprůměrný výsledek. Každá koruna tržeb přinese podniku více než 20 Haléřů čistého zisku. Jde tak o velmi ziskovou aktivitu podniku.
					ROE>10%	Jedná se o dobrý výsledek. Přesto už je cítit tlak na vyšší objem výkonů podniku. Tim podnik nahradí nižší míru marže v rámci svých tržeb.
					ROE>0%	Jedná se spíše o podprůměrný výsledek. Pokud vezmeme v úvahu možnou inflaci, přináší tržby podniky minimální nebo dokonce nulovou hodnotu.
					ROE<0%	Jedná se o špatný výsledek. Tržby se pohybují pod hranici celkových nákladů podniku. To znamená, že se hodnota podniku při těchto výsledcích snižuje. Je však prostor učinit nápravná opatření.
					ROE<-10%	Jedná se o velmi špatný výsledek. Podnik už musí zvažovat, zda již nedosahuje bodu uzavření firmy (tj. rovnosti realizovaných tržeb a přímých nákladů). Pokud je rozdíl tržeb a přímých nákladů záporný, měl by vlastník firmu uzavřít.
Obrat zásob	Tržby/ zásoby	Tržby = Tržby za prodej zboží (I.) + Výkony (II.) + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.) + Tržby z prodeje cenných papírů a podílů (VI.) – VZZ	Zásoby (C.1.) – ROZVAHA	Ukazatel aktivity podává informaci, kolikrát se zásoby přemění na tržby v průběhu roku.	ROE<-30%	Jedná se o výrazně špatný výsledek. Firma s takovýmto výsledkem nemůže dlouhodobě přežít.
					>6	Hodnota ukazatele je vysoká a znamená, že podnik nakládá se zásobami velmi efektivně.
					>4,5	Jedná se o optimální hodnotu ukazatele. Znamená, že se zásoby přemění na tržby 4,5krát a více do roka.
					<4,5	Hodnota ukazatele je nižší, než je doporučená hodnota. Podnik by měl zefektivnit své hospodaření a nevytvářet velké množství zásob.

Ukazatel	Vzorec pro výpočet ukazatele	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (1. část vzorce)	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (2. část vzorce)	Vysvětlení ukazatele	Výsledek	Interpretace výsledku
Obrát dlouhodobého majetku	Tržby/ dlouhodobý majetek	Tržby = Tržby za prodej zboží (I.) + Výkony (II.) + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.) + Tržby z prodeje cenných papírů a podílů (VI.) – VZZ	Dlouhodobý majetek (B.) – ROZVAHA	Ukazatel aktivity podává informaci, kolikrát se dlouhodobý majetek přemění na tržby v průběhu roku.	>6	Hodnota ukazatele je vysoká a znamená, že podnik nakládá se dlouhodobým majetkem velmi efektivně.
					>5	Jedná se o optimální hodnotu ukazatele. Znamená, že se dlouhodobý majetek přemění na tržby 5krát a více do roka.
					<5	Hodnota ukazatele je nižší, než je doporučená hodnota. Podnik by měl zefektivnit používání dlouhodobé majetku, resp. by měl používat pouze provozně nutný dlouhodobý majetek.
Obrát majetku	Tržby/ majetek	Tržby = Tržby za prodej zboží (I.) + Výkony (II.) + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.) + Tržby z prodeje cenných papírů a podílů (VI.) – VZZ	Celkový majetek = Dlouhodobý majetek (B.) + oběžná aktiva (C.) – ROZVAHA	Ukazatel aktivity podává informaci, kolikrát se majetek podniku přemění na tržby v průběhu roku.	>1,5	Hodnota ukazatele je vysoká a znamená, že podnik hospodáři s majetkem velmi efektivně.
					>1	Jedná se o optimální hodnotu ukazatele. Znamená, že se majetek podniku přemění na tržby jednou a vícekrát do roka.
					<1	Hodnota ukazatele je nižší, než je doporučená hodnota. Podnik by měl zefektivnit své hospodaření s majetkem a využívat pouze majetek, který je provozně nutný.
Doba obrátky zásob	360* (zásoby / celková aktiva)	Zásoby (C.I.) – ROZVAHA	Aktiva celkem – ROZVAHA	Ukazatel aktivity podává informaci, za kolik dnů se změni stávající zásoby na tržby.	>85	Hodnota ukazatele je vyšší, než je doporučená hodnota. To vypovídá o neefektivním využívání zásob.
					>75	Hodnota ukazatele je na optimální úrovni. Zásoby plní svou funkci a zároveň nedochází k neefektivnímu využívání zdrojů.
					<75	Hodnota ukazatel je na nižší než doporučené úrovni. Podnik tak zachází se zásobami velmi efektivně.

Ukazatel	Vzorec pro výpočet ukazatele	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (1. část vzorce)	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (2. část vzorce)	Vysvětlení ukazatele	Výsledek	Interpretace výsledku
Doba obrátky dlouhodobého majetku	360*(dlouhodobý majetek/tržby)	Dlouhodobý majetek (B.) – ROZVAHA	Tržby = Tržby za prodej zboží (I.) + Výkony (II.) + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.) + Tržby z prodeje cenných papírů a podílů (VI.) – VZZ	Ukazatel aktivity podává informaci, za kolik dnů se změní stávající dlouhodobý majetek na tržby.	>75	Hodnota ukazatele je vyšší, než je doporučená hodnota. To vypovídá o neefektivním využívání dlouhodobého majetku.
					>67	Hodnota ukazatele je na optimální úrovni. Dlouhodobý majetek plní svou funkci a zároveň nedochází k neefektivnímu využívání zdrojů.
					<67	Hodnota ukazatele je na, nižší než doporučené úrovni. Podnik tak zachází s dlouhodobým majetkem efektivně.
Doba obrátky majetku	360*(majetek/tržby)	Celkový majetek = Dlouhodobý majetek (B.) + oběžná aktiva (C.) – ROZVAHA	Tržby = Tržby za prodej zboží (I.) + Výkony (II.) + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.) + Tržby z prodeje cenných papírů a podílů (VI.) – VZZ	Ukazatel aktivity podává informaci, za kolik dnů se změní stávající majetek na tržby.	>370	Hodnota ukazatele je vyšší, než je doporučená hodnota. To vypovídá o neefektivním využívání majetku podniku.
					>350	Hodnota ukazatele je na optimální úrovni. Majetek plní svou funkci a zároveň nedochází k neefektivnímu využívání zdrojů.
					<350	Hodnota ukazatele je na nižší než doporučené, úrovni. Podnik tak zachází s majetkem efektivně.
Cizí kapitál/celkový kapitál	Cizí kapitál/celkový kapitál	Cizí kapitál = cizí zdroje (B. + C.) – ROZVAHA	Celkový kapitál = Vlastní kapitál (A.) + cizí zdroje (B. + C.) – ROZVAHA		>100%	Zadluženost je na úrovni, která pokračuje majetek podniku. Zákon tento stav umožňuje pouze na omezenou dobu. Poté je management podniku povinen ukončit činnost podniku.
					>70%	Zadluženost je velmi vysoká. To může mít pozitivní vliv na působení finanční páky. Podnik tím však zvyšuje podnikatelské riziko.
					>55%	Zadluženost je vyšší než doporučená hodnota. Neohrožuje však existenci podniku.
					>45%	Zadluženost je na optimální úrovni.
					<45%	Zadluženost je nižší, než je doporučená hodnota. Podnik tak nevyužívá dostatečně výhod plynoucích z použití cizího kapitálu. Na druhou stranu tím snižuje riziko svého podnikání.

Ukazatel	Vzorec pro výpočet ukazatele	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (1. část vzorce)	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (2. část vzorce)	Vysvětlení ukazatele	Výsledek	Interpretace výsledku
Ukazatel úrokového krytí I.	EBIT/ Celkový nákladový úrok	EBIT= Výsledek hospodaření před zdaněním + Nákladové úroky a podobné náklady (I.) – VZZ	Nákladové úroky a podobné náklady (I.) – VZZ	Ukazatel hodnotí schopnost podniku generovat zisk v takové výši, která pokrývá závazek vůči věřiteli plynoucí z úroků za poskytnutý cizí kapitál. Ukazatel vychází z předpokladu, že podnik kryje svůj závazek vůči věřiteli například dlouhodobým majetkem a že tento majetek pokrývá celou výši závazku. Věřitel tak očekává od podniku především úhradu jeho zisku, úroku.	ÚK>3 ÚK≤3	Hodnota úrokového krytí je na dobré úrovni. Generovaný zisk umožňuje podniku bezproblémové platby za úroky věřiteli. Hodnota úrokového krytí je nízká. Podnik se může dostat do potíží s platbami úroků za vypůjčený cizí kapitál.
Ukazatel úrokového krytí II.	(EBIT+odpisy)/úroky nákladové	EBIT= Výsledek hospodaření před zdaněním + odpisy – ROZVAHA	Nákladové úroky a podobné náklady (I.) – VZZ	Ukazatel hodnotí schopnost podniku generovat zisk v takové výši, která pokrývá závazek vůči věřiteli plynoucí z úroků za poskytnutý cizí kapitál. Ukazatel vychází z předpokladu, že podnik kryje svůj závazek vůči věřiteli například dlouhodobým majetkem a že tento majetek pokrývá celou výši závazku. Věřitel tak očekává od podniku především úhradu jeho zisku, úroku. Do výpočtu ukazatele byly započteny i odpisy. Znamená to, že i tyto prostředky jsou určeny k úhradě závazku vůči věřiteli. To znamená, že věřitel bude uspokojen. Podnik však nebude reprodukovat svůj majetek a za nějaký čas ztratí schopnost generovat prostředky na úhradu úroků.	ÚK>7 ÚK>3 ÚK≤3	Hodnota úrokového krytí je na dobré úrovni. Generovaný zisk umožňuje podniku bezproblémové platby za úroky věřiteli. Podnik je zároveň schopen reprodukovat svůj dlouhodobý majetek a dlouhodobě prosperovat. Hodnota úrokového krytí je nízká. Podnik je schopen hradit úroky svému věřiteli. Není však schopen reprodukovat svůj majetek. Dlouhodobě je takový stav neudržitelný. Hodnota úrokového krytí je nízká. Podnik se může dostat do potíží s platbami úroků za vypůjčený cizí kapitál.

Ukazatel	Vzorec pro výpočet ukazatele	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (1. část vzorce)	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (2. část vzorce)	Vysvětlení ukazatele	Výsledek	Interpretace výsledku
Likvidita 1	Finanční majetek/krátkodobé závazky	Celkový finanční majetek = Dlouhodobý finanční majetek (B.III.) + krátkodobý finanční majetek (C.III.) – ROZVAHA	Krátkodobé závazky (C.II.) – ROZVAHA	Ukazatel tzv. peněžní likvidity informuje o tom, jak je schopen podnik pokrýt své krátkodobé závazky při použití svého finančního majetku.	L1>0,5	Peněžní likvidita je na velmi vysoké úrovni. Podnik je schopen ihned uhradit více než polovinu svých krátkodobých závazků. Výše likvidity však ukazuje, že management má spíše averzi k riziku. Pravděpodobně tak nenastane riziko platební neschopnosti. Na druhou stranu představuje taková situace neefektivní nakládání s aktivy podniku.
					L1>0,5	Peněžní likvidita dosahuje obecně vysoké úrovně. Může se jednat o neefektivní nakládání s prostředky podniku. Může se však zároveň jednat o adekvátní krytí závazků podniku. To se však odvíjí od povahy a přednětu podnikání podniku. Obecně však platí, že nižší míra likvidity přináší vyšší efekt, avšak zároveň i vyšší míru podnikatelského rizika plynoucího z rizika nesplacení závazků firmy.
					L1>0,15	Peněžní likvidita dosahuje doporučené hodnoty, která je odvozena dlouhodobým pozorováním a odvozena jako hranice, při níž podnik podstupuje únosnou míru rizika a zároveň nedochází k výraznému plýtvání zdroji podniku
					L1<0,15	Jedná se o nižší než doporučenou hodnotu peněžní likvidity. Podnik tím zvyšuje své podnikatelské riziko. To je na druhé straně vyvažováno vyšší mírou zhodnocení zdrojů podniku. Přesto by měl management zvážit, zda podnik dokáže včas a v plné výši hradit své závazky.

Ukazatel	Vzorec pro výpočet ukazatele	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (1. část vzorce)	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (2. část vzorce)	Vysvětlení ukazatele	Výsledek	Interpretace výsledku
Likvidita 2	(finanční majetek + krátkodobé pohledávky) / krátkodobé závazky	(Celkový finanční majetek = Dlouhodobý finanční majetek (B.III.) + krátkodobý finanční majetek (C.III.)) + krátkodobé pohledávky (C.II.2.) – ROZVAHA	Krátkodobé závazky (C.II.) – ROZVAHA	Ukazatel tzv. pohotové likvidity informuje o tom, jak je schopen podnik pokrýt své krátkodobé závazky při použití svého finančního majetku krátkodobých pohledávek.	L2 > 1,6	Pohotová likvidita je na velmi vysoké úrovni. Podnik je schopen prostřednictvím svých peněžních prostředků a pohledávek uhradit více než 150 % svých krátkodobých závazků. Výše likvidity však ukazuje, že management má spíše averzi k riziku. Pravděpodobně tak nenastane riziko platební neschopnosti. Na druhou stranu představuje taková situace neefektivní nakládání s aktivy podniku.
					L2 > 1,25	Pohotová likvidita dosahuje obecně vysoké úrovně. Může se jednat o neefektivní nakládání s prostředky podniku. Může se však zároveň jednat o adekvátní krytí závazků podniku. To se však odvíjí od povahy a předmětu podnikání podniku. Obecně však platí, že nižší míra likvidity přináší vyšší efekt, avšak zároveň i vyšší míru podnikatelského rizika plynoucího z rizika nesplacení závazků firmy.
					L2 > 1,15	Pohotová likvidita dosahuje doporučené hodnoty, která je odvozena dlouhodobým pozorováním a odvozena jako hranice, při níž podnik podstupuje únosnou míru rizika a zároveň nedochází k výraznému plýtvání podniku
					L2 < 1,15	Jedná se o nižší než doporučenou hodnotu pohotové likvidity. Podnik tím zvyšuje své podnikatelské riziko. To je na druhé straně vyvažováno vyšší mírou zhodnocení zdrojů podniku. Přesto by měl management zvážit, zda podnik dokáže včas a v plné výši hradit své závazky.

Ukazatel	Vzorec pro výpočet ukazatele	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (1. část vzorce)	Položka ze vzorce, její číslo a umístění ve výkazu (2. část vzorce)	Vysvětlení ukazatele	Výsledek	Interpretace výsledku
Likvidita 3	oběžná aktiva/krátkodobé závazky	Oběžná aktiva (C.) – ROZVAHA	Krátkodobé závazky (C.II.) – ROZVAHA	Ukazatel tzv. běžné likvidity informuje o tom, jak je schopen podnik pokrýt své krátkodobé závazky při použití svého finančního majetku, pohledávek a zásob.	L3>2,5	Běžná likvidita je na velmi vysoké úrovni. Podnik je schopen prostřednictvím svých peněžních prostředků, pohledávek a zásob uhradit ihned více než 250 % svých krátkodobých závazků. Výše likvidity však ukazuje, že management má spíše averzi k riziku. Pravděpodobně tak nenastane riziko platební neschopnosti. Na druhou stranu představuje taková situace neefektivní nakládání s aktivy podniku.
					L3>1,65	Běžná likvidita dosahuje obecně vysoké úrovně. Může se jednat o neefektivní nakládání s prostředky podniku. Může se však zároveň jednat o adekvátní krytí závazků podniku. To se však odvíjí od povahy a předmětu podnikání podniku. Obecně však platí, že nižší míra likvidity přináší vyšší efekt, avšak zároveň i vyšší míru podnikatelského rizika plynoucího z rizika nesplacení závazků firmy.
					L3>1,55	Běžná likvidita dosahuje doporučené hodnoty, která je odvozena dlouhodobým pozorováním a odvozena jako hranice, při níž podnik podstupuje únosnou míru rizika a zároveň nedochází k výraznému plýtvání zdroji podniku
					L3<1,55	Jedná se o nižší než doporučenou hodnotu běžné likvidity. Podnik tím zvyšuje své podnikatelské riziko. To je na druhé straně vyvažováno vyšší mírou zhodnocení zdrojů podniku. Přesto by měl management zvážit, zda podnik dokáže vést a v plné výši hradit své závazky.

Shrnutí

Malé a střední podnikání na českém venkově se nachází na sestupné trajektorii svého rozvoje, přitom jeho nezastupitelný význam pro národní ekonomiku, ale i jeho potenciální základnu, vyžaduje zcela opačný trend vývoje. Český venkov potřebuje nejen zachovat své historické, společenské, kulturní a přírodovědecké hodnoty, ale současně zásadním způsobem posílit svůj historicky ověřený životodárný pramen své existence a rozvoje tryskající z prosperujícího a rozvíjejícího se malého a středního podnikání. Toto varující, společenské memento je autory knihy promítnuto do její struktury a obsahu. Pojetí publikace i samotné její zpracování lze označit za netradiční a ne zcela běžné dílo v ČR, ale i v zemích EU a současně za velice náročné a zavazující. Úvodní část knihy je zaměřena na charakteristiku a kategorizaci MSP, jejich význam a postavení jak v rámci evropského prostoru, tak v podmínkách ČR. Specifikovány jsou výhody i rizika malého a středního podnikání včetně limitů jeho rozvoje. Závěr teoretické části náleží charakteristice základních oblastí činnosti MSP počínaje finanční a ekonomickou stránkou až po oblast legislativy a správy. Hlavní část publikace je věnována výsledkům z výzkumných a experimentálních aktivit autorů knihy za jednotlivé oblasti činností MSP. Prezentovány jsou zde výsledky za ekonomiku, finance a regulaci finančních toků, strategické řízení a rozhodování, interní a externí inovační aktivity a jejich implementaci, personalistiku, vzdělávání a rozvoj manažerů a zaměstnanců, legislativně-právní základnu a administrativu. Jako samostatná část je zde taktéž řešena problematika stanovení podnikatelského potenciálu venkovského prostoru z hlediska potřeb MSP. Kniha přináší čtenářům analýzu současného stavu v oblasti malého a středního podnikání v českém tržním prostoru, ale i nové, dosud nepublikované výsledky a vývojové trendy, které mohou být využity přímo v podnikatelské praxi. Kniha taktéž zahrnuje komparaci výsledků z řešení za jednotlivé problematiky s vybranými národními i regionálními koncepcemi zaměřenými na MSP včetně nově zpracované strategie CRM AMSP, a to z pohledu jejích přínosů k řešení cílů obsažených v uvedených koncepčních materiálech. Praktické využití publikace v podnikatelské praxi je umocněno uvedením nových, využitelných poznatků za každý problémový okruh. Autoři publikace jsou přesvědčeni, že kniha najde své čtenáře nejen u provozovatelů malého a středního podnikání, ale i manažerů ostatních výrobních podniků a podniků služeb, pracovníků řídicí správy, ale i členů samospráv, společenských institucí a organizací.

Resumé

Small and medium-sized enterprising in the Czech countryside is on a downward trajectory of its development, while its irreplaceable importance for the national economy, as well as its potential base, requires a completely opposite development trend. The Czech countryside needs not only to preserve its historical, social, cultural and scientific values, but also in a fundamental way to strengthen its historically proven life-giving source of its existence and development gushing from prosperous and developing small and medium-sized enterprising. This warning, social memento is projected by the authors of the book into its structure and content. The concept of the publication and its elaboration can be described as a non-traditional and not entirely common work in the Czech Republic, but also in the EU countries, and at the same time as very demanding and binding. The introductory part of the book is focused on the characteristics and categorization of small and medium-sized-enterprises, their importance and position both within the European area and in the conditions of the Czech Republic. The advantages and risks of small and medium-sized enterprising are specified, including the limits of its development. The conclusion of the theoretical part deals with the characteristics of the basic areas of activities of small and medium-sized enterprises, starting from the financial and economic side to the area of legislation and administration. The main part of the publication is devoted to the results of research and experimental activities of the authors of the book in individual areas of SME activities. The results for economics, finance and regulation of financial flows, strategic management and decision-making, internal and external innovation activities and their implementation, human resources, education and development of managers and employees, legislative-legal basis and administration are also presented. As a separate part, the issue of determining the business potential of rural areas in terms of the needs of SMEs is also addressed. The book brings readers an analysis of the current condition of small and medium-sized enterprises in the Czech market area, as well as new, yet unpublished results and development trends that can be used directly in business practice. The book also includes a comparison of the results of the solution for individual issues with selected national and regional concepts focused on SMEs, including the newly developed CRM AMSP strategy, in terms of their benefits to solve the objectives contained in the conceptual materials. The practical use of the publication in business practice is amplified by the introduction of new, usable knowledge for each problem area. The authors of the publication are convinced that the book will find its readers not only among small and medium-sized business operators, but also managers of other manufacturing and service companies, management staff, but also members of local autonomies, social institutions and organizations.

Monografie Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize, zaměřená na problematiku malého a středního podnikání v České republice dnes a v budoucnosti, vyniká svým komplexním pojetím. Samostatně zde autoři pojímají MSP v oblasti ekonomicko-finančního řízení, strategického řízení a rozhodování, inovačních aktivit, řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců, podnikatelského potenciálu ve venkovském prostoru a v oblasti legislativně-právní. Autorský kolektiv tvoří přední odborníci z VŠTE v Českých Budějovicích, ovšem cenné poznatky poskytl i akademičtí pracovníci VUT Brno, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Hospodářská komora České republiky, Jihočeská hospodářská komora České Budějovice a Krajské sdružení NS MAS ČR. Publikace je vhodná jak pro manažery MSP, tak i pro celou podnikatelskou sféru v ČR.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:



GRADA Publishing, a.s.,
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel. +420 234 264 511,
e-mail: obchod@grada.cz
www.grada.cz

