

T A

Č R

Certifikovaná metodika

Stabilizace a rozvoj malých a středních podniků
ve venkovském prostoru

TL01000349



Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru

Motto metodiky:

Předpokladem k naplnění stability a rozvoje MSP je kvalitní podnikatelské prostředí, využití a rozvoj jeho inovačního potenciálu, znalosti a vzdělávání (upgrading malých a středních podniků k podnikání založenému na inovační konkurenční výhodě a posunu výše v hodnotových řetězcích), internacionalizace vyplývající z vnitřního trhu EU i perspektivních trhů ve třetích zemích a celkovém snižování energetické náročnosti podnikání.

Autoři: prof. Ing. Jan Váchal, CSc.
prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D.
doc. Ing. Jarmila Straková, Ph.D.
PaedDr. Mgr. Zdeněk Caha, Ph.D., MBA, MSc.
Ing. Iveta Kmecová, Ph.D.
Ing. Radka Vaníčková, Ph.D.
Ing. Petra Pártlová, PhD.

Hlavní editor: prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

Projekt: TL01000349 „Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru“

Doba řešení: 02/2018–01/2021

Nmet – Certifikovaná metodika:

Metodika pro stabilizaci a rozvoj MSP ve venkovském prostoru.

Tato metodika byla vytvořena s finanční podporou TA ČR. Je výsledkem projektu č. TL01000349 „Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru“, program Éta.

Poskytovatel podpory: TA ČR, 1. veřejná soutěž Programu na podporu aplikovaného společenskovedního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ÉTA

Příjemce podpory: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Další účastníci: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
Krajské sdružení NS MAS ČR Jihočeského kraje
Vysoké učení technické v Brně
Výzkumný ústav pro podnikání a inovace, z.ú.

Recenzenti: Ing. Luděk Keist, Jihočeská hospodářská komora
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c., PEF ČZU

Metodika byla 27. 1. 2021 certifikována MPO ČR na základě vystaveného osvědčení č.j. MPO 95367/21 o uznání metodiky jako výsledku výzkumu a vývoje dle Metodiky hodnocení výzkumných organizací a programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací.

Publikace neprošla redakční úpravou, za její obsah odpovídá autor.

© VŠTE v Českých Budějovicích, 2021

ISBN (pdf) 978-80-7468-179-0

Obsah metodiky

1. Úvod.....	1
2. Cíl metodiky.....	2
3. Popis metodiky.....	3
3.1 Metodologie.....	3
3.2 Principy aplikace metodiky	3
3.2.1 Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků	3
3.2.2 Strategické řízení a rozhodování	5
3.2.3 Interní a externí inovační aktivity, inovační management a controlling, řízení změn, inovační konkurenční výhoda	5
3.2.4 Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP	6
3.2.5 Legislativně-právní základna	7
3.2.6 Analýza, vyhodnocení a vize rozvoje vnějšího okolí – venkovské prostředí – základna pro MSP v ČR.....	7
4. Nastavení postupů, procesů a výstupů	8
4.1 Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků	8
4.2 Strategické řízení a rozhodování	13
4.3 Interní a externí inovační aktivity, inovační management a controlling, řízení změn, inovační konkurenční výhoda.....	20
4.4 Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP	27
4.5 Legislativně-právní základna.....	36
4.6 Analýza, vyhodnocení a vize rozvoje vnějšího okolí – venkovské prostředí – základna pro MSP v ČR.....	46
5. Srovnání novosti postupů oproti původní metodice	53
5.1 Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků	53
5.2 Strategické řízení a rozhodování	53
5.3 Interní a externí inovační aktivity, inovační management a controlling	53
5.4 Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP	54
5.5 Legislativně-právní základna, administrativa.....	54
5.6 Venkovské prostředí – základna pro MSP v ČR	54
6. Popis uplatnění certifikované metodiky.....	56
6.1 Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků	56
6.2 Strategické řízení a rozhodování	56
6.3 Interní a externí inovační aktivity, inovační management a controlling	57

6.4	Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP	57
6.5	Legislativně-právní základna, administrativa.....	57
6.6	Venkovské prostředí – základna pro MSP v ČR.....	58
7.	Ekonomické aspekty	59
7.1	Ekonomické aspekty za oblast finančního řízení	59
7.2	Ekonomické aspekty za oblast strategického řízení a rozhodování	59
7.3	Ekonomické aspekty za oblast inovací.....	59
7.4	Ekonomické aspekty za oblast personálního řízení.....	60
7.5	Ekonomické aspekty za oblast legislativy a administrativy	60
7.6	Ekonomické aspekty za oblast venkova	60
8.	Právní prostředí pro implementaci metodiky.....	62
9.	Závěr	63
10.	Seznam použité literatury.....	64
11.	Seznam publikací, které předcházely metodice; výstupy z originální práce.....	65
12.	Kontakty na předkladatele metodiky.....	67
13.	Seznam příloh.....	68
	Přílohy	69
	Příloha č. 1: manuál Řízení hodnoty podniku pro vlastníka jako základního cíle podnikání	69
	Příloha č. 2: manuál Strategické řízení a rozhodování – předpoklad konkurenceschopnosti a ziskovosti MSP.....	70
	Příloha č. 3: manuál Zásady, postup a implementace inovačního procesu v MSP v ČR.....	71
	Příloha č. 4: manuál Personální řízení v malých a středních podnicích ve venkovském prostoru.....	72
	Příloha č. 5: manuál Snížení administrativní náročnosti MSP v ČR.....	73
	Příloha č. 6: manuál Venkovské prostředí – základna pro stabilitu a rozvoj MSP v ČR.....	74
	Příloha č. 7: software Indikátory finanční výkonnosti pro malé a střední podniky.....	75
	Příloha č. 8: kód C++ sítě MLP 37-12-1	76
	Příloha č. 9: Vstupní data a interpretce výsledků poměrové finanční analýzy.....	89

1. Úvod

Jako úvod k předložené certifikované metodice si autoři dovolili použít aktuální úvodní slovo zveřejněné na webových stránkách AMSP ČR k udržitelnosti malého a středního podnikání v podmínkách České republiky. Je v něm symbol motivace k předložení a řešení projektu, jehož výstupy umožnily zpracování metodiky, současně je varovným mementem vypovídajícím o potřebnosti a aktuálnosti řešení.

„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 byla 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 hospodářských výsledků jak korporacím, tak segmentu malého a středního podnikání. Zásadní celosvětovou ránu však podnikání zasadil počátkem roku 2020 nový koronavirus a 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 ČR 2020)

2. Cíl metodiky

Certifikovaná metodika k projektu „Stabilizace a rozvoj malých a středních podniků ve venkovském prostoru“ je zaměřena na posilování konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti malých a středních podnikatelů a obsahuje zásady, postupy a metody pro MSP v ČR k akceleraci a generování jejich vyšší přidané hodnoty. Zahrnuje základní oblasti činnosti MSP, které rozhodují o jejich konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti (finance a ekonomika, řízení a strategie, venkov a jeho rozvoj, inovace, personální práce a vzdělávání, administrativa, legislativa). Předpokládá se, že aplikace metodiky povede k prokazatelnému zvýšení konkurenceschopnosti MSP, jejich udržitelnosti, k překonání dopadů koronavirové pandemie, ale současně i ke stabilizaci venkovského prostoru včetně zvýšení angažovanosti zde působících obyvatel.

Certifikovaná metodika umožní u MSP v ČR:

- stabilizaci, rozvoj a konkurenceschopnost,
- hodnocení a nastavení finančních ukazatelů a toků,
- zapojení do sítí na principu triple helix,
- zvýšení inovační aktivity a potenciálu,
- projekci nové podnikové architektury,
- generování reálné podnikové strategie,
- snížení nákladů za legislativně-právní oblast,
- zefektivnění procesů v oblasti dotačních titulů,
- zhodnocení potenciálu obchodních partnerů,
- zefektivnění personálního řízení,
- poznání a využití podnikatelského potenciálu na venkově.

Aplikace této metodiky umožní příslušným útvarům Ministerstva průmyslu a obchodu ČR zohlednit nové poznatky v koncepčních materiálech týkající se stabilizace a rozvoje MSP v podmínkách ČR.

Je potřebné akcentovat skutečnost, že takto komplexní pojetí výzkumného řešení není běžné v České republice ani v zahraničí. Průběh řešení prokázal vhodnost tohoto postupu, současně však i vysoké nároky na jednotlivé dílčí řešitele problémových okruhů i na koordinační činnost řešitele hlavního. Navíc je k metodice připojeno jako její nedílná součást 6 samostatných manuálů za jednotlivé oblasti a software na testování finanční zralosti konkrétního MSP. Další materiály mohou uživatelé nalézt též na <http://rozvojmzp.cz/vystupy-projektu>.

3. Popis metodiky

3.1 Metodologie

Využito bude vědecké rešerše a analýzy dostupných tuzemských i zahraničních dokumentů. Sběr dat bude zajištěn prostřednictvím metod kvalitativního výzkumu (rozhovory, dotazníky, pozorování) a kvantitativního výzkumu (faktory rizik, úspěchu, zisku aj.). Výsledky budou analyzovány s využitím matematicko-statistických metod včetně neuronových sítí. Novost bude spočívat:

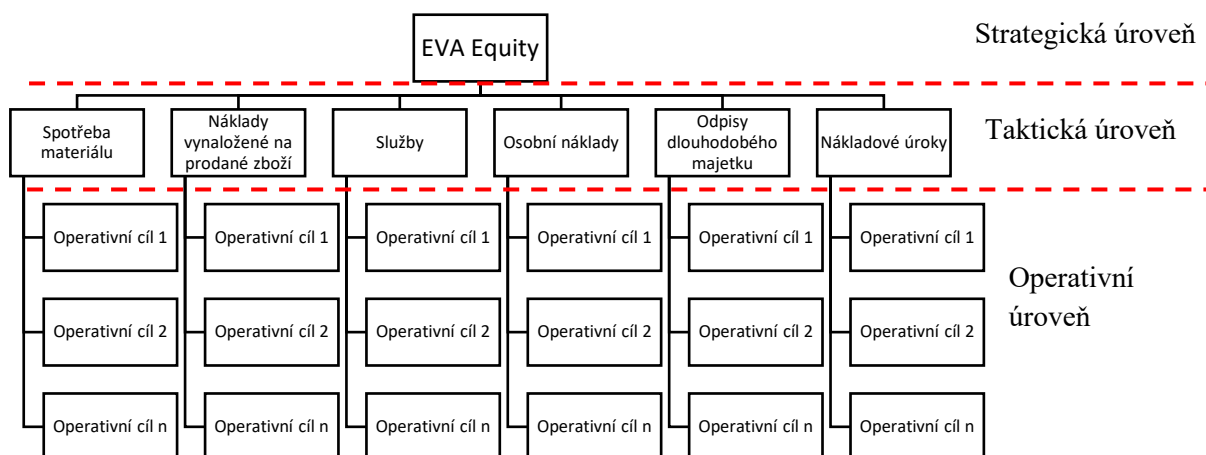
- ve vytvoření klasifikace nejčastějších problémů,
- v propojení certifikované metodiky a softwaru,
- v identifikaci generátorů hodnoty MSP.

3.2 Principy aplikace metodiky

3.2.1 Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků

Z webového nástroje Indikátory finanční výkonnosti pro malé a střední podniky (IFV) dostupného na webové stránce <https://nn-msp-ui.prod.vstecb.cz/#/models/fpi-msp-2020-05> hodnotitel odvodí, zda je stávající stav v podniku žádoucí nebo zda je vhodné jej změnit a činnost podniku zefektivnit. V případě ukazatelů finanční analýzy, kdy je z konstrukce ukazatele patrné, jak se bude vyvíjet při změně některého z parametrů, je odhad kýženého stavu poměrně prostý. V případě EVA Equity je situace velmi složitá. Ukazatel se nevyvíjí lineárně ve vztahu ke vstupním proměnným. Naopak neuronová síť hledá optimální kombinaci vstupních veličin, která má přinést ideální výsledek. Avšak takových kombinací nesoucích optimální hodnotu EVA Equity může být a vždy bude celá řada. Je tak nutné postupně realizovat analýzu citlivosti (to lze díky IFV i v případě ukazatelů poměrové finanční analýzy). Ta proběhne v podobě opakovaného zadání dat (nikoliv skutečných, ale žádoucích). Uživatel zadá některé hodnoty, které bude hůře měnit, nebo je dle skutečnosti změnit nemůže, určitě však CZ NACE a kraj, v němž podnik sídlí. Ostatní proměnné pak mění podle toho, jak mu skutečné podmínky podniku dovolí položky měnit (např. pokud se bude jednat o obchodní podnik, nebude pravděpodobně moci výrazně měnit spotřebu materiálu). Jakmile dosáhne hodnotitel kýžené hodnoty – tj. kladné (ideálně co nejvyšší EVA Equity), vytváří plán, jak dosáhnout žádoucího vzájemného poměru jednotlivých generátorů hodnoty. Plán musí být rozpracován do úrovně operativních cílů (schéma plánu podniku je na obrázku č. 1). Za nespornou výhodu pro manažery podniku je nutné považovat fakt, že cíle stanovené na základě pyramidového rozkladu automaticky splňují metodu stanovování cílů SMART. Tyto cíle jsou specificky určené, měřitelné, akceptovatelné, relevantní a termínově omezené.

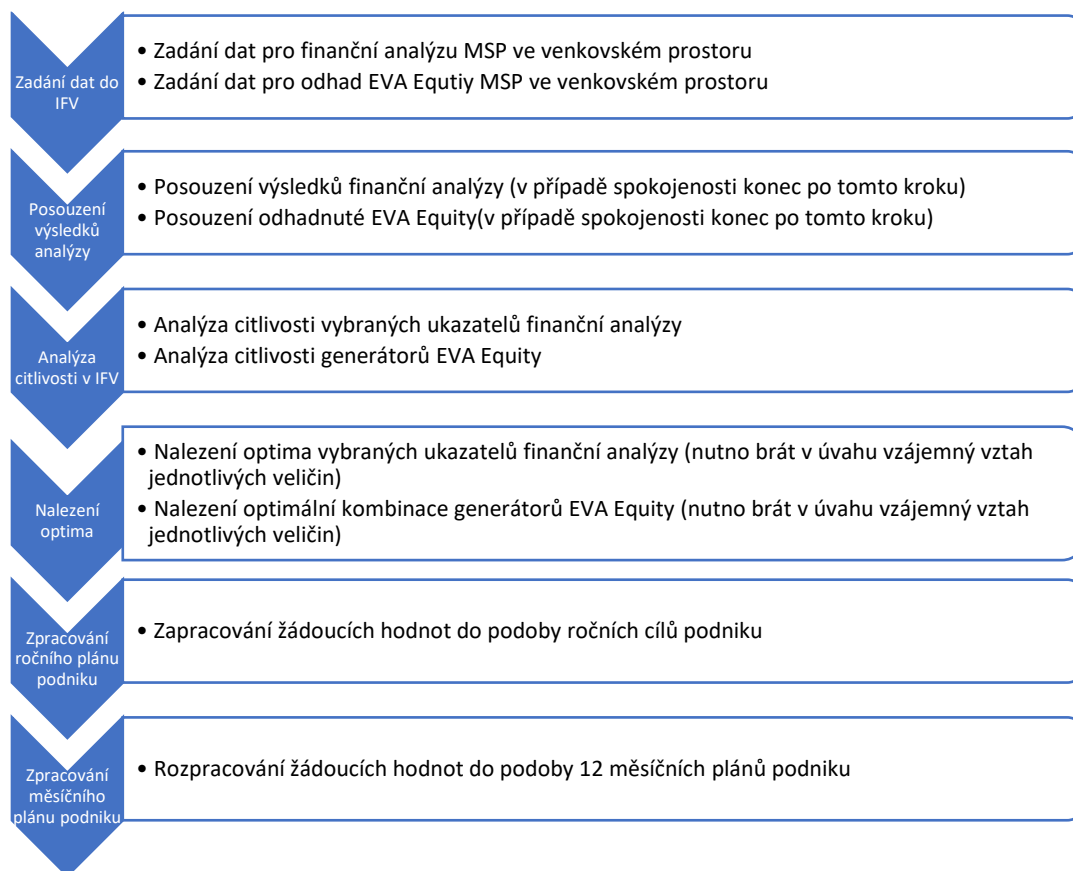
Obrázek 1: Schéma plánu podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Postup optimalizace EVA Equity a přenesení výstupu do každodenní práce podniku lze tedy shrnout do podoby procesu (blíže obrázek 2).

Obrázek 2: Proces optimalizace a plánování EVA Equity



Zdroj: vlastní zpracování

3.2.2 Strategické řízení a rozhodování

- Při implementaci metodiky bude respektována platná legislativa a právní předpisy v oblasti podnikání v České republice.
- Metodika je určena k využití vrcholovým manažerům středních podniků, majitelům / vlastníkům malých podniků včetně mikropodniků jako praktický návod, resp. metodická příručka:
 - jak postupovat při formulaci podnikové strategie v novém, produkčním a dynamickém pojetí;
 - jakým způsobem charakterizovat, analyzovat a vyhodnocovat hodnototvorné podnikové procesy za účelem zvyšování růstu přidané hodnoty v jednotlivých procesech;
 - určená pro zvýšení znalostí a dovedností v oblasti strategického řízení a rozhodování.
- Výstupy budou připraveny v podobě manuálu zahrnujícího:
 - výstupy mapující aktuální stav v oblasti strategického řízení a rozhodování (formulace vize, mise, strategických cílů, strategie, využívání a znalost interních a externích strategických analýz, význam podnikových procesů, význam a úroveň vnitřních podnikových zdrojů, význam faktorů mezoprostředí, obecného makroprostředí aj.) na vzorku cca 500 podnikatelských subjektů, a to z hlediska jejich velikostní kategorizace (mikropodniky, malé podniky a střední podniky) a sektorové diferenciaci (sektor výroby a průmyslu a sektor služeb);
 - výstupy z analýz vhodných pro formulaci úspěšné podnikové strategie včetně metodického návodu pro jejich zpracování (Analýza vnitřních podnikových zdrojů podle metody VRIO, Analýza portfolia, Rámec pěti konkurenčních sil, Analýza konkurentů, monitoring a predikce faktorů v rámci obecného makroprostředí);
 - výstupy popisující postup projekce a výpočtu přidané hodnoty u hodnototvorných podnikových procesů.

3.2.3 Interní a externí inovační aktivity, inovační management a controlling, řízení změn, inovační konkurenční výhoda

Statistika inovací mapuje inovační činnost podniků, sleduje jejich základní ukazatele jako např. zavádění inovací, spolupracující partnery v oblasti inovací, veřejnou podporu inovačních aktivit, náklady na inovace, tržby za inovované produkty a případně další ad hoc ukazatele. Základní metodickou příručkou pro měření inovačních aktivit je Oslo manuál (OECD 2018). V souladu s tímto dokumentem rozlišujeme dva druhy inovací, a to inovace produktové, které nejčastěji souvisejí se zaváděním nových výrobků a služeb, a inovace podnikových procesů, které jsou typické pro nové nebo zlepšené metody vnitřních procesů výroby, logistiky, IT systémů, administrativní činnosti, marketingu nebo organizačních změn v podniku.

Obrázek 3: Inovační aktivity podniků v České republice ve sledovaných obdobích



Zdroj: ČSÚ (2014)

Statistiky inovací se využívají pro potřeby orgánů EU za účelem formování společné unijní politiky podpory inovací a konkurenceschopnosti podniků v jednotlivých členských zemích ve smyslu nastavení národních inovačních strategií a podpor zvyšování konkurenceschopnosti národních podniků. Získané údaje identifikují inovační aktivity podniků v České republice ve sledovaném období.

Metodika je určena ke zvýšení efektivity při zpracování vývojových projektů zejména v automobilovém průmyslu, na němž se podílejí projektové týmy, které jsou složeny ze zástupců managementu a exekutivních pracovníků na různých stupních řízení. Prostřednictvím nástrojů a procesů využívaných v projektovém managementu a implementací osvědčených pracovních postupů u pověřených členů řešitelských týmů lze dosáhnout zvýšení efektivity práce jak u jednotlivých členů týmu, tak i týmu jako celku.

3.2.4 Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP

Metodiku je možno aplikovat nejen za účelem sjednocení, doplnění či zefektivnění personálně-řídicích funkcí u podniků malých a středních, ale i pro konstituování zcela nové koncepce personálního řízení v podnicích, které dosud žádnou nemají (především mikropodniky).

Výstupy jsou připraveny v podobě konkrétních kroků a schémat a jsou vodítkem pro osoby zodpovědné za personální řízení v MSP, tedy manažery, personalisty a v některých případech i samotné vlastníky podniků.

3.2.5 Legislativně-právní základna

Při koncipování metodiky pro snížení administrativní náročnosti MSP v ČR nejde o návrhy na změnu legislativy. Jde o to najít v současné legislativě právní instituty, kterými lze administrativní náročnost podnikání snižovat. Navržené právní instituty mohou podnikatelé pozitivně využít ve svůj prospěch za stávajícího legislativního stavu a v důsledku toho snížit administrativní náročnost svého podnikání, nebo jí předcházet. Autoři metodiky tedy cílí do těch oblastí, kde administrativu snížit lze.

Za problémový okruh snížení administrativní náročnosti MSP se autoři orientovali na oblasti, které jde v našem stávajícím právním systému měnit. Manuál (viz příloha 5) nabízí doporučení, aby podnikatelé mohli pracovat efektivněji a nebyli přitom příliš administrativně zatíženi.

3.2.6 Analýza, vyhodnocení a vize rozvoje vnějšího okolí – venkovské prostředí – základna pro MSP v ČR

- Při implementaci metodiky bude respektována relevantní legislativa a předpis: Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, a Zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem, který vymezuje v příloze č. 2 téhož zákona Správní obvody rozšířené působnosti, tzv. ORP.
- Metodika je určena pro všechny aktéry venkovského prostředí. Jedná se o tzv. podílející se aktéry, kteří jsou přímo zapojeni v určité formě spolupráce a přímo se podílí na rozvojových aktivitách (podniky, orgány veřejné správy aj.). Dalšími aktéry jsou tzv. zainteresovaní aktéři. To jsou všechny subjekty, na které mají rozvojové aktivity bezprostřední dopad. Poslední kategorií aktérů jsou dotčení aktéři, tedy všichni subjekty venkovského prostoru, na jejichž území jsou rozvojové aktivity realizovány.
- Výstupy budou připraveny do zpracovaného manuálu nazvaného „Venkovské prostředí – základna pro stabilitu a rozvoj MSP v ČR“ (viz příloha 6). Zpracovaný manuál je návodem, jak postupovat při zpracování dvou navrhovaných postupů: konstrukce ekonomického potenciálu území a vytvoření územních klastrů. Obsahuje soubor dat, jejich podrobnou specifikaci, výpočty na řešené území jihočeského regionu, tabulky, mapy, návrhy a doporučení, jak prezentovat získané výsledky. Dílčí výsledky byly prezentovány v několika odborných člancích, kde je metodika navrhovaných postupů prakticky vysvětlována na konkrétních příkladech obcí, MAS jihočeského regionu. Všechny články budou volně dostupné pro širokou veřejnost na stránkách projektu.

4. Nastavení postupů, procesů a výstupů

4.1 Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků

Metoda komplexního hodnocení MSP

Metoda komplexního hodnocení podniku je zaměřena na tvorbu hodnoty pro vlastníky. Vychází tak z moderních trendů finančního řízení. Jako cílová proměnná byla zvolena ekonomická přidaná hodnota pro akcionáře (Economic Value Added Equity, dále jen EVA Equity). Její výpočet byl stanoven manželi Neumaierovými. Je oficiálně převzat Ministerstvem průmyslu a obchodu jako jeden z analytických nástrojů benchmarkingového modelu INFA. Metodika je publikována na webových stránkách MPO pod odkazem: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/2016/11/metodika-vypoctu.pdf>. Avšak pohled EVA Equity je pohledem vlastníka na schopnost podniku tvořit hodnotu. Jeho výhodu lze spatřovat především v jeho schopnosti měřit přínos podniku (z pohledu vlastníka pak investovaných prostředků) na určité míře rizika, která je spojena s podnikatelským rizikem sdruženým 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 tedy bylo důležité najít proměnné, které skutečně tvoří hodnotu podniku a následně najít vztah těchto proměnných k ukazateli EVA Equity.

Proměnné, které skutečně tvoří hodnotu podniku, byly pojmenovány jako generátory hodnoty (Value Drivers nebo Business Value Drivers). Vyhází z logiky výrobních faktorů dle Wöheho a Kislingerové (2007). Identifikace generátorů byla provedena pomocí několika experimentů, kdy byla testována nejen jejich vzájemná závislost s EVA Equity, ale bylo poměřováno i ve vztahu k sídlu a podnikání množiny zkoumaných podniků (který bylo po úpravě vadných a neúplných dat 28758), institucionálnímu sektoru národního hospodářství, roku účetní závěrky (která sloužila jako zdroj podkladových dat) a počtu zaměstnanců.

Generátory hodnoty jsou:

1. 46: Spotřeba materiálu: jedná se o materiál, který je využíván pro realizaci hlavní činnosti podniku v případě, že se jedná o podniky výrobní.
2. 50: Náklady vynaložené na prodané zboží: jedná se o zboží koupené za účelem jeho dalšího prodeje.
3. 51: Služby: službami jsou především míněny substituty osobních nákladů a odpisů, tedy práce a dlouhodobého majetku.
4. 57: Osobní náklady: jedná se o spotřebu práce zaměstnanců.
5. 59: Odpisy dlouhodobé majetku: jedná se o vyjádření spotřeby dlouhodobého majetku (nehmotného i hmotného).

6. 71: Nákladové úroky: jedná se o náklad spojený s právem využívat kapitál poskytnutý věřiteli (tedy cizí kapitál).

Z pohledu zkoumaného datového souboru bylo zjevné, že svou roli sehrává kraj, v němž má podnik své sídlo.

Výstupy

Výsledkem modelu je umělá neuronová síť ve struktuře MLP 37-12-1. Jedná se o vícevrstvou perceptronovou síť s jednou skrytou vrstvou. Byla vytvořena pomocí software Tibco Statistica ve verzi 13 algoritmem Broyden-Fletcher-Goldfrab-Shanno BFGS (Quasi-Newton) č. 48. 37 neuronů ve skryté vrstvě tvoří 6 spojených proměnných (spotřeba materiálu, náklady vynaložené na prodané zboží, služby, osobní náklady a nákladové úroky), 13 využívá diskrétní proměnnou „kraj“ (hlavní město Praha nenáleží do venkovského prostoru) a 18 využívá diskrétní proměnnou „NACE“ (institucionální sektory národního hospodářství značené písmenem v klasifikace CZ NACE). Neuronová síť obsahuje ve skryté vrstvě 12 neuronů. Ve výstupní vrstvě pak je jeden neuron, který udává výslednou EVA Equity. Skrytá vrstva neuronů je aktivována pomocí exponenciální funkce, výstupní vrstva neuronů pak pomocí funkce logistické.

Struktura neuronové sítě a celé její fungování je předmětem přílohy č. 8. Jedná se o kód v jazyce C++, který je základem softwaru, který budou moci využívat vlastníci a manažeři MSP ve venkovském prostoru.

Uživatelské rozhraní

Výstup pro běžného uživatele je rozdělen do dvou částí.

V první části je prováděna na základě uživatelem vložených dat finanční analýza poměrových ukazatelů:

1. Ukazatele rentability (ziskovosti):
 - a. Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE),
 - b. Rentabilita aktiv (Return on Assets – ROA),
 - c. Rentabilita tržeb (Return on Sales – ROS),
2. Ukazatele aktivity:
 - a. Obrat zásob,
 - b. Obrat dlouhodobého majetku,
 - c. Obrat majetku,
 - d. Doba obrátky zásob,
 - e. Doba obrátky dlouhodobého majetku,
 - f. Doba obrátky majetku,
3. Ukazatele zadluženosti:
 - a. Cizí kapitál/celkový kapitál,
 - b. Ukazatel úrokového krytí I,
 - c. Ukazatel úrokového krytí II,

4. Ukazatele likvidity:
 - a. Likvidita 1. stupně,
 - b. Likvidita 2. stupně,
 - c. Likvidita 3. stupně.

Vstupní data i interpretace výsledků poměrové finanční analýzy jsou uvedeny v příloze číslo 9.

Ve druhé části uživatel zadává data pro odhad EVA Equity. Na základě výše generátorů hodnoty pak software odhadne adekvátní výši vrcholového ukazatele a zároveň bude konstatovat, zda se jedná o žádoucí hodnotu, či nikoliv.

Vstupními údaji jsou:

1. Spotřeba materiálu v tisících Kč (v desetinných číslech lze až na haléře).
2. Náklady vynaložené na prodané zboží v tisících Kč (v desetinných číslech lze až na haléře).
3. Služby v tisících Kč (v desetinných číslech lze až na haléře).
4. Osobní náklady v tisících Kč (v desetinných číslech lze až na haléře).
5. Odpisy dlouhodobé majetku v tisících Kč (v desetinných číslech lze až na haléře).
6. Nákladové úroky: jedná se o náklad spojený s právem využívat kapitál poskytnutý věřiteli (tedy cizí kapitál).
7. Kraj: sídlo podnikání (uvádí se název kraje).
8. NACE: zadává se písmeno sekce klasifikace ekonomických činností CZ NACE (blíže Český statistický úřad: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace).

Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)

K měření finanční výkonnosti podniku lze využít různých metod. Pro finanční měření výkonnosti z hlediska hodnoty je hojně využívána takzvaná právě ekonomická přidaná hodnota EVA (z anglického Economic Value Added). Koncept EVA má jednoduchou myšlenku. Poskytuje možnost maximalizovat rozpětí mezi návratností kapitálu použitou 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. Zabývat se budeme pouze výpočtem EVA Equity.

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.

EVA Equity lze vypočítat dle vzorce, který uvádí Neumaierová a Neumaier (2002):

$$EVA = (ROE - re) + E \quad (1)$$

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. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR 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 (RP). Z tohoto důvodu může být diskutabilní zařazení podniků do 1. či 2. skupiny.

Rozdělení podniků do skupin podle tvorby EVA dle Plandora (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 $r_f < ROE \leq r_e$,
alternativní náklad na vlastní kapitál (r_e),
- III. kategorie podniků (označení ZI) – ziskové podniky s ROE v intervalu $0 < ROE \leq r_f$,
bezrizikové sazbě (r_f),
- IV. kategorie podniků (označení ZT) – ztrátové podniky a podniky se záporným vlastním kapitálem.

Ukazatel EVA má oproti klasickým ukazatelům širší využití. Lze jej 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 lze také využít pro celkové propojení podnikových funkcí (systému) na každé úrovni řízení.

Interpretace výsledků

Popis stavu	Interpretace výsledku
$E \leq 0$ Hospodářský výsledek < 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: <ol style="list-style-type: none">i. Připraví podnik na vstup do likvidace a v rámci procesu likvidace činnost podniku ukončí.ii. V případě, že stav je mimořádný a lze očekávat jeho zlepšení, je možné pokračovat v činnosti. Záporný vlastní kapitál však nemůže trvat dlouhodobě.iii. V případě, že majitel očekává zlepšení, byť stávající stav je již dlouhodobě trvající, je

	<p>nutné, aby byl navýšen vlastní kapitál podniku tak, aby byl v součtu alespoň 0.</p> <p>iv. Provést výraznou restrukturalizaci za účelem zefektivnění chodu. Součástí musí být navýšení vlastního kapitálu podniku tak, aby byl v součtu alespoň 0.</p>
<p>E>0</p> <p>Hospodářský výsledek <=0</p> <p>EVA Equity <=0</p>	<p>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 hodnotu a dosažení jejich případného potenciálu. Pokud však stav bude setrvávat dlouhodobě, měl by vlastník zvážit opuštění investice.</p>
<p>E>0</p> <p>Hospodářský výsledek >0</p> <p>EVA Equity <0</p>	<p>Výsledek není dobrý. Podnik nevyužívá efektu generátorů hodnoty dostatečně. Vlastník podstupuje zbytečně vyšší míru rizika, která neodpovídá dosaženého 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.</p>
<p>E>0</p> <p>Hospodářský výsledek >0</p> <p>EVA Equity >0</p>	<p>Jedná se o žádoucí stav. Generátory hodnoty plní svoji funkci – generují hodnotu pro vlastníky. Zároveň je míra rizika odpovídají 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.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

V momentě, kdy bude uživatel znát stav podniku, je řada na doporučení. Výsledné doporučení však nebude jediné a taxativně stanovené. Pomocí analýzy citlivosti (posuvníků hodnot) bude uživatel moci zjišťovat, jak nejlépe ve svém 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.

Řízení a regulace finančních toků v MSP

Řízení a regulace finančních toků MSP je dána pravidly, které předznamenává finanční analýza. Uživatel bude nucen sledovat každý den a při každém finančním pohybu doporučení pro jednotlivé druhy likvidity a zadluženost. Dále pak bude postupovat dle doporučení v příloze č. 9.

4.2 Strategické řízení a rozhodování

Postupy

Vstupní data v rámci zajištění výstupu zmapování aktuálního stavu oblasti strategického řízení a rozhodování byla zajišťována formou kontaktního dotazníkového šetření. Testovací soubor podniků byl navržen v součinnosti s pobočkou Českého statistického úřadu v Českých Budějovicích, tak i s ČSÚ v Praze za účelem zajištění jeho reprezentativnosti (zastoupení velikostních skupin a příslušných sektorů).

Pro sběr dat byl ustaven speciální tazatelský tým, který byl proškolen z hlediska zajištění sběru relevantních a objektivních dat a současně vybaven informačním materiálem pro vrcholový management podniku, přičemž byla zdůrazněna významnost řešené problematiky a vysloven požadavek o stanovení manažera z osloveného podniku z vrcholového vedení. Realizovaný výzkum probíhal formou široce zaměřeného dotazníkového šetření, v rámci kterého dotazník zahrnoval základní oblasti z problematiky strategického řízení a rozhodování podniků. Otázky byly zpracovány formou, která umožnila jejich matematicko-statistické zpracování. Návržnost dotazníkového šetření se pohybovala v rozmezí 85 %, což lze považovat za vysokou míru návratnosti. Testovací podniky byly lokalizovány zejména do Jihočeského kraje, v menší míře byly zastoupeny však i z dalších krajů celé České republiky.

Vstupní data pro analýzu podnikového prostředí vyžadují:

- v rámci analýzy vnitřních podnikových zdrojů – znalost vedení podniku, majitele / vlastníka podniku, s jakými vnitřními zdroji daný podnikatelský subjekt disponuje, resp. jaká je současná úroveň a kvalita vnitřních podnikových zdrojů (fyzických, finančních, lidských a zdrojů nehmotné povahy);
 - zdroje fyzické – budovy, pozemky, dopravní prostředky, stroje a zařízení, výrobní technologie a postupy, portfolia výrobků a služeb, aj.
 - zdroje finanční – vlastní a cizí kapitál, pohledávky, závazky, zadluženost, cash flow, aj.
 - zdroje lidské – management, zaměstnanci (jejich struktura, kvalita, zastupitelnost, organizační uspořádání podniku, sociální prostředí podniku, podniková kultura, vzdělávání zaměstnanců aj.)

- zdroje nehmotné povahy – jméno, pověst, značka, práva k duševnímu vlastnictví, strategie, software, know-how, úroveň výzkumu aj.
- u mezoprostředí – znalost vyjednávací síly dodavatelů, zákazníků, substitutů, hrozby potenciálních konkurentů, stávajících konkurentů;
- u makroprostředí – znalost faktorů makroprostředí (ekonomických, sociálně-kulturních, technicko-technologických, politiko-právních), které mohou mít dopad na podnikatelský subjektů.

Procesy

Strategické řízení a rozhodování – zmapování aktuálního stavu

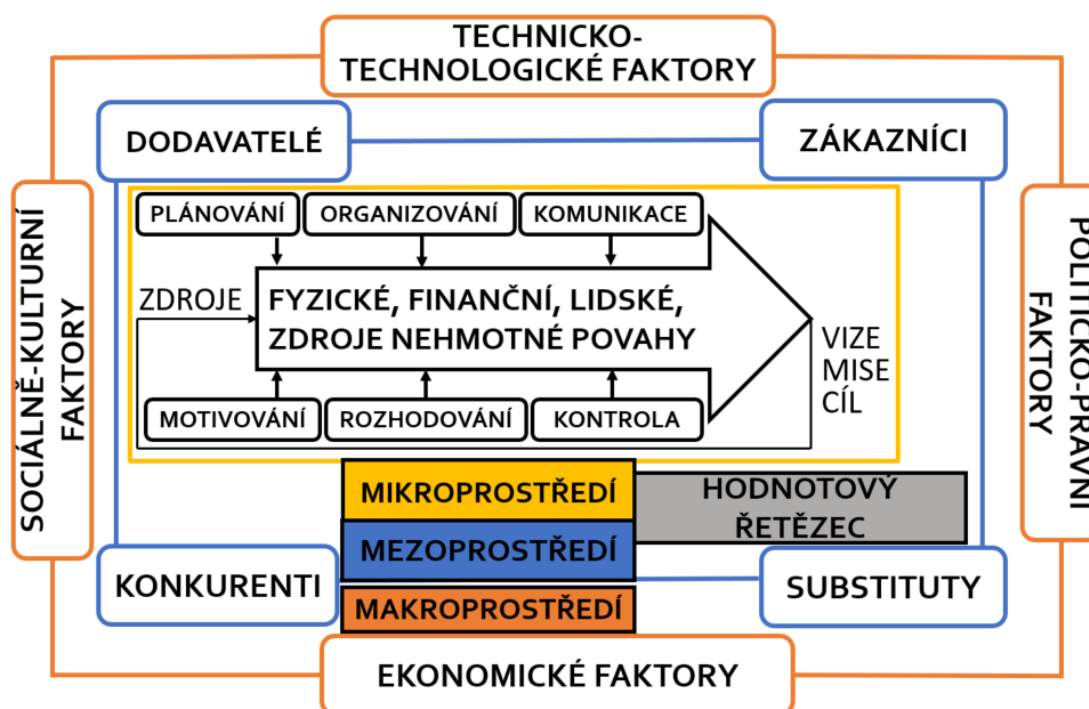
Zisk ~ HRZ + VZZ + MZZ + VNZ + Zamerenípodniku + Velikostpodniku

glm(formula = Zisk ~ HRZ + VZZ + MZZ + VNZ + Zamerenípodniku + Velikostpodniku,
(HRZ – hodnotový řetězec, MZZ – mezoprostředí, VNZ – makroprostředí)

Analýza podnikového prostředí

- Analýza vnitřních podnikových zdrojů,
- Analýza portfolia,
- Rámec pěti sil – odvětvová analýza,
- Analýza makroprostředí.

Obrázek 4: Schéma podnikového prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

T A Projekt TL01000349 „Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru“
je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta

Č R

Analýza hodnototvorných podnikových procesů a stanovení výpočtu přidané hodnoty

Útvar	Náplň činnosti	Průběh zakázky podnikem
Obchodní oddělení / Marketing	Schopnost vyhovět požadavku zákazníka (cena, kvalita, doba), rozklíčování nejdůležitějších parametrů	Zákazník/poptávka
Obchodní oddělení / Marketing	Založení objednávky, následné zpracování, příprava uzavření smlouvy	Objednávka
Technické oddělení	Přípravení výrob. dokumentace, technologie apod.	Výkresová dokumentace
Oddělení plánování	Časové rozfázování zakázky dle dohodnutého termínu s ohledem na již probíhající výrobní procesy v podniku	Plánování
Oddělení logistiky – nákup a kooperace	Zajištění nákupů a kooperací, zajištění nutných dodávek jako například materiál	Zásobování
Výrobní oddělení	Zajištění veškerých výrobních procesů na produktu	Výroba
Oddělení kvality	Výstupní kontrolní měření / kontrola jakosti	Kontrola kvality
Oddělení logistiky – sklad	Kompletace dodávek, příprava k expedici	Sklad
Oddělení logistiky – expedice	Předání zboží dopravci	Expedice
Servisní oddělení	Údržba, servisní opravy a montáž	Údržba a servis

Zdroj: vlastní zpracování

Algoritmus pro stanovení přidané hodnoty

Pro výpočet přidané hodnoty je nutné disponovat informacemi z odvádění výroby (výkony), podnik musí být schopen za jednotlivé procesy, ale i zdroje (lidské zdroje, stroje apod.) vykázat jejich nákladovost a časovou náročnost. Obdobně lze algoritmus výpočtu stanovit i pro podniky působící v sektoru služeb.

krok	Algoritmus pro stanovení přidané hodnoty
1	Diverzifikace na časově (ne)/měřitelné procesy
2	Stanovení nákladů za jednotlivé procesy a podprocesy (operace) $\sum C_{práce(časově\ měřitelných)} = proces(A \rightarrow B) \cdot počet\ hodin(i)_{A \rightarrow B} \dots$ $\sum C_{práce(časově\ neměřitelných)} = proces(C) + proces(D) \dots$
3	Vyjádření procentuálního podílu jednotlivých procesů a podprocesů z celkových vynaložených nákladů na procesy $\sum_{celk.} náklady\ na\ procesy = C_{časově\ měřitelné} + C_{časově\ neměřitelné} ; P(A) \%Kč = [proces(A)/celk. náklady\ na\ procesy] \cdot 100$
4	U čas. měřitelných procesů a podprocesů vyjádřit procentuální podíl z celkové časové náročnosti na procesy a podprocesy $P(A) \%hodinách = [proces(A)_{hodin}/celk. časová\ náročnost_{hodin}] \cdot 100$
5	Aritmetický průměr u časově měř. procesů z hodnot nákladovosti a časové náročnosti $[Average_{(Kč\ \&\ H)}]_{P(A)} = \frac{P(A)\%Kč + P(A)\%hodinách}{2} = [\%]$
6	Splnění podmínky – generování provozního zisku Fakturovaná cena > celkové provozní náklady
7	Přerozdělení provozního zisku dle procentuálního zastoupení jednotlivých procesů bez ohledu na čas. měřitelnost $P(C)_{Přidaná\ hodnota} = P(C) \%Kč \cdot celkový\ provozní\ zisk$
8	Přidělení provozního zisku u časově měřitelných procesech a podprocesech – diverzifikovat dle aritmetického průměru z nákladovosti a časové náročnosti $P(A)_{Přidaná\ hodnota} = [Average_{(Kč\ \&\ H)}]_{P(A)} \cdot celkový\ provozní\ zisk$

Pzn. bližší vysvětlení v manuálu za oblast strategického řízení a rozhodování, viz příloha 2.

Zdroj: vlastní zpracování

Výstupy

Zmapování současného stavu strategického řízení a rozhodování u MSP

Stav poznání

(vybrané poznatky a podrobné informace uvádí zpracovaný manuál za oblast strategického řízení a rozhodování):

T A Projekt TL01000349 „Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru“
je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta

Č R

- Bylo prokázáno, že 50 % MSP nemá koncepčně (písemnou formou) zpracovanou podnikovou strategii (většina majitelů / vlastníků mikropodniků i malých podniků řídí své podniky na základě vize či vymezených podnikových cílů).
- Neexistuje jednotnost v chápání pojmu strategie.
- U řady manažerů byly zjištěny nižší úroveň znalostí v oblasti strategického řízení a rozhodování.
- Více jak 50 % MSP nezná nebo nevyužívá žádné strategické analýzy pro formulaci podnikové strategie. Hlavními důvody je jejich velké množství, nejasnost, které analytické nástroje je vhodné využít pro formulaci podnikové strategie, a mnohdy i chybějící metodický aparát.
- Podniky jsou si vědomy potřeby efektivního řízení hodnototvorných podnikových procesů, postrádají však vhodný metodický aparát / algoritmus, jakým způsobem sledovat a stanovit přidanou hodnotu u jednotlivých podnikových procesů.

Postup implementace výstupu včetně algoritmu

- Realizace prostřednictvím kontaktního dotazníkového šetření.
- Vyhodnocení výstupů s využitím matematicko-statistických metod (dimenzionální redukce a logitové regrese).

Předpoklady a limity implementace

- Výsledky mohou být ovlivněny skutečností, že sběr dat probíhal v období silného ekonomického růstu.

Očekávané přínosy

- Získání aktuálních poznatků v oblasti strategického řízení a rozhodování a přístupu MSP k této oblasti.

Indikátory úspěšné implementace

- Zvýšení znalostí a dovedností manažerů a vlastníků MSP v oblasti strategického řízení a rozhodování – permanentní vzdělávání, manažerské kurzy, sebeučení.

Doba využití a udržitelnost

- Je nezbytné opakovat výzkumné šetření při změnách ekonomických cyklů.

Stanovení vhodných analytických nástrojů pro formulaci podnikové strategie

Charakteristika

Na základě realizovaného výzkumu, studií teoretických zahraničních pramenů a případových studií včetně řízených rozhovorů s předními manažery úspěšných podnikatelských subjektů byly navrženy následující analytické nástroje vhodné pro projekci podnikové strategie:

- Analýza vnitřních podnikových zdrojů, jejichž úroveň a kvalita tvoří výchozí základnu pro tvorbu jedinečné hodnotové nabídky, resp. projekci jedinečného hodnotového řetězce podniku.
- Analýza vnitřní struktury odvětví, jež je manifestována pěti konkurenčními silami (potenciálními konkurenty, silou dodavatelů, zákazníků, substituty a stávajícími konkurenty) a která ovlivňuje výkonnost a prosperitu podniků působících v určitém specifickém odvětví.
- Analýza produktového portfolia podniku vyhodnocující potřebu optimalizovat stávající podnikové portfolio.
- Analýza makroprostředí, jež umožňuje podniku identifikovat významné faktory, jež by mohly ovlivnit budoucí rozvoj, stabilitu, případně samotnou existenci podniků.

Postup implementace výstupu včetně algoritmu

- Je uveden a popsán v manuálu za oblast strategického řízení a rozhodování pro všechny uvedené metody, viz příloha 2.

Předpoklady a limity implementace

- Nedostatek kvalifikovaného personálu, který by se zabýval analýzou výše uvedených metod.
- V případě zajištění analýz externí poradenskou firmou hrozí riziko neznalosti podnikového prostředí, ale i vyšší finanční náročnost za tyto služby.

Očekávané přínosy

- Poznání všech složek podnikového prostředí, jež je předpokladem pro formulaci podnikové strategie.

Indikátory úspěšné implementace

- Zvýšení znalostí a dovedností manažerů a vlastníků MSP v oblasti strategického řízení a rozhodování – permanentní vzdělávání, manažerské kurzy, sebeučení.

Doba využití a udržitelnost

- Permanentní monitoring a analýza podnikového prostředí v jeho integrální podobě, resp. všech jeho složek.

Projekce hodnototvorných podnikových procesů z hlediska tvorby přidané hodnoty

Charakteristika

Výstup uvádí konkrétní návod, resp. postup, jak přistupovat k analýze a vyhodnocení hodnotových podnikových procesů včetně navrženého algoritmu pro výpočet přidané hodnoty. Na základě analýzy hodnototvorných podnikových procesů je možné stanovit, ve kterém procesu je dosahováno nejvyšší přidané hodnoty.

Postup implementace výstupu včetně algoritmu

- Je uveden a popsán v manuálu za oblast strategického řízení a rozhodování, viz příloha 2.

Předpoklady a limity implementace

- Nedostatečný přístup k informacím potřebných pro výpočet přidané hodnoty (nákladovost a časová náročnost jednotlivých dílčích operací v rámci hodnototvorných podnikových procesů).
- U marketingu a prodeje je stanovení přidané hodnoty obtížnější s ohledem na získání potřebných informací pro její výpočet, což může snižovat přesnost výsledku.

Očekávané přínosy

- Identifikace procesů a podprocesů přinášejících podniku největší přidanou hodnotu.
- Rozlišení významných (klíčových) procesů a subprocesů od nevýznamných.
- Možnost implementace v oblasti plánování výroby.
- V modifikaci lze využít tento nástroj pro vyhodnocení procesů a podprocesů v reálném čase.
- Možnost využití analýzy hodnototvorných podnikových procesů a stanovení výpočtu přidané hodnoty nejen v rámci zakázkové, ale i sériové výroby.
- Optimalizace hodnotových toků – vyhodnocení nezbytných procesů a komparace substitučních a outsourcingových procesů (vlastní proces vs. cizí proces).
- Identifikace rizikových faktorů a návrh na jejich minimalizaci a případnou eliminaci.
- Optimalizace cenové politiky (nákladová politika vnitropodnikových zdrojů).

Indikátory úspěšné implementace

- Zvýšení rentability podniku.
- Eliminace ztrátových zakázek.
- Zefektivnění výrobních procesů – minimalizace časových prostojů.
- Ponížení směr. odchylky mezi plánovanými náklady a náklady skutečnými.
- Schopnost pružně reagovat na úrovni řízení výroby.
- Zvýšení spokojenosti zákazníka – platí dle náročnosti procesů.
- Navýšení počtu zakázek – s ohledem na ekonomické cykly.

Doba využití a udržitelnost

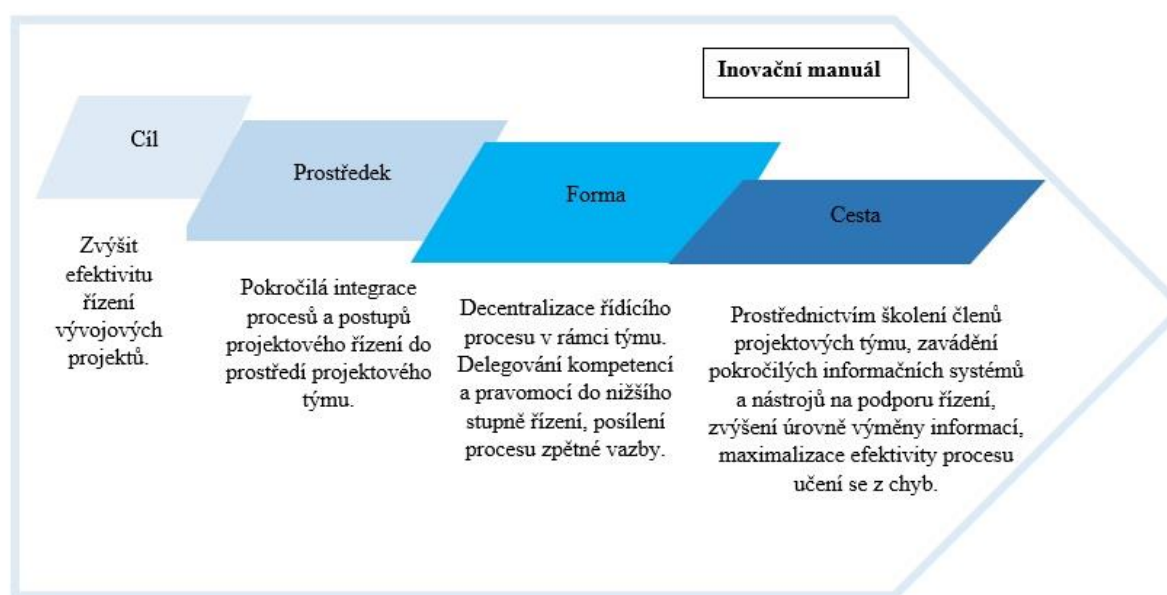
- Permanentní využití, cílem je navržený algoritmus převést do softwarové podoby.

4.3 Interní a externí inovační aktivity, inovační management a controlling, řízení změn, inovační konkurenční výhoda

Procesy

Charakteristika výstupu

Obrázek 5: Schéma inovačního manuálu



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5 zobrazuje sestavení inovačního manuálu jako celku (manuál viz příloha 3). Cíl inovačního manuálu definuje, čeho chceme prostřednictvím manuálu dosáhnout. Prostředek inovačního manuálu identifikuje nástroj, který lze použít za účelem formulace cíle. Forma inovačního manuálu vymezuje prostor, na který je esenciální se zaměřit, tj. místo, které se bude prostřednictvím vybraného nástroje přetvářet/měnit v souladu s cílem inovačního manuálu. Cesta inovačního manuálu definuje postup kroků, které je účelné realizovat za účelem dosažení změny. Zodpovězení otázky: „Čeho chci dosáhnout?“ je esenciální ve smyslu vytvoření plánu: „Jak chci cíle dosáhnout?“ Rozkladem hlavního cíle na jednotlivé/dílčí cíle lze identifikovat klíčové elementy, na které je nezbytné při sestavení inovačního manuálu cílit.

Postup implementace výstupu včetně algoritmu

Manuál je rozdělen na dvě hlavní části, tj. teoretické vymezení problematiky vývojových projektů a aplikační část. Obě části mají význam ve smyslu hlavního cíle. Účelem teoretické části je vymezení problematiky zpracování projektů v oblasti vývoje. Nejprve je definován průběh projektu, jednotlivé fáze, vstupy, výstupy a specifika, které mají v automobilovém odvětví význam. Dále je charakterizována struktura vývojového týmu, funkce a odpovědnosti

zástupců jednotlivých úrovní řízení, vztahy a interakce, se kterými jsou konfrontováni. Teoretická část manuálu poskytuje čtenáři přehled o tom, jak vypadá vývojový projekt v automobilovém průmyslu včetně jeho popisu. Aplikační část manuálu je orientována na práci s týmem a implementaci konkrétních opatření do podnikové praxe. Obsahuje seznam témat, na která je účelné se při zvyšování efektivity jednotlivých členů projektových týmů zaměřit, např. výpočty praktických kroků a návrhů doporučení u managementu potažmo řídicího aparátu a exekutivy jako týmové složky. V rámci manuálu je problematika efektivity vnímána jako komplexní vlastnost týmu, proto pro zvýšení její hodnoty je účelné znásobit synergický efekt u každé jednotlivé složky v týmu. Zvyšování efektivity práce projektových týmů u prvního stupně se zabývá zvýšením efektivity měkkých manažerských činností, jejímž účelem je aplikace nástrojů a postupů projektového managementu, díky nimž lze optimalizovat práci týmu, která je přímo úměrná realizaci měkkých činností implementovaných do podnikové praxe. Druhým stupněm, díky integraci filozofie projektového managementu u nižších stupňů řízení, lze decentralizovat proces řízení, rozhodování a kontroly a dodatečně optimalizovat práci týmu jako celku. Rozdělení procesu optimalizace na dva stupně je nezbytné z důvodu hierarchické návaznosti souhrnného konceptu. Po úspěšné aplikaci jednotlivých kroků, charakteristických pro první stupeň řízení, je žádoucí využít potenciál souhrnného konceptu implementačních kroků charakteristických pro druhý stupeň řízení. Účelem tvorby manuálu je vytvořit metodiku jednotlivých nástrojů, které jsou potřebné při implementaci do podnikových procesů v prostředí projektových týmů.

Předpoklady a limity implementace (finanční, materiálové, personální a ostatní)

Implementace manuálu je proces, prostřednictvím něhož lze získat výsledky ve střednědobém až dlouhodobém horizontu. Přidaná hodnota implementace manuálu je integrována v turbulentním prostředí automobilového průmyslu, který má v regionu střední Evropy výrazné zastoupení. Pokud chtějí být jednotlivé korporátní společnosti konkurenceschopné a prorůstové v prudce se měnícím strojírenském průmyslovém odvětví automobilového průmyslu, je třeba zachovat si vysokou míru flexibility a držet krok s vývojovými změnami v odvětví/sektoru.

Očekávané přínosy (peněžní a ostatní)

V úvodní aplikační části manuálu byl za účelem zvyšování efektivity týmu představen koncept dvou stupňů, tj. sekvenční dlouhodobý koncept, jehož výsledky je možné pozorovat ve dvou časových horizontech. Efekt prvního stupně, charakteristického přímou integrací nástrojů a postupů projektového řízení, je možné identifikovat ve střednědobém horizontu dva až tři roky. Tento interval je definován průměrnou dobou trvání životního cyklu vývoje projektu v automobilovém prostředí. Pro implementaci jednotlivých kroků a jejich optimalizaci je nezbytností časové období odpovídající době trvání vývojového projektu (viz aplikační algoritmus a jednotlivé dílčí kroky) v rámci projektových fází, u nichž je účelné osobní účast členů týmu ve smyslu osvojení dílčích nástrojů. Na základě úspěšného zvládnutí první projektové fáze a prokazatelných pozitivních výsledků při zvýšení efektivity práce týmu je reálné přistoupit k druhé fázi, pro kterou je charakteristický proces decentralizace, jehož výsledný efekt je možné pozorovat v dlouhodobém horizontu pěti až šesti let.

Při zpracování algoritmu a jeho praktické aplikaci do prostředí týmu se lze inspirovat osvědčenými procesy řízení kvality dle návodu kontinuálního zvyšování kvality, které je interpretováno v teoretické části manuálu s podporou manažerské metody OPDCA (Observe – Plan – Do – Check – Acts). Vznik potřeby zvyšování efektivity týmu signalizuje odhalení nedostatků ve funkčnosti z hlediska nedostatečné účinnosti probíhajících interních procesů v rámci projektového týmu. Aplikace metody ve smyslu zvýšení kvality procesů je logickým vyústěním probíhajících změn. Pokud aplikace metody dokáže zvýšit kvalitu produktu, lze předpokládat, že vhodný způsob aplikace metody do prostředí týmu a jeho procesů podpoří zvýšení týmové efektivity. Interpretace manažerské metody OPDCA je zaměřena na: O ► Pozoruj – analyzuj aktuální stav týmu a procesů, P ► Plánuj – plánuj aplikace pro zvýšení efektivity, vyber vhodné nástroje a aplikuj je, D ► udělej – realizuj naplánované změny, C ► Zkontroluj – analyzuj aktuální stav a komparuj výsledky s prvotní analýzou, identifikuj oblasti s největšími odchylkami, A ► Optimalizuj – zaměř se na dodatečnou optimalizaci kritických oblastí, minimalizuj odchylky.

Doba využití a udržitelnost

Autorka je toho názoru, že není třeba zdůrazňovat skutečnost, že automobilový průmysl se radikálně a dynamicky mění. Ten, kdo nebude schopen adekvátně reagovat na dílčí změny, držet stabilní krok s vývojem, v lepším případě se nebude rozvíjet, bude stagnovat nebo nepřežije. Progresivní a celosvětově známé mezinárodní společnosti působící v oblasti vývoje transformují své týmy za účelem zvyšování efektivity a redukce nákladů. Tento fakt je zřejmý s ohledem ke zvýšené míře využití outsourcingu. Tlak na snížení nákladů se nezastavil, i nadále trvá, což podněcuje partnerské organizace k hledání levnějších způsobů variantních řešení a přesunu mnoha podpůrných činností zeměpisně dále na východ Evropy. Změnu trendu v následujících letech nelze očekávat, ba naopak. Vývoj v oblasti umělé inteligence a softwarové podpory tvrdých, vysoce specializovaných projektových činností, jakými jsou např. konstrukce, pevnostní výpočty a různé simulační aktivity, povede k vyloučení lidského činitele z dané oblasti a nahrazení práce sofistikovanými, vysoce efektivními softwarovými nástroji na bázi umělé inteligence. Tento krok vyústí v další redukci projektových týmů, sníží se význam vysoce specializovaných členů a vzroste význam manažerských pozic v integraci se zákazníkem. Cesta integrace moderních nástrojů, postupů, technik a metod projektového řízení nabízí unikátní příležitost, jak transformovat hlavní, řídicí a podpůrné procesy a dílčí aktivity, adekvátně reagovat na vývojové změny a současné trendy a predikovat výzvy budoucnosti. Koncept levné pracovní síly, na kterém jsou mnohé nadnárodní společnosti v regionu závislé, je z dlouhodobého hlediska neudržitelný, a proto posun o novou úroveň inovativních, inspirativních a inteligentních produktů a služeb je nezbytný za účelem udržitelného modelu podnikání.

Postupy

Klíčovou složkou řešení jakéhokoliv problému je analýza matice pros/cons včetně zjištění aktuálního stavu. Každý tým je jiný, charakterizuje ho složení členů týmu, velikost týmu, organizační struktura společnosti, ale i zaměření typu produktu. Cílem analýzy je určit aktuální

stav. Prvním krokem analýzy je zhodnotit aktuální stav týmu, jeho práci, dosahované výsledky, hlavní priority a odhalit potenciální oblasti zlepšení.

- Zeptejte se zákazníka – zpětná vazba od zúčastněné strany, s níž probíhá intenzivní spolupráce na pravidelné bázi, je zdrojem cenných informací. Úkolem projektového manažera je vytvořit speciální komunikační kanály se zadavatelem projektu za účelem získání externích informací o stavu týmu včetně jeho rozšíření. Nezasvěcený pohled zvenčí, mimo prostředí týmu, napoví o skutečném interním stavu týmu.
- Zeptejte se vedení společnosti/organizace – každý tým, navzdory definovaným postupům, realizuje aktivity dle vlastních metodik a pravidel, což ovlivňuje dosahované výsledky. Manažer disponuje z podstaty pozice komunikačními kanály směrem k vedení společnosti/organizace. Na požadavky "chci se učit od nejlepších, abych zlepšil práci svého týmu" vedení korporátu ve většině případů vyhoví. Manažerovi se tím umožní navázat vzájemné vztahy se zástupci nejlepších osobností s možností čerpat celoživotní zkušenosti.
- Zeptejte se týmu – pravidelné osobní pohovory s členy týmu nesmí být pouze formálního charakteru. Je nezbytné jako součást pohovoru zařadit do programu téma nedostatků. V úzkém kruhu manažer/člen týmu nachází odvahu vyjádřit se otevřeněji než v širším okruhu spolupracovníků. Individuální přístup může být zdrojem cenných informací a odlišného pohledu na fungování týmu. Aktivní slyšení názoru podřízeného posiluje důvěru a podporuje přirozenou autoritu. Následujícím krokem je analyzovat personální složení týmu, zaměřit se na úroveň vzdělávání, zkušenosti jednotlivých členů a osobnostních předpokladů včetně identifikace těch, kteří mají zájem a vůli se zlepšovat a učit se. Určit vnitřní motivaci jednotlivců je pro proces koučování velice důležité. Výsledky analýzy jednotlivých členů se využívají v procesu individuálního rozvoje schopností členů týmu a jejich optimalizace (MBTI test).
- Finální oblastí, kterou je vhodné podrobit analýze, jsou procesy v rámci týmu. Činnosti, které jsou využívány nejčastěji, podporují tvorbu seznamu aktuálních měkkých činností, které je účelné cíleně aplikovat jako nástroj projektového managementu (PM) v rámci systému (Kanban Boards).

Výstupem analýzy je matice kladných (pros) a záporných (cons) stránek týmu. První část matice je rozdělena podle zdrojů informací na externí (zákaznické) a interní (členové týmu a zástupci jiných týmů) v rámci celé organizace. Pro sestavení matice je přínosné využít metodu dotazníkového šetření cílenou za účelem hodnocení práce týmu jako celku, což umožňuje zpracovávání údajů do výstupní matice. Prostřednictvím analýzy matice je možné určit slabé stránky týmu (pohled z vnějšku – zákazník), slabé stránky týmu (pohled zevnitř – členové týmu), slabé stránky týmu (pohled managementu – členové organizace), osobní preference jednotlivých členů a jejich potenciálu (osobní pohovory) a týmové činnosti s vysokým procentem zastoupení v rámci týmu (Analýza procesů). Výstupní matice analýzy tvoří základ procesu zlepšování. Výběr nástrojů projektového managementu, který je vhodný integrovat do každodenní praxe, poskytuje jedinečný návod, díky němuž je možné vytvořit plán přizpůsobený potřebám konkrétní společnosti/organizace a integrovaných týmů. Na základě vyhodnocení týmové struktury, procesů vzájemné interakce a jednotlivých členů vzniká alternativa zvýšení efektivity týmu v oblastech, které byly během analýzy nejčastěji používány (80 % – jedná se o

poměrnou většinu). Pro zabezpečení relevantnosti analýzy a zvýšení efektivity přijatých opatření je třeba, aby zdroje použité pro sestavení matice pros/cons byly dostatečně diverzifikované.

Výstupy

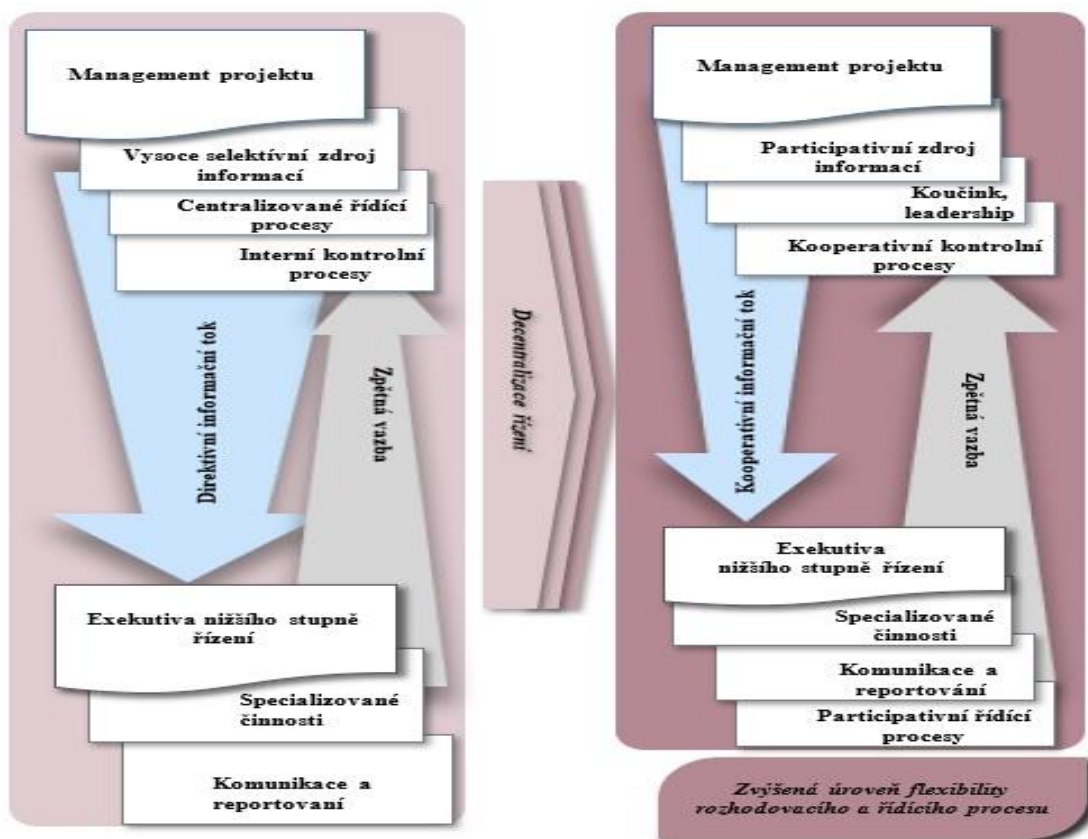
Doporučení pro udržitelný rozvoj a zavádění inovací u MSP

- 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 zejména lokálních.
- 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.
- Vylepšit podnikovou image.
- Vytvořit organizacím a institucím, jakými jsou např. univerzity, technologické agentury, výzkumné instituce a průmyslové sdružení sítě 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.

Zlepšení schopností jednotlivých zástupců týmu v uvedených oblastech stimuluje podmínky pro zahájení procesu přenesení pravomoci a decentralizace řízení. Proces decentralizace vyžaduje několik konceptuálních změn, které může inicializovat management zodpovědný za projektové činnosti.

Obrázek 6: Vymezení procesu decentralizace v procesu řízení



Zdroj: vlastní zpracování

- Zvýšení informačního toku v týmu. Management disponuje často relevantními informacemi, které nejsou sdíleny se zástupci nižších úrovní řízení. Důvody k selektivnímu sdílení informací bývají často subjektivní. Od strachu o snížení vlastní důležitosti až k obavám k neobjektivnímu nakládání se svěřenými informacemi. Ať už je důvod jakýkoliv, nedostatečná informovanost vede ke snížené efektivitě řídicího procesu a poklesu týmové integrity. Z toho vyplývá omezená úroveň vnímání jednotlivých členů jako integrální a důležitou součást týmu, která způsobuje dodatečné problémy v podobě fluktuace členů projektových týmů a následném ohrožení plnění projektových termínů. Prostřednictvím sdílení relevantních informací lze dosáhnout vyšší úrovně informačního toku u projektového týmu v součinnosti s odstraněním

slabých míst v interní komunikaci. Posílení týmové soudržnosti je vedlejším efektem celého procesu. U jednotlivých členů týmu, díky přístupu k relevantním projektovým informacím, dochází k podpoře důvěry k zástupcům vedení projektu a zvýšení loajality v týmu i organizaci.

- Přesun části řídicích a rozhodovacích pravomocí na nižší stupně řízení. Benefitem tohoto kroku je zvýšení flexibility a zrychlení rozhodovacího a řídicího procesu. Decentralizace musí být však řízena a kontrolována. Celý proces přenesení pravomoci je integrován se zvýšenou kontrolou realizovaných rozhodnutí projektovým managementem. Za účelem dostatečné kontroly se přesouvá odpovědnost na zástupce nižších řídicích pozic včetně nárůstu reportování o stavu přidělených úkolů za účelem posílení zpětné vazby. Proces a forma předávání informací prostřednictvím zpětné vazby musí mít jednotnou formu v rámci celého týmu, jinak dochází k zahlcení manažera při zpracovávání a vyhodnocování. Zástupci nižších stupňů řízení se stávají ve větší míře informačními zdroji. Za tímto účelem je třeba unifikovat formát komunikačních procedur a kontrolních mechanismů ve prospěch tvorby jednotných dokumentů a reportů.
- Výběr klíčových členů týmu a jejich zvýšená integrace do pevných struktur týmu. Proces decentralizace řízení vyžaduje zvýšenou odpovědnost za svěřené úkoly u jednotlivých členů týmů, kteří jsou ochotni přijmout odpovědnost. Přenos odpovědnosti nelze řešit direktivně. Je třeba identifikovat členy týmu, kteří jsou připraveni přijmout zvýšenou míru pracovního zatížení za účelem vlastního rozvoje. Příslib zvýšeného finančního profitu většinou jednotlivců přesvědčí o zájmu svěřit rozhodovací pravomoci vytipovaným osobám, které jsou motivovány osobním rozvojem a vnitřní motivací. Charakteristickým znakem těchto osob je vyšší úroveň strategického myšlení a schopnost plánování. Obě zmíněné vlastnosti nacházejí zvýšené využití v procesu řízení projektových rizik. Za účelem identifikace vybraných členů týmu má manažer možnost využít osobní pohovory během týmové analýzy. Manažerské teorie uvádějí mnoho nástrojů behaviorální analýzy, které lze aplikovat. Typologie osobnosti MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) je příkladem jednoho z vybraných nástrojů.

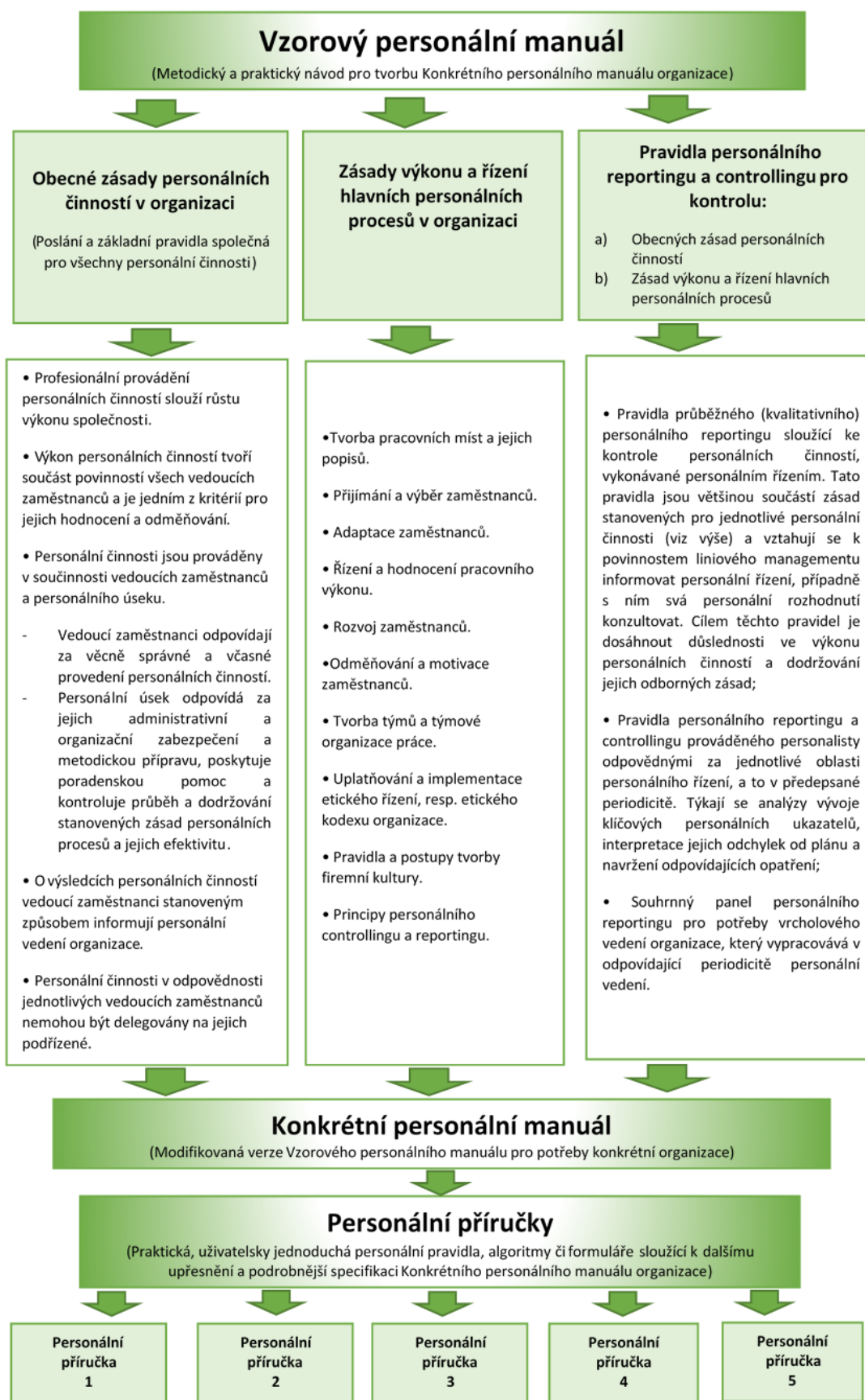
Členům týmu, kterým jsou svěřeny určité rozhodovací pravomoci, je účelné je pevněji integrovat do týmových struktur. Takto koncipovaný tým v rámci organizace je vhodné zachovat i po ukončení projektových prací. Týmově orientovaná organizační struktura je jednou z podmínek procesu decentralizace řízení a přenesení rozhodovacích pravomocí na nižší stupně řízení. Pro jednotlivé členy způsob práce znamená dodatečný rozvoj schopností a zkušeností. V případě rozložení takto vytvořeného týmu dochází ke ztrátě získaných benefitů a poklesu efektivity v týmu.

4.4 Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP

Charakteristika výstupu

Oblast personální řízení v rámci překládané certifikované metodiky vychází z koncepčního dokumentu – manuálu Personální řízení v malých a středních podnicích (příloha č. 4). V tomto manuálu je prezentován v našich podmínkách nový, netradiční pohled na danou problematiku koncentrovaný do návrhu tzv. Vzorového personálního manuálu (VPN), jenž autoři doporučují modifikovat dle podmínek konkrétního podniku do podoby Konkrétního personálního manuálu (KPM), na který kontinuálně navazují tzv. personální příručky obsahující praktická, uživatelsky jednoduchá pravidla, algoritmy a formuláře sloužící k detailní specifikaci jednotlivých oblastí konkrétního personálního manuálu. Struktura i obsah manuálu integruje jak výsledky původního výzkumu autorů, tak doporučení moderní teorie managementu lidských zdrojů, která rovněž navrhuje uplatnění nejlepší praxe (Best practice). Strukturu manuálu znázorňuje obrázek 7.

Obrázek 7: Struktura manuálu Personální řízení v MSP



Zdroj: vlastní zpracování

Postup implementace výstupu včetně algoritmu

Implementaci koncepčního dokumentu – manuálu Personální řízení v malých a středních podnicích do řídicí praxe konkrétního podniku navrhujeme realizovat v následujících krocích (obrázek 7):

1. krok: Tvorba projektového týmu (dle stanovených pravidel – viz Pravidla a doporučení pro tvorbu projektového týmu).

2. krok: Projektový tým se důkladně seznámí s manuálem Personální řízení v malých a středních podnicích.

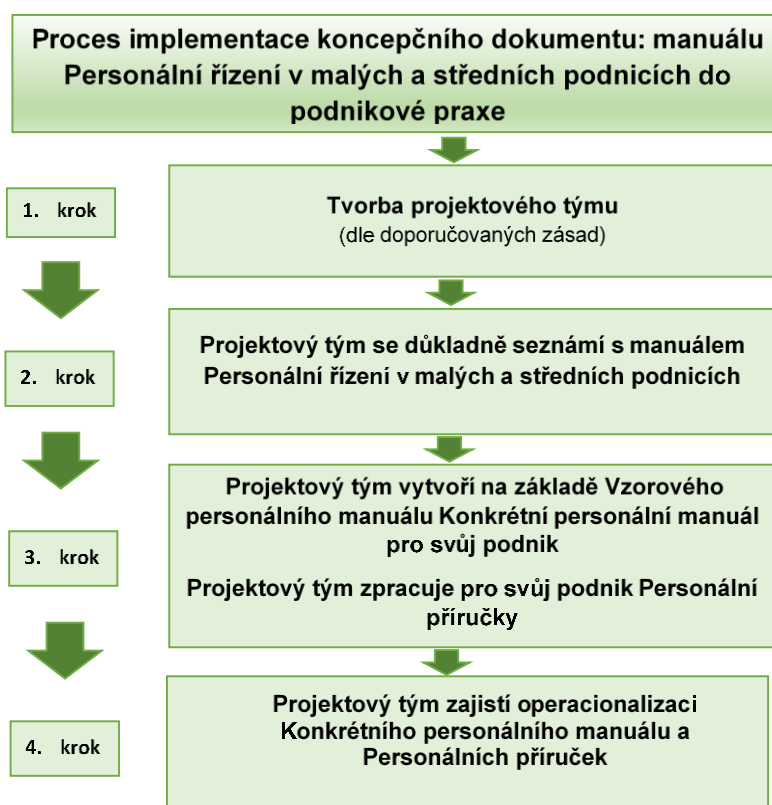
3. krok:

- Projektový tým vytvoří Konkrétní personální manuál organizace, ve kterém jasně stanoví úkoly a činnosti personálního řízení ve svém podniku, a to především ty, které přispívají k růstu podnikové výkonnosti (včetně zásad jejich výkonu a konkrétních nástrojů).
- Projektový tým zpracuje pro daný podnik personální příručky (praktická, uživatelsky jednoduchá personální pravidla, algoritmy a formuláře sloužící k upřesnění a podrobnější specifikaci Konkrétního personálního manuálu dle individuálních potřeb daného podniku).

4. krok: Operacionalizace Konkrétního personálního manuálu a personálních příruček

- Projektový tým naplánuje a zajistí provedení dílčích, věcných i personálních opatření, umožňujících nové personálně-řídicí činnosti prakticky prosadit a realizovat.
- Projektový tým stanoví harmonogram realizace.
- Projektový tým stanoví osobní odpovědnost za realizací personálních opatření a dodržování stanoveného harmonogramu.

Obrázek 8: Proces implementace manuálu



Zdroj: vlastní zpracování

První krok implementace – tvorba projektového týmu

Pravidla a doporučení pro tvorbu projektového týmu

Implementaci manuálu Personální řízení v malých a středních podnicích (příloha č. 4) je třeba založit na týmové práci (projektovém týmu). Rozdíl v implementaci personálního manuálu ve firmách různých velikostí spočívá zpravidla především v tom, jaké složky managementu se v souvislosti s tvorbou příslušného projektového týmu zapojují. Pro všechny velikostní kategorie ale platí zásada, že implementovány by měly být všechny základní personální procesy a obecné zásady VPM a že výsledek této implementace, tj. KPM, by měl být – jako jeden ze základních, závazných řídicích dokumentů firmy – schvalován jejím vrcholovým vedením.

Dle velikosti podniků doporučujeme následující složení projektového týmu:

- V případě středně velkých podniků s personálním útvarem by tento projektový tým měl zahrnovat jak vybrané členy personálního útvaru organizace, tak vybrané příslušníky liniového managementu. Výběr liniových manažerů je přitom vhodné provést tak, aby projektový tým zahrnoval představitele všech hlavních organizačních jednotek firmy. Vedením projektového týmu by měl být pověřen vedoucí personálního útvaru, resp. personální ředitel firmy.

- Spolupráce personalistů a liniových manažerů při tvorbě KPM je klíčová vzhledem k tomu, že vytvořený manuál (především v částech, které jsou přizpůsobeny potřebám organizace) by měl být výsledkem konsensu mezi liniovými a personálními manažery. Úlohou personalistů, resp. vedoucího projektového týmu je vysvětlit a prosadit do KPM obecné zásady VPM, moderovat diskusi nad tvorbou pravidel, kterými se KPM přizpůsobuje potřebám organizace, a dospět v tomto ohledu ke shodě.
- U malých podniků bez personálního útvaru je projektový tým třeba vytvořit ze zástupců liniového managementu (podle hlavních organizačních útvarů). Garantem dodržení obecných, resp. společných zásad VPM se v tomto případě stává vedoucí představitel (vlastník) firmy či externí personální poradce, který je s metodikou VPM seznámen.
- V mikropodnicích, při jejichž řízení hraje rozhodující úlohu jejich vrcholové vedení, resp. jejich majitel, je vytvoření Konkrétního personálního manuálu záležitostí jejich nejvyššího vedení, které se při této implementaci případně může opřít o vnější poradenskou pomoc.

Druhý krok implementace

V rámci druhého kroku implementace se projektový tým důkladně seznámí s manuálem Personální řízení v malých a středních podnicích (příloha č. 4).

Třetí krok implementace

V rámci třetího kroku začne projektový tým zpracovávat Konkrétní personální manuál organizace. Východiskem i vodítkem pro jeho tvorbu je Vzorový personální manuál podávající nejen výčet klíčových personálních procesů, o které se účinné řízení lidských zdrojů opírá, ale i podrobný, uživatelsky přístupný přehled důležitých pravidel jejich provádění. Obsahem tohoto manuálu jsou i hlavní zásady, jak při implementaci jednotlivých personálně-řídicích činností postupovat.

V rámci třetího kroku implementace, ve kterém je vytvářen Konkrétní personální manuál organizace, je prvním úkolem projektového týmu převzetí obecných zásad efektivního personálního řízení, které jsou zakotveny ve Vzorovém personálním manuálu. Jde o zásady, které se uplatňují ve všech podnicích bez ohledu na velikost, odvětví a rozsah jejich působnosti.

Konkrétně se jedná o:

- Zahrnutí všech hlavních personálních procesů stanovených ve VPM, tj. nejen těch, které v dané organizaci již probíhají, ale i těch, které v organizaci zatím realizovány nejsou, a to s cílem vytvořit z KPM souhrnný a jednotný dokument vnitropodnikové personální legislativy.
- Zakotvení klíčových pravidel jejich efektivity pro každý z personálních procesů (dle návodu ve VZM), a to v podobě standardů, tj. jednoduchých, jasně srozumitelných a kontrolovatelných zásad provádění jednotlivých personálních procesů, resp. personálně-řídicích činností. Na rozdíl od předchozího úkolu, spočívajícího zpravidla v rozšíření personálních procesů firmy o procesy nové, je základem tohoto úkolu

zpravidla změna způsobu provádění stávajících personálních procesů, či jejich doplnění o dodatečné kroky.

- Jasně stanovení a odlišení pravomocí a odpovědnosti personálního a liniového managementu, resp. jeho úrovní v rámci personálního řízení organizace i v rámci jednotlivých personálních procesů. Tato pravidla by měla jednoznačně rozlišit kompetence rozhodovací od kompetencí metodických, kontrolních a poradenských. Rozlišení rozhodovacích a metodických, resp. kontrolně-poradenských činností může zahrnovat i určité mezistupně, např. právo veta udělené personálnímu managementu či povinnost konzultace, vztahující se k nutnosti liniového managementu konzultovat některá personálně-řídicí rozhodnutí s personálním managementem.
- Stanovení základních pravidel personálního controllingu a reportingu sloužících ke kontrole nákladů a výsledků personálního řízení k ověření dodržování zásad (standardů) personálního řízení. Jejich cílem je dosáhnout důslednosti ve výkonu personálních činností a dodržovat jejich odborné zásady. Příkladem může být povinnost vedoucích zaměstnanců aktualizovat při každé změně v obsazení určitých pracovních pozic revizi jejich náplně či výkonová kritéria apod.
- Během třetího kroku implementace je druhým úkolem projektového týmu to, že zajistí přizpůsobení obecných zásad a pravidel obsažených v VPM potřebám organizace, a to tak, že stanoví zásady personálního řízení (personálních standardů), které odpovídají specifickým potřebám organizace.

Zohledněno by proto mělo být:

- K přizpůsobení obecných zásad a pravidel obsažených ve VPM dochází především v návaznosti na podnikatelskou a z ní vycházející personální strategii či personální politiku dané organizace. Cílem je přizpůsobit či konkretizovat tato pravidla tak, aby podporovala střednědobé i dlouhodobé cíle a nástroje, o které se podnikatelská, resp. personální strategie firmy opírá, a odpovídala klíčovým činnostem firmy. Dílčí podoby tohoto přizpůsobení mohou někdy vycházet i z velikosti firmy.
- Úprava, případně zjednodušení některých personálně-řídicích nástrojů, nesmí vést ke snížení jejich účinnosti. VPM, který vychází tvorbě KPM vstříc, proto na hlavní předpoklady účinnosti či efektivity jednotlivých personálně-řídicích procesů poukazuje.
- Přizpůsobení zásad personálního řízení konkrétním potřebám podniku (s výjimkou velmi malých podniků) by se nemělo týkat omezení rozsahu základních personálně-řídicích procesů ani změny jejich hlavních nástrojů. Upravena však může být jejich konkrétní podoba. Příkladem je úprava procesu řízení, hodnocení a odměňování zaměstnanců na základě výkonových, pracovních či rozvojových cílů, kdy potřebám organizace může být přizpůsobeno spektrum výkonových i dalších cílů zaměstnanců či způsob stanovení výkonových odměn, nikoli však uplatnění výkonového odměňování jako takového. Totéž se týká například zachování důrazu na skupinovou odměnu u firem kladoucích důraz na uplatnění týmové práce.
- Zjednodušení některých personálně-řídicích nástrojů, ke kterému může docházet u menších podniků, se týká situací, ve kterých by složitější nástroje personálního řízení nemusely být vzhledem k rozsahu firmy účelné. Příkladem je jednodušší struktura popisů (vymezení náplně) pracovních míst, jednodušší struktura přijímacích pohovorů,

T

A Projekt TL01000349 „Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru“
je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta

Č

R

užší volba kritérií výkonového odměňování, jednodušší struktura adaptačního procesu, větší důraz na školení zaměstnanců formou on-the-job apod. Podobně může být, v případě častějšího kontaktu vedoucích se zaměstnanci, nahrazeno pravidelné hodnocení zaměstnanců hodnocením průběžným. I v tomto případě by však měly být dodrženy obecné zásady efektivního hodnocení, resp. předávání zpětné vazby.

- V rámci třetího kroku je posledním úkolem projektového týmu tvorba personálních příruček, které kontinuálně navazují na Konkrétní personální manuál. Jejich cílem je upřesnit a podrobněji specifikovat Konkrétní personální manuál dle individuálních potřeb daného podniku. Příklady jsou uvedeny v manuálu Personální řízení v malých a středních podnicích v příloze č. 4.

Čtvrtý krok implementace

Čtvrtý krok implementace spočívá v tom, že projektový tým připraví operacionalizaci Konkrétního personálního manuálu a na něho navazujících personálních příruček.

Během tohoto kroku projektový tým naplánuje a zajistí provedení dílčích, věcných i personálních opatření, umožňujících nové personálně-řídicí činnosti prakticky prosadit a realizovat. Součástí tohoto kroku je příprava harmonogramu a stanovení osobních odpovědností za jeho dodržování.

a) Stanovení hlavních věcných opatření implementace jednotlivých personálních procesů

Praktická implementace nově zaváděných či doplněných personálních procesů, zakotvených v KPM, vychází zpravidla ze souboru (posloupnosti) dílčích opatření věcné i personální povahy. Jejich úkolem je převést zásady KPM do operativní podoby.

Příkladem věcného opatření tohoto typu je např. zavést řízení na základě cílů pro vedoucí a specializované pozice. Obsahovým vymezením tohoto opatření může být např. konstatování, že toto řízení zahrne:

- hodnocení pracovních výsledků, pracovního chování a schopností zaměstnance za uplynulé období,
- sebehodnocení zaměstnance,
- stanovení pracovních (výkonnostních) a rozvojových cílů pro budoucí období (individuální plán výkonu a osobního rozvoje),
- plán kariérového rozvoje,
- návrh na vyplacení roční výkonové odměny a úpravu mimotarifní složky mzdy.

Pravidla pro použití těchto nástrojů mohou být zakotvena buď přímo v KPM, nebo v personálních příručkách, jenž na něj navazují.

Personálně-organizační opatření sloužící k zavedení těchto nástrojů se opírají především o nácvik práce s těmito nástroji, a to z hlediska manažerů, personalistů i samotných zaměstnanců. Odpovídajícími personálně-organizačními opatřeními tak v případě výše uvedeného věcného opatření budou například:

- uspořádání tréninku hodnotících schopností pro personalisty,
- uspořádání workshopů zaměřených na rozvoj těchto schopností pro liniové manažery,
- seznámení se s novou metodikou hodnocení a odměňování pro zaměstnance.

b) Harmonogram implementace opatření

Důležitým bodem praktické implementace nově zaváděných personálních procesů je vytvoření časového harmonogramu, podle něhož budou výše uvedená opatření uskutečňována. Příkladem je časový harmonogram, který stanoví, že:

- Metodika řízení na základě cílů pro vedoucí a specializované pozice bude vytvořena: čtvrtletí roku 202_.
- Školení personalistů proběhne: duben 202_.
- Workshop liniových manažerů proběhne: květen 202_.
- Seznámení se s novou metodikou hodnocení a odměňování pro zaměstnance proběhne: červen 202_.

c) Vymezení osobních odpovědností

Posledním bodem praktické implementace nově zaváděných personálních procesů, které připraví projektový tým, je stanovení osobních odpovědností za provedení výše uvedených opatření, tedy jak opatření věcných (konkrétní vymezení metody v souladu s KPM), tak uskutečnění vzdělávacích a informačních akcí podle vytvořeného harmonogramu.

Předpoklady a limity implementace (finanční, materiálové, personální a ostatní)

Základním předpokladem a zároveň limitem úspěšné implementace je, aby vedoucí představitelé podniků / jejich vlastníci pochopili a akceptovali, že lidský potenciál je to nejcennější, co mají, a že efektivní využití lidských zdrojů přispívá ke zvýšení výkonu podniku a jeho konkurenceschopnosti jak v krátkodobém, tak i dlouhodobém časovém horizontu. Jedním z limitů úspěšné implementace je ochota managementu a zaměstnanců personálních útvarů učit se novým věcem a stát se tak nositeli změn. Z hlediska finančního a materiálového nevyžaduje implementace významnou nákladovou položku.

Očekávané přínosy (peněžní a ostatní)

Přínos metodiky pro oblast personálního řízení spočívá ve sjednocení, upřesnění a zpravidla i doplnění personální legislativy MSP (u mikropodniků někdy i v její tvorbě), a to stanovením hlavních odborných zásad či algoritmů provádění personálních činností, vymezením vzájemných pravomocí a odpovědností vedoucích zaměstnanců a personálního vedení organizace, stanovením zásad kontroly personálních činností a soustředěním hlavních ustanovení personální legislativy do jednoho dokumentu.

Metodika slouží i k omezení formálních podoby personálního řízení a posílení jeho důsledného vykonávání a tak, v neposlední řadě, i k omezení chyb, kterých se manažeři či organizace při

řízení lidských zdrojů dopouštějí. Dále umožňuje snížit personální i další náklady organizace a posílit její finanční výkonnost, často v řádu několika procent. V některých případech, například při dodržení zásad správné tvorby výkonového odměňování, lze však jeho finanční přínosy očekávat i v řádech 10-20 %.

Zásady personálního řízení, které metodika stanoví, by však měly být jednoduché a uživatelsky přístupné, současně však jednoznačné a závazné pro všechny manažery organizace; jeho obsah odpovídá obecným zásadám profesionálního řízení lidských zdrojů, cílům a situaci organizace i jejím hlavním prioritám. Konkrétní personální manuál by pak 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.

Jednoduchý a transparentní personální manuál shrnující pravidla, kompetence a odpovědnosti v oblasti personálního řízení je důležitým nástrojem posílení úlohy i zvýšení profesionality personálního řízení organizace.

Indikátory úspěšné implementace

Úspěšná implementace se projeví např. ve snížení personálních i dalších nákladů organizace a v posílení její finanční výkonnost, často v řádu několika procent. (např. v důsledku menší fluktuace zaměstnanců, zlepšením firemní kultury a s ní související větší spokojenosti zaměstnanců apod.).

Doba využití a udržitelnost

Jedním z přínosů personálního manuálu, jakožto souhrnného dokumentu upravujícího zásady řízení lidských zdrojů v organizaci, je, že poukazuje na potřebu občasných revizí personálních procesů, které zajišťují jeho udržitelnost v delším časovém horizontu. K těmto revizím by mělo docházet například v souvislosti se změnami podnikové, resp. personální strategie, ale i se změnami vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Příkladem může být potřeba revidovat náplň některých pracovních pozic, způsoby jejich odměňování, podobně jako revidovat obsah i metody vzdělávání, ukazatele, které organizace používá k hodnocení výsledků, resp. účinnosti personálních opatření.

V některých případech jsou tyto požadavky revizí personálních procesů v personálním manuálu přímo zakotveny. Kupříkladu může být posouzena účelnost některých pracovních míst, organizačních jednotek i personálních nástrojů či opatření.

Předmětem revize by ovšem měl být ve stanovených časových intervalech i personální manuál jako takový, a to obdobně jako každý jiný řídicí nástroj či dokument organizace. Docházet by k tomu mělo především v souvislosti se změnami pohledu na „best practice“ personálního managementu odvíjejícími se od praxe úspěšných firem. Na druhou stranu – důraz personálního manuálu na obecné zásady účinnosti a efektivity personálně-řídicích procesů činí tento nástroj současně časově trvanlivější, než jak je běžné i jiných řídicích nástrojů organizací.

4.5 Legislativně-právní základna

Postupy

Ke snížení administrativní zátěže a ušetření času nabízíme seznam odkazů pro jednotlivé námi navrhované oblasti opatření:

I. Opatření v oblasti agendy využívání informačních systémů, databází, aplikací a software

- Jednotný registrační formulář: ([www.mpo.cz › assets › Jednotny-registracni-formular](http://www.mpo.cz/assets/Jednotny-registracni-formular)),
- Portál občana: <https://portal.gov.cz/obcan/>,
- Aplikace finanční správy, aplikace ČSSZ, aplikace ZP:
 - <https://www.kastnersw.cz/formstudio/>,
 - https://adisepo.mfcr.cz/adistc/adis/idpr_epo/epo2/uvod/vstup_expert.faces,
 - <https://eportal.cssz.cz/web/portal/tiskopisy-pro-zamestnavatele>,
 - <https://www.vzp.cz/platci/formulare/zamestnavatele>.
- Databáze a registry dlužníků: (<https://www.ceecr.cz/>), <http://upis.cz/>.
- Veřejné rejstříky:
 - Katastr nemovitostí (www.cuzk.cz), Plátce DPH (https://adisreg.mfcr.cz/cgi-bin/adis/idph/int_dp_prij.cgi?ZPRAC=FDPH1&poc_dic=2), Plátce spotřebních a ekologických daní (<https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/informacni-systemy/platci-sd>), Seznam daňových poradců, seznam advokátů, registr ekonomických subjektů (http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz).
- Vnitropodnikový systém:
 - <https://www.vision.cz/vision-erp>,
 - <https://danteweb.czso.cz/>.

II. Opatření v oblasti agendy smluvní a mimosmluvní dokumentace podnikatele:

- Rozhodčí doložky: <https://www.soud.cz/>,
- Volba práva a založení pravomoci soudu: <https://www.cak.cz/scripts/detail.php?id=326>,
- Ochrana spotřebitele:
 - <http://www.coi.cz>,
 - <https://www.coi.cz/informace-o-adr/>,
 - <https://www.coi.cz/pro-podnikatele/informace-pro-vyrobce/>.

III. Opatření v oblasti agendy pracovně právní a bezpečnosti práce

- Smlouvy s agenturou práce: <https://www.uradprace.cz/agentury-prace-1>,
- Zaměstnávání cizinců:
 - <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/novinky-v-zamestnavani-cizincu/>,
 - <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/ekonomicka-migrace/program-kvalifikovany-zamestnanec--248247/>,

- Agenda BOZP: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/technik-bozp-a-po-kdo-je-bezpecnostni-technik-a-kdo-pozarni-technik/>.

Procesy

Všechny části metodiky ke snížení administrativní zátěže MSP v ČR jsou ve sledovaných oblastech co do významu a důležitosti použití rovnocenné. Obecně nelze určit postup práce od prvních kroků ke krokům následujícím. Všechny části jsou zásadní a jejich použitelnost a významnost se odvíjí především od předmětu podnikání konkrétního malého či středního podniku. Zásada prevence, o které je projednáváno jako poslední, se vine jako červená niť napříč celou legislativou. Lze ji tedy považovat za obecnou normu a pravidlo chování podnikatele. Ostatní řešené oblasti však ve své podstatě rovněž pracují s touto zásadou předcházení rizik, když vymezují instituty občanského práva, obchodního práva, pracovního práva, práva sociálního zabezpečení, finančního práva a správního práva, které musí (nebo by měl) každý podnikatel řešit již na počátku svého podnikání.

Efektivní využívání formulářů, podnikových programů, veřejných i soukromých databází je od počátku podnikání klíčové. Stejně tak musí podnikatel od počátku vhodně nastavit pravidla pro uzavírání smluv se svými obchodními partnery a spotřebiteli, pečlivě přistoupit i k řešení pracovně právní agendy a agendy bezpečnosti práce.

Podnikatel samozřejmě nevyužije ty části metodiky, které se jeho podnikání blíže nedotýkají (např. nebude řešit zaměstnávání cizinců nebo smlouvy s agenturami práce). Stejně tak mnohé informační systémy nabydou významu až v průběhu podnikání, nastanou-li situace právně složitější nebo sporné.

Jako primární lze tedy označit zásadu prevence napříč jednotlivými instituty rozebranými v manuálu (komunikace s orgány veřejné moci, pracovně právní agenda, základní smluvní agenda), ostatní části nabydou významu s ohledem na konkrétně řešené otázky v průběhu podnikání. Autoři však doporučují manuál vnímat v komplexu tak, aby se podnikatel seznámil se všemi částmi a nesl v hlavě hlavní poselství, tedy předcházet zbytečným rizikům a budoucím administrativním nákladům a zátěžím, a následně tuto zásadu aplikoval na jednotlivé řešené situace.

Rozhodovací mapa ke snížení administrativní zátěže



Obecné zásady prevence a využívání všech veřejně dostupných formulářů pro komunikaci s orgány veřejné moci a pracovně právní a smluvní agenda spojená se zahájením podnikání



Smluvní agenda a pracovně právní agenda spojená s průběhem podnikání, vhodné zajištění správy pohledávek, oblast BOZP a další komunikace s orgány veřejné moci prostřednictvím formulářů



Využití informačních systémů a databází v průběhu podnikání

Výstupy

V manuálu (příloha č. 5) Snížení administrativní zátěže MSP v ČR, nabízíme soubor opatření:

Opatření v oblasti agendy využívání informačních systémů, databází, aplikací a software

Manuál nabízí přehled informačních systémů, který je namátkový a jeho cílem je demonstrovat škálu služeb, jejichž využití může pomoci v podnikání a ušetřit čas a peníze. Konkrétní použití je potřeba vždy zvažovat s rozumem, tam, kde se služba nabízí zdarma (např. zkušební časově omezené verze), je snadné vyzkoušet jejich skutečnou upotřebitelnost. Mnohdy platí, že i veřejně dostupné služby zdarma jsou užitečné a dostačující.

Jednotný registrační formulář

Jednotný registrační formulář je zdarma veřejně přístupný na různých webových stránkách, mimo jiné například na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu (www.mpo.cz › assets › Jednotny-registracni-formular). Tento formulář nahrazuje podnikatelům jednotlivé formuláře, které podnikatel musí podat před vstupem do podnikání, ale i během podnikání. Tím je odstraněno opakované vyplňování totožných údajů pro různé orgány státní správy. Právnické osoby mají zvláštní formulář odlišný od formuláře pro osoby fyzické.

Prostřednictvím formuláře podnikatel podává registrace a přihlášky vůči živnostenskému úřadu (ohlášení živnosti, žádost o koncesi, oznámení změn, žádost o zrušení živnostenského oprávnění, oznámení o zahájení nebo ukončení provozování živnosti v provozovně, oznámení o přerušení provozování živnosti a oznámení o pokračování v provozování živnosti před uplynutím doby, na kterou bylo provozování živnosti přerušeno), vůči finančnímu úřadu (mimo jiné přihláška k pro právnické osoby včetně příloh, oznámení o změně registračních údajů, žádost o zrušení registrace apod.), vůči úřadu práce (hlášení volného pracovního místa).

T A Projekt TL01000349 „Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru“
je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta

Č R

V případě fyzických osob lze využít formulář i k oznámení o zahájení a ukončení podnikatelské činnosti.

Portál občana

Jedná se o český informační systém veřejné správy, ke kterému se lze přihlásit na <https://portal.gov.cz/obcan/>. Přihlášený podnikatel zde nalezne seznam datových schránek všech veřejných institucí i právnických a fyzických osob, služby Czech POINT (výpisy z informačních systémů veřejné správy či základních registrů – např. výpis z bodového hodnocení řidiče, výpis z insolvenčního rejstříku, výpis z katastru nemovitostí, výpis z rejstříku trestů, výpis z rejstříku trestů právnické osoby, výpis z veřejných rejstříků, výpis z živnostenského rejstříku), seznam některých on-line vyplnitelných formulářů vůči orgánům veřejné moci, dále též údaje povinně zveřejňované územní samosprávou, věstníky, sbírky zákonů a metodické pokyny vydávané správními úřady.

Nutno zdůraznit, že informace veřejně přístupné na tomto portále určené obecně fyzickým a právnickým osobám nejsou právně závazné. Závazným je vždy jen výstup vytvořený ke konkrétní žádosti žadatele. Nejedná se tedy o komplexní informační systém veřejné správy, který by byl obecně závazný.

Jednotná databáze formulářů

Tato databáze není propojenou interaktivní on-line vyplnitelnou databází v pravém slova smyslu, po které podnikatelé volají. Na webových stránkách www.businessinfo.cz/cs/online-nastroje/formulare.html je na jednom místě soustředěno více jak 1300 formulářů pro podnikatele. V databázi lze vyhledávat zdarma podle témat, oboru podnikání i podle institucí, vůči nimž má podání směřovat. Podnikatel tedy nalezne všechny formuláře na jednom místě. Propojitelnost vyplněných údajů však tato služba neposkytuje. Cílem Ministerstva průmyslu a obchodu je do budoucna umožnit vyplňování formulářů v elektronické formě prostřednictvím interaktivních souborů nebo online aplikací.

Právní informační systémy

Právní informační systémy coby komerční služba představují prostor pro komplexní přehled legislativy nejen v oblasti podnikání, ale jejich výhodou jsou i další služby, které výrazně snižují administrativní náročnost podnikání. Právní informační systémy jsou sice především komplexním zdrojem informací v oblasti práva – poskytují plná znění (historická i aktuální) právních předpisů (zákonů, nařízení vlády, vyhlášek, vyhlášek obcí, měst a krajů), věstníků, metodických pokynů, finančních zpravodajů, soudní judikatury, odborné právní literatury, a to tak, že tyto zdroje informací jsou navzájem tematicky propojené. Vyhledávat lze podle hesel, odvětví, právních předpisů apod. Lze nalézt požadované paragrafové znění a systém uživatele ihned odkáže na související literaturu, soudní judikaturu, prováděcí právní předpisy apod. Systém uživatele upozorní i na to, zda vyhledaný dokument je často citován (citační index) a tím jej upozorní i na relevanci tohoto textu ve vztahu k textům, které mohou řešit danou věc odlišně.

Neocenitelnou výhodou těchto systémů je i databáze různých smluvních a mimosmluvních vzorů v podnikatelské praxi podle jednotlivých odvětví práva (vzory kupních smluv, nájemních smluv, dokumentace podle zákoníku práce apod.).

V rámci Hospodářské komory ČR byl zprovozněn tzv. PES – Právní elektronický systém (<https://www.komora.cz/pes/>). Za jiné možno zmínit systémy Codexis, ASPI, EPIS, Beck-online.

Aplikace finanční správy, aplikace ČSSZ, aplikace ZP

Administrativní náročnost podnikání ve vztahu k finančnímu úřadu, správě sociálního zabezpečení a zdravotním pojišťovnám je podnikateli hodnocena jako značná. S ohledem na složitost daňových předpisů doporučujeme využívat v přiměřeném rozsahu služeb daňového poradce.

Pro podání vůči finanční správě vhodno využít s ohledem na možnost (resp. i povinnost elektronické formy podání) některý z mnoha komerčních informačních systémů (databází), které obsahují kompletní formulářový balíček s pokyny pro vyplnění, s vyplněnými vzory, komentáři apod. Pro příklad uveďme <https://www.kastnersw.cz/formstudio/>. Zdarma lze využít aplikaci daňového portálu finanční správy https://adisepo.mfcr.cz/adistc/adis/idpr_epo/epo2/uvod/vstup_expert.faces s možností elektronicky vyplnit a odeslat.

Podobné platí i pro správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny: <https://eportal.cssz.cz/web/portal/tiskopisy-pro-zamestnavatele>, <https://www.vzp.cz/platci/formulare/zamestnavatele>.

Databáze a registry dlužníků

Centrální evidence exekucí – veřejný seznam, který je veden, provozován a spravován Exekutorskou komorou České republiky (<https://www.ceecr.cz/>). Zde lze nalézt informace za úplatu jednorázově nebo pravidelně, dle potřeb. Pokud jde o informace o insolvenci, pak lze odkázat například na <http://upis.cz/> – Úpadkový informační systém – hlídání insolvenčního rejstříku zdarma. Lze využívat jednorázová zjištění, sledování vybraných osob nebo sledování vybraného insolvenčního řízení.

Opět platí, co bylo řečeno výše o jiných databázích a informačních systémech. Nejprve je nejlepší prověřit zkušební verzi, zda odpovídá ceně, případně, zda služba zdarma přináší kýžený efekt, zda služba není chybová. Informace o dlužnících lze získávat i tak, že některý ze zaměstnanců podniku bude pravidelně sledovat veřejné rejstříky, ovšem to je s ohledem na běžnou agendu zaměstnance časově velmi náročné.

Veřejné rejstříky

Vytěžování informací z veřejných rejstříků lze doporučit bez ohledu na to, zda jinak využíváte nějaký placený informační systém či databázi. Jejich aktualizace je velmi rychlá, poskytují spolehlivý zdroj informací a naučí-li se s nimi podnikatel pracovat v každodenním životě,

T A Projekt TL01000349 „Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru“
je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta

Č R

rozhodně lze ušetřit spoustu administrativních nákladů podnikání. Mělo by patřit k automatickému postupu, že při vstupu do vztahů s třetími osobami v rámci podnikání, podnikatel učiní rychlý monitoring aktivit tohoto subjektu, kým je, v čem podniká, kdo za něj jedná, kdo je jeho majitel, zda je plátcem DPH, zda je spolehlivým plátcem, zda má potřebnou odbornou způsobilost, zda je majitel příslušného duševního vlastnictví apod.

Je třeba dále zmínit např. katastr nemovitostí (www.cuzk.cz), plátce DPH (https://adisreg.mfcr.cz/cgi-bin/adis/idph/int_dp_prij.cgi?ZPRAC=FDPHI1&poc_dic=2), plátce spotřebních a ekologických daní (<https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/informacni-systemy/platci-sd>), seznam daňových poradců, seznam advokátů, registr ekonomických subjektů (http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz), veřejný rejstřík (např. obchodní rejstřík, rejstřík svěřenských fondů, spolkový rejstřík, nadační rejstřík), sbírku listin, evidenci úpadců, databázi ochranných známek, databázi patentů a užitných vzorů, databázi průmyslových vzorů, obchodní věstník, registr živnostenského podnikání apod.

Vnitropodnikový systém

Na trhu je mnoho softwaru pro řízení firem. Autoři metodiky doporučují zvážit, co si od vnitropodnikových systémů podnikatelé slibují. Co připadá v úvahu – přehledný systém účtování saldokonta, efektivní správa účtů, rychlé a přehledné výstupy, mzdový systém, personální software – upozornění na povinnosti zaměstnavatele, zdravotní prohlídky, školení BOZP, srážky ze mzdy apod., propojení jednotlivých databází, docházkový systém, systém stravování, připojení e-shopů, nastavení hromadné komunikace se zaměstnanci, plánování výroby, on-line komunikace se státní správou, evidence obchodních partnerů, fakturace, evidence zakázek, objednávky, logistika a doprava, systém poptávek po zboží apod.

V praxi se lze setkat s tím, že při zmatečném vedení obchodních případů dochází následně k významnému administrativnímu zatížení firmy. Dohledávají se informace, dokumenty, skladové zásoby nesouhlasí, čísla dokumentů nesouhlasí, chybí evidence komunikace mezi obchodními partnery, reklamace jsou vyřizovány nepřehledně.

Jako příklad vnitropodnikového systému na trhu můžeme uvést například <https://www.vision.cz/vision-erp> s možností volit různé moduly a funkce.

Opatření v oblasti agendy smluvní a mimosmluvní dokumentace podnikatele

Návrhy opatření v této oblasti směřují do obchodní agendy podniku, zaměřují se tedy na instituty, které může podnikatel využít, aby vůči svým zákazníkům a obchodním partnerům postupoval od samého začátku obezřetně s cílem předejít budoucím nákladům na škody způsobené podnikateli činností jeho zákazníka (obchodního partnera) a nákladům na uplatňování a vymáhání svých nároků cestou soudu nebo přes jiný orgán veřejné moci. Jde tedy o celý souhrn preventivních opatření, z nichž se doporučuje podnikateli využít pokud možno co nejvíce navržených institutů podle toho, jak to dovolí obchodní realita konkrétního obchodního případu.

Rozhodčí doložky

V praxi se osvědčilo, zejména v těch obchodních případech, které nejsou důkazně složité, svěřit budoucí spor o pohledávku (majetkový nárok) do rukou tzv. rozhodců a nahradit tak pravomoc soudů. Rozhodčí řízení je rychlé, administrativně méně náročné, probíhá většinou v písemné formě a bez zdlouhavého dokazování. Chce-li podnikatel takové možnosti využít, měl by si sjednat s obchodním partnerem, který je rovněž podnikatel, písemnou rozhodčí doložku pro majetkové spory, které v budoucnu vzniknou z určité smlouvy. Rozhodcem může být jakákoliv svéprávná a bezúhonná osoba. Rozhodčí nález, který rozhodce nebo rozhodci ve věci vydají, má stejné účinky jako rozhodnutí soudu a můžete tedy takovou pohledávku již rovnou exekučně vymáhat. Využít lze i služeb stálých rozhodčích soudů, z nichž nejvýznamnější pro běžné majetkové spory je Rozhodčí soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky s obecnou působností v České republice (<https://www.soud.cz/>). Doporučujeme věnovat pozornost tomu, jak správně formulovat rozhodčí doložku (lze využít vzorů na webových stránkách tohoto stálého rozhodčího soudu nebo si nechat doložku naformulovat právníkem).

Volba práva a založení pravomoci soudu

Vstupujete-li do smluvních vztahů se zahraničními subjekty je velmi záhodno ve smlouvě pamatovat na tzv. volbu práva, aby podnikatel předešel budoucím sporům o to, jakým právním řádem se daná smlouva řídí. Lze si tedy písemně přímo ve smlouvě sjednat, že smlouva a vztahy z ní vzniklé se řídí tím a tím právem (pro české podniky je samozřejmě dobré aplikovat české právo, které znají). Pro zahraniční právo autoři doporučují využít služeb zahraničních advokátních kanceláří nebo těch českých se zaměřením na daný stát a jeho právo. V seznamu advokátů tyto specializace najdete (<https://www.cak.cz/scripts/detail.php?id=326>). V čem je úspora? Je finančně výhodnější pracovat s jistotou, že o pohledávce bude rozhodovat český soud podle českého práva, než jezdit do zahraničí a řešit právní zastoupení se zahraničním advokátem. Je třeba vždy zvážit i otázku, zda obchodní partner má v České republice majetek, ze něhož je možné pohledávku uspokojit.

Tvorba smluvní dokumentace

Tato agenda je velmi obsahově členitá. Autoři se proto pokusí vymezit bodově ta témata, která by ve smlouvě se zákazníkem neměla být opomenuta, nebo by měla být vždy alespoň zvažena a promyšlena. Autoři vychází ze své dlouholeté praxe, která ukazuje, v kterých oblastech předcházet budoucím komplikacím, které mohou bez předchozí prevence přinést obrovské, a především nečekané administrativní potíže.

Využití vykládacích doložek INCOTERMS

Součástí obchodních smluv bývá (resp. by měla být) tzv. dodací podmínka určující místo, způsob a okamžik předání zboží kupujícímu, místo, způsob a okamžik přechodu rizik a výloh z kupujícího na prodávajícího, práva a povinnosti stran při samotném zajišťování nakládky, přepravy a vykládky zboží, a určení průvodní dokumentace, pojištění, celního odbavení,

kontroly atd. Usnadnění používání dodacích podmínek přináší vykládací doložky INCOTERMS. Na tomto místě považujeme za důležité pro přecházení budoucím administrativním potížím především myslet na volbu té správné (vhodné) vykládací doložky pro dané obchodní případy (zmněnou doložkou je možné určit pravidlo pro nakládku, vývozní celní prohlášení, přepravu do místa určení, vykládku v místě určení, pojištění, celní odbavení) a co nejpřesnější určení místa.

Zajištění a administrace pohledávek

Tuto agendu autoři pojímají opět jako souhrn navržených právních institutů, které umožňuje současný legislativní stav, k použití pro obchodní spolupráci. Cílem je na jednom místě předestřít taková opatření, která by podnikatel mohl využít pro snížení administrativní náročnosti v oblasti správy a vymáhání pohledávek. Rozsah pohledávek po splatnosti trápí podnikatele nejen pro svou administrativní náročnost, ale v konečném důsledku především proto, že může podnikateli způsobit jeho druhotnou platební neschopnost vedoucí až bankrotu, nebo minimálně k podstatnému ohrožení jeho podnikání. Zaprvé autoři zmiňují opatření, která mají vést k vyššímu zajištění budoucích pohledávek a dále pak souhrn institutů využitelných pro snadnější a méně administrativně náročnou správu pohledávek. Autorům nejde o to podat komplexní přehled, ale upozornit na ta opatření, která se z pohledu podnikatelské praxe dle jejich názoru osvědčila.

Ochrana spotřebitele

Agenda ochrany spotřebitele představuje oblast, kde nelze počítat s přílišnou úsporou administrativních nákladů, naopak lze s přibývajícím legislativou spíše očekávat jejich navýšení. Navíc ustanovení právních předpisů na ochranu spotřebitele (včetně některých ustanovení občanského zákoníku o spotřebitelských smlouvách) jsou kogentní, takže se od nich nelze dohodou stran odchýlit, není-li přímo stanoveno v právním předpisu jinak.

Autoři se tedy v této souvislosti zaměřují jen na některé dílčí instituty, kde by podnikatel mohl alespoň částečně předejít právním komplikacím spojeným se zvýšenými náklady.

Opatření v oblasti agendy pracovně právní a bezpečnosti práce

Autoři v rámci této agendy upozorňují na vybraná praktická opatření v oblasti pracovně právní, která by měla být podnikatelem přijata za účelem snížení budoucí administrativní náročnosti následků spojených s tím, že k těmto záležitostem bude přistupovat méně obezřetně.

Kvalifikační dohoda

Je s podivem, že mnozí podnikatelé, přestože považují péči o odborný rozvoj zaměstnance za jednu z priorit, nevyužívají některé instituty upravené zákoníkem práce, které by vnesené náklady do tohoto rozvoje vynaložené zaměstnavatelem alespoň částečně ochránily. Proto apelujeme na podnikatele zaměstnavatele, aby využívali institut tzv. kvalifikační dohody obsahující závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení nebo prohloubení kvalifikace

a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace, které zaměstnavatel na zvýšení kvalifikace zaměstnance vynaložil, a to i tehdy, když zaměstnanec skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Dohoda musí obsahovat druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení nebo prohloubení, dobu, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po ukončení zvýšení nebo prohloubení kvalifikace, a druhy nákladů a celkovou částku nákladů, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli, pokud nesplní svůj závazek setrvat v zaměstnání. Zaměstnavatel je povinen takto zvýšenou nebo prohloubenou kvalifikaci zaměstnance využívat.

Konkurenční doložka

Konkurenční doložka představuje další z nástrojů předcházení odchodu zaměstnanců ke konkurenci poté, co u zaměstnavatele získali znalosti, dovednosti, schopnosti a know-how, mnohdy i formou výše uvedeného zvyšování či prohlubování kvalifikace. Sjedná-li se se zaměstnancem konkurenční doložku, pak se zaměstnanec zaváže, že se po určitou dobu po skončení zaměstnání, nejdéle však po dobu 1 roku, zdrží výkonu výdělečné činnosti, která by byla shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo která by měla vůči němu soutěžní povahu. Zaměstnavatel naproti tomu musí zaměstnanci poskytnout přiměřené peněžité vyrovnání, nejméně však ve výši jedné poloviny průměrného měsíčního výdělku za každý měsíc plnění závazku. Nesplnění závazku zaměstnancem lze zajistit přiměřenou smluvní pokutou. Konkurenční doložku může zaměstnavatel se zaměstnancem sjednat, jestliže to je možné od zaměstnance spravedlivě požadovat s ohledem na povahu informací, poznatků, znalostí pracovních a technologických postupů, které získal v zaměstnání u zaměstnavatele a jejichž využití při činnosti by mohlo zaměstnavateli závažným způsobem ztížit jeho činnost.

Vybraná jednostranná a dohodnutá opatření zaměstnavatele

V této agendě autoři pouze stručně upozorňují na tu skutečnost, že by zaměstnavatelé měli lépe vážit, která pravidla výkonu práce učinit součástí smluvního ujednání se zaměstnancem a kdy raději využít možnosti tato pravidla pouze jednostranně určit (formou pokynu, informace, vnitřního předpisu nebo jiného jednostranného aktu řízení) a tím dát prostor pro jejich budoucí snazší jednostrannou změnu bez souhlasu zaměstnance. Tam, kde se zaměstnancem proběhla dohoda, je změna možná opět jen po dohodě se zaměstnancem. Je třeba zvážit jednostranná určení v oblasti odměňování zaměstnanců, určení rozvržení pracovní doby nebo určení délky dovolené a jiných „benevolencí“ v překážkách v práci na straně zaměstnance. Zároveň je vhodné u některých jednostranných opatření vyhodnocovat i rizika spojená s tím, že by takové opatření mohlo být soudem nebo inspekcí práce vyhodnoceno jako protiprávní.

V manuálu je podán stručný přehled některých opatření, která zaměstnavatel musí se zaměstnancem dohodnout, avšak účelné je na ně myslet dříve, než nastane jejich potřeba.

Smlouvy s agenturou práce

Navržená opatření se týkají jednak rámcových smluv s agenturami práce ohledně vyhledávání vhodné pracovní síly a jednak rámcových pravidel ohledně již přidělených zaměstnanců.

Co se týče prvního okruhu problémů, měl by se podnikatel, který prostřednictvím agentury práce vyhledává budoucí zaměstnance, zaměřit na následující:

- Ve smlouvě musí agentura práce prohlásit, že je oprávněna k výkonu zprostředkování zaměstnání v souladu s ust. §14a §60 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění, a to na základě rozhodnutí Úřadu práce ČR, generální ředitelství, které současně bude tvořit v kopii přílohu nebo nedílnou součást smlouvy. Originál oprávnění je třeba nechat si předložit při jednání o uzavření smlouvy. V případě nejistoty lze ověřit oprávnění agentury přímo na úřadu práce (<https://www.uradprace.cz/agentury-prace-1>).

Zaměstnávání cizinců

K této rozsáhlé agendě mají autoři několik vybraných poznámek a upozornění:

- Informační povinnosti – povinnost ohlásit příslušnému úřadu práce nástup nového zaměstnance – cizince, a to nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Zaměstnavatel musí uchovávat kopie dokladů prokazující pracovní vztah s cizincem na pracovišti včetně povolení k pobytu cizince v ČR, a to i po dobu nejméně dalších tří let po skončení zaměstnání (<https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/novinky-v-zamestnavani-cizincu/>).

Agenda BOZP

V této rozsáhlé agendě těžko hledat úspory v administrativní zátěži, neboť legislativa je v tomto úseku velmi rozsáhlá. Proto autoři doporučují využít služeb profesionála nebo odborníka, který bude pro firmu externě nebo jako zaměstnanec vykonávat úkoly související s bezpečností práce.

Základem je vytvoření souboru vnitřních předpisů regulujících povinnosti zaměstnanců, pravidla školení zaměstnanců a prověřování znalostí v oblasti BOZP, vymezení povinností vedoucích zaměstnanců na jednotlivých organizačních stupních za účelem kontroly dodržování BOZP. Odpovědnost za plnění BOZP by měla být rozdělena na jednotlivé stupně řízení, stejně tak kontrola kvality s tím související. Součástí vnitřního předpisu by měly být též povinnosti oznamovací a informační a pravidla pro postup při ohlašování závad v BOZP.

Prevence jako nástroj ke snižování administrativních nákladů firmy

Závěrečná část této části metodiky má za cíl zdůraznit zásadu prevence, předcházení zbytečným rizikům, škodám a ztrátám. Autoři předestírají některá ustanovení právních předpisů, která by měl mít podnikatel stále na mysli a vhodnými opatřeními (smluvními, organizačními, personálními) eliminovat jejich dopad na podnikání.

- Obecná zásada prevence.
- Zproštění odpovědnosti.

T A Projekt TL01000349 „Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru“
je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta

Č R

4.6 Analýza, vyhodnocení a vize rozvoje vnějšího okolí – venkovské prostředí – základna pro MSP v ČR

Podkladové dokumenty a zdroje

Data byla čerpána z běžných, veřejně dostupných statistických dat:

- Statistická data ČSÚ, MPSV, Krajských úřadů, data shromažďovaná obcemi,
- Statistická data Vodovody a kanalizace – www.vak.cz,
- Statistická data Energetický a regulační úřad – www.eru.cz,
- Statistická data Operátor trhu s elektřinou – www.ote-ct.cz,
- Strategie rozvoje kraje,
- Strategie pro růst českého zemědělství a potravinářství ČR,
- Strategie území správního obvodu ORP v oblasti předškolní výchovy a základního školství, sociálních služeb, odpadového hospodářství a cestovní ruch a zaměstnanost,
- Státní politika životního prostředí ČR,
- Český hydrometeorologický úřad – databáze,
- Zákon o silničním provozu 361/2000 paragraf 47 odstavec 4,
- Plán odpadového hospodářství ČR,
- Plán oblasti povodí,
- Plán péče o Chráněnou krajinnou oblast,
- Plán odpadového hospodářství,
- Plán rozvoje vodovodů a kanalizací,
- Územní plány obcí,
- Studie erozního ohrožení krajiny,
- Integrovaný plán rozvoje znevýhodněných území,
- Retrospektivní lexikon obcí ČSSR 1850-1970, SEVT Praha, kolektiv autorů 1978.

Možnost doplnění dat (výběrový soubor dat) dle charakteru území a zaměření:

- Informační systém výzkumu, experimentálního vývoje a inovací,
- CzechInvest,
- Hospodářské komory,
- NS MAS, KS MAS, vlast
- Technologické parky, aj.

Zpracování dat

Proběhlo zpracování datové základny na:

- Obecný soubor dat pro všechny obce v ČR.
- Výběrový soubor dat dle charakteru území.

Vytvoření souboru ukazatelů byl rozdělen do 4 pilířů (ekonomického, sociálního, infrastrukturálního a environmentálního) pro určení ekonomického a rozvojového potenciálu území.

Z datového souboru byla vytvořena datová základna pro:

- Konstrukce ekonomického potenciálu v území.
- Vytvoření územních klastrů.

Konstrukce ekonomického potenciálu území

Postupy

K uvedené metodě byl vypracován pro všechny ukazatele obecně platný postup hodnocení výstupů (viz příloha č. 6):

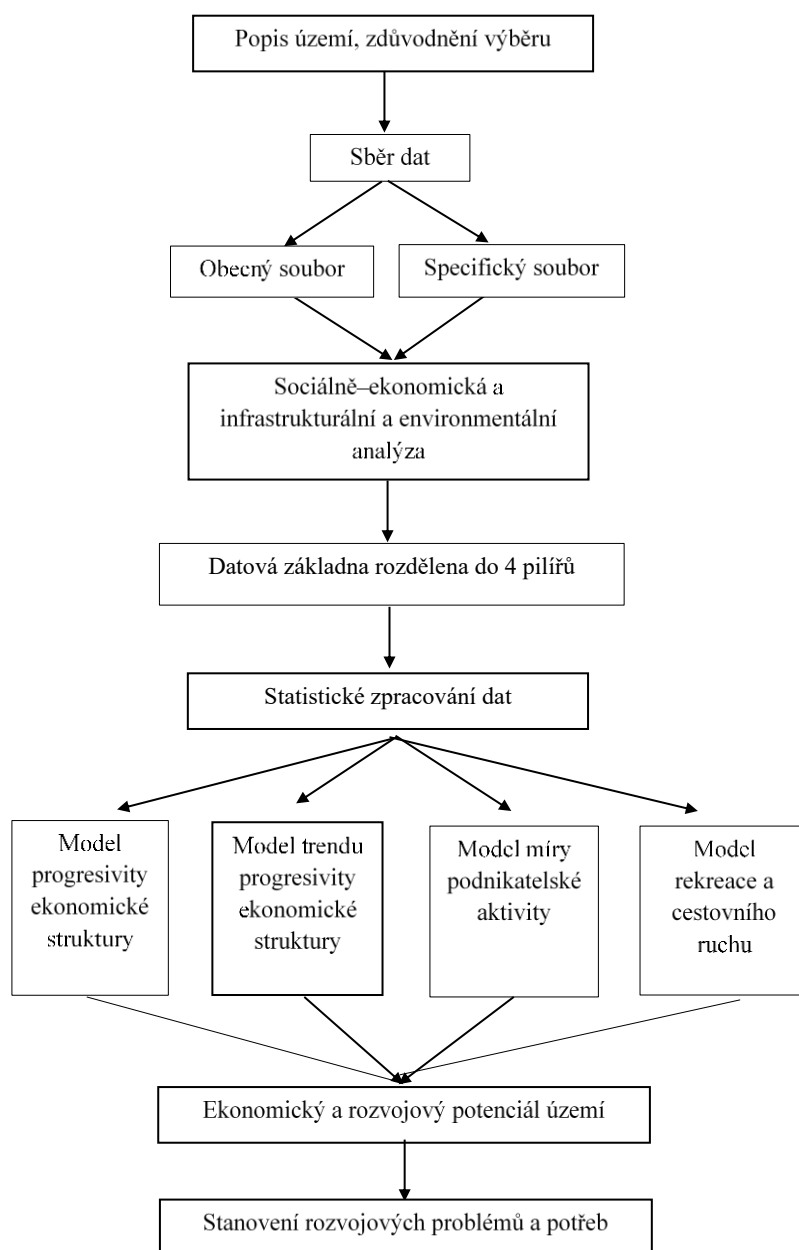
- a) posouzení hodnoty signifikace (z výsledků uvedených v souhrnné analytické tabulce se klasifikuje hodnota signifikace, hodnoty pod 0,05 ukazují na pevné vazby mezi jednotlivými testovanými proměnnými),
- b) těsnost vícenásobné závislosti v rámci testovaného modelu (cílem je stanovit variabilitu analyzovaného souboru proměnných u testovaného indexu). Těsnost vícenásobné závislosti charakterizuje vícenásobný korelační koeficient, který je odmocninou R-squared adjustedm,

$$r_B = \sqrt{R - \text{squared adjustedm}}$$

- c) určení směrů působení testovaných faktorů (pozitivní-znaménko + a negativní – znaménko – vliv na testovací index),
- d) praktické vyjádření přínosu či ztrát u jednotlivých testovaných faktorů) lze provést bodovou či finanční kalkulací,
- e) charakteristika analyzovaných faktorů z pohledu získaných výstupů.

Procesy

Obrázek 9: Schéma postupu stanovení ekonomického a rozvojového potenciálu území



Zdroj: vlastní zpracování

Výstupy

1. Výstupy z jednotlivých modelů (více viz příloha č. 6):

- Prokázání existence pevných vazeb mezi jednotlivými proměnnými. Zjištění vztahů a vazeb, procesů mezi jednotlivými proměnnými, a to jak ze sociálního, infrastrukturního, tak environmentálního pilíře;

- Zhodnocení působení všech vysvětlujících proměnných na potenciál jednotlivých modelů;
- Vysvětlení pozitivně působící proměnné na výsledné modely;
- Indikace faktorů, které z hlediska rozvoje území působí negativně;
- Získané výstupy, jejich forma i obsah ukazují na možnost jejich využití v oblasti plánování investičních a podnikatelských aktivit ve vybraném území. Další využití je možné v rámci územního a strategického plánování a financování venkovských oblastí a v nich působících sídel s tím, že lze s využitím matematického modelování predikovat potřebné množství investic, jejich lokalizaci do příslušných aktivit a predikovat finanční přínosy.
- S ohledem na charakter výstupů, kdy lze stanovit směr působení (pozitivní, resp. negativní) jednotlivých proměnných, lze tento nástroj použít v řadě řídicích a správních oblastí jak v podnikatelském, tak ve veřejně-občanském sektoru. Jako příklad lze uvést problematiku regionálního rozvoje na všech správních úrovních, využití lze předpokládat i u obecních samospráv, v oblasti územního plánování, při alokaci finančních prostředků ze strukturálních fondů včetně programu, při plánování podnikatelských investic aj.

2. Stanovení rozvojových problémů a potřeb na venkově:

Problémy

- Nízká podnikatelská aktivita.
- Závislost na ekonomické situaci velkých zaměstnavatelů.
- Dostupnost vhodných flexibilních forem zaměstnávání (např. práce na částečný úvazek).
- Neostatečná kvalifikace obyvatel především malých obcích nebo na periferiích.
- Chybějící kvalifikovaná a motivovaná pracovní síla zejména v technických oborech.
- Nedostatek připravených nemovitostí pro realizaci nových podnikatelských aktivit.
- Nerozvinutá propagace lokálních výrobků a služeb.

Potřeby

- Zvýšení propagace a informovanosti o místních podnikatelích a jejich aktivitách.
- Posílení spolupráce zaměstnavatelů, škol, obcí a neziskového sektoru zabývajících se zaměstnaností.
- Rozvoj klíčových kompetencí na školách i v dalším vzdělávání se zaměřením na lokální a regionální potřeby.
- Rozšíření programů veřejně prospěšných prací.
- Využívání brownfield pro podnikání, což vytváří nové plochy vhodné pro podnikatelské aktivity.
- Zajištění vhodných rekvalifikací pro lidi bez zaměstnání a zajištění vhodného průběžného vzdělávání.
- Podpora sdružování podniků do podnikatelských sítí (networking) nebo klastrů.
- Investice do nových technologií a inovací v podnikání a zemědělské výrobě.

- Zaměstnávání osob ze sociálně znevýhodněného prostředí, zvyšování sociálního začleňování a uplatnitelnost osob sociálně vyloučených.
- Posílit možnosti rozvoje cestovního ruchu a místní rekreace využitím atraktivit daného prostředí, např. využitím vodních ploch aj.

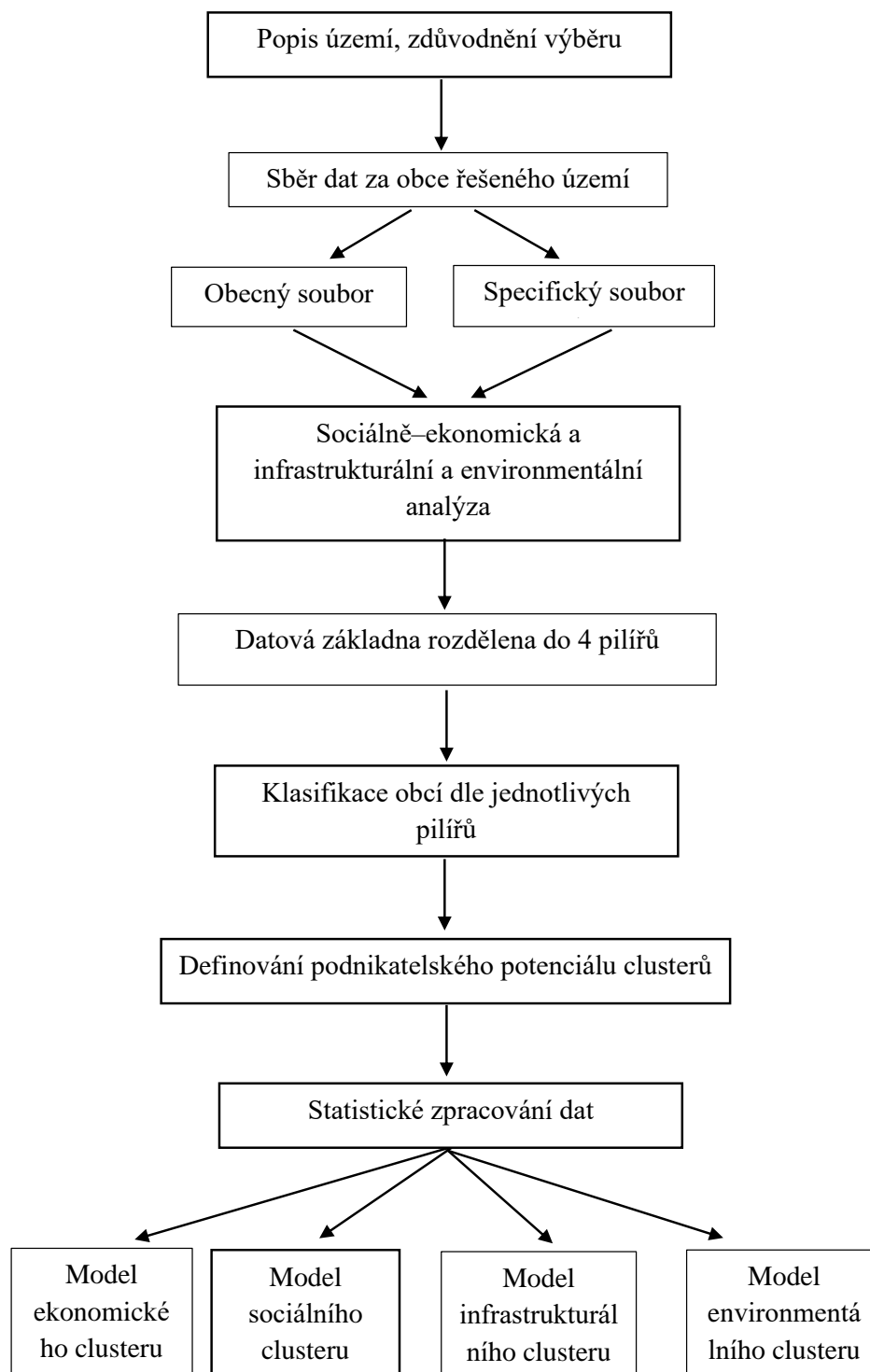
Vytvoření územních klastrů

Postupy

- Data jsou rozdělena do 4 pilířů, a to ekonomického, sociálního, infrastrukturálního a environmentálního.
- Vypočte se průměrné pořadí obce v každém pilíři a vybere se skupina (pilíř) s nejlepším průměrným pořadím.
- Obec se zařadí do jedné ze skupin: clusteru ekonomického, clusteru sociálního, clusteru infrastrukturálního a clusteru environmentálního.
- Výsledkem zařazení obce do jednoho z clusteru je vytvoření klastrování obcí, podle čtyř skupin proměnných (ekonomická, sociální, infrastruktura a environmentální prostředí).
- Pomocí regresní metody se definuje podnikatelský potenciál každého z clusteru.
- U každého modelu lze identifikovat: signifikantní hodnotu jednotlivých proměnných, těsnost vícenásobné závislosti v rámci testovaného modelu, určení směrů působení testovaných faktorů, vyjádření přínosu či ztrát u jednotlivých testovaných faktorů.
- Provede se charakteristika analyzovaných faktorů u každého modelu z pohledu získaných výstupů.

Procesy

Obrázek 10: Schéma postupu vytváření územních clusterů



Zdroj: vlastní zpracování

Výstupy

Klastrování území zjišťuje aktuální stav venkovských obcí. Příkladem výstupu z klastrování mohou být následující informace:

Ekonomický model

- Zastoupení podnikatelských firem z hlediska sektorovosti.
- Indikace budoucího ekonomického potenciálu v území, včetně stanovení trendu.
- Počet aktivních podnikatelských subjektů v obci – stanovení potenciálu k podnikání v obci.
- Analýza atraktivity a kulturního vývoje obce z hlediska potenciálu pro rozvoj cestovního ruchu.

Sociální model

- Indikace osídlení – vývoj počtu obyvatel.
- Kvantifikace potenciálu lidských zdrojů i úrovně využívání území.
- Zjištění stability obyvatel ze střednědobého až dlouhodobého hlediska.
- Míra ekonomické aktivity populace.
- Míra vzdělanosti obyvatel v obci.
- Disponibilita ekonomicky aktivního obyvatelstva.
- Úroveň příjmů obyvatelstva.

Infrastrukturální model

- Míra dopravní obslužnosti obce z ostatních území.
- Zjištění úrovně vybavenosti obcí technickou infrastrukturou.
- Kapacita občanské vybavenosti.
- Současný stav a kapacita školních zařízení.
- Dostupnost a kapacita zdravotních a sociálních služeb.

Enviromentální model

- Indikace zornění půdy ukazující na stabilitu prostředí a estetickou hodnotu krajiny.
- Indikace produkčního potenciálu území.
- Indikace potenciálu přírodních zdrojů v území.
- Zdroje pro zásobování vodou i potenciál pro rekreaci.
- Současný stav prostředí pro rozvoj rybářství.
- Stabilita biodiverzity.
- Narušení stanovišť a kvalita urbanizovaného prostředí.

5. Srovnání novosti postupů oproti původní metodice

V úvodu této části je potřebné zdůraznit, že se jedná o novou, dosud nezpracovanou metodiku, která je výsledkem řešení projektu aplikovaného výzkumu, a jako taková přináší nové poznatky a dovednosti pro potřeby poskytovatele využitelné v jeho činnosti, které v souladu se zněním § 2, odst. 2, písm. i), bod 2 zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu a vývoje), v platném znění, vznikly při plnění veřejné zakázky Technologické agentury ČR (TA ČR).

5.1 Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků

Navrhovaná metodika řízení hodnoty podniku pro vlastníka jako základního cíle podnikání přináší svým specifickým zaměřením na segment malých a středních podniků ve venkovském prostoru zcela nový rozměr. Lze konstatovat, že v současné době není ani v teorii, ani v podnikové praxi v národním a celosvětovém kontextu obdobná metodika zahrnující hodnotu pro akcionáře EVA Equity a současně umělou inteligenci k dispozici. Z tohoto důvodu je srovnání novosti postupů považováno za irelevantní.

5.2 Strategické řízení a rozhodování

Zcela novým pohledem na podnikovou strategii, o kterém se autoři domnívají, že je vkladem do budoucího, nelehkého ekonomického období, je vnímání podnikové strategie jako projekce a následné aplikace hodnototvorných toků v podniku s cílem trvalého dosahování přidané hodnoty v měnícím se strategickém rámci podniku. Podniková strategie není deklarace, text či zásady, ale jde o praktický nástroj řízení podniku v souladu s probíhajícími změnami v podnikovém prostředí, které se neměří na roky, ale na daleko kratší časové úseky. Proto i kontrola, resp. inovace podnikové strategie a strategických cílů musí respektovat tuto zásadní časovou změnu. Z tohoto důvodu se ukazuje nezbytným změnit i pojetí podnikové vize a mise, vymezení strategických cílů podniku s ohledem na stále se zrychlující a zintenzivňující změny v podnikovém prostředí. Tyto otázky budou předmětem dalších výzkumných prací autorů, kteří jsou si vědomi, že výzkumná základna, tedy i vysoké školy, jsou v oblasti strategického řízení a rozhodování podnikové praxi dlužni odpovědi na řadu aktuálních otázek a praktických potřeb.

5.3 Interní a externí inovační aktivity, inovační management a controlling

Strategie Evropa 2020 navrhuje tři prioritní oblasti pro směřování hospodářských politik členských států EU, a to udržitelný růst založený na konkurenceschopnosti a environmentálních faktorech ekologičtější ekonomiky, sofistikovaný růst zakotvený na znalostech a inovacích včetně dosahování sociální a územní soudržnosti a vysoké úrovně zaměstnanosti. 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

5.4 Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP

V metodice je prezentován v našich podmínkách nový, netradiční pohled na problematiku personálního řízení v MSP, koncentrovaný do návrhu tzv. Vzorového personálního manuálu, jenž autoři doporučují modifikovat dle podmínek konkrétního podniku do podoby Konkrétního personálního manuálu, na který kontinuálně navazují tzv. personální příručky obsahující praktická, uživatelsky jednoduchá pravidla, algoritmy a formuláře sloužící k detailní specifikaci jednotlivých oblastí Konkrétního personálního manuálu. Koncepce manuálu (příloha č. 4), resp. této metodiky, jež z něho vyhází, je založena jak na původním výzkumu, tak i na poznacích moderní teorie managementu lidských zdrojů, která doporučuje uplatnění tzv. nejlepší praxe. Autorům tohoto problémového okruhu není známo, že by se v zemích EU nebo ve vyspělých státech obdobný model systematicky v hojnější míře v rámci personálního řízení v MSP ve venkovském prostoru aplikoval.

5.5 Legislativně-právní základna, administrativa

Autoři k záležitosti přistupují tak, že administrativní náklady a zátěže lze i za současné legislativy snižovat kombinací opatření organizačních, personálních, obchodně smluvních, vnitropodnikových (interních), ve vztahu k třetím osobám – zákazníkům, obchodním partnerům, zaměstnancům i orgánům veřejné moci, a kombinací těchto opatření lze předcházet vzniku budoucí administrativních nákladů a zátěže, nebo alespoň vytvořit předpoklady pro jejich budoucí snížení. Autoři metodiky upozorňují i na vhodnost využívání vhodného softwarového vybavení, různých informačních rejstříků a databází, účasti v profesních a jiných zájmových komorách a asociacích podnikatelů.

S ohledem na aktuální legislativu nelze však zcela vyloučit administrativní náročnost podnikání ani nelze beze zbytku pokrýt všechny oblasti, které by si přijetí takových opatření zasloužily. Metodika (a manuál v příloze č. 5) nabízí souhrn návodů a rad, při jejichž využití za stávající legislativy podnikatel může snížit existující i budoucí administrativní náročnost podnikání.

5.6 Venkovské prostředí – základna pro MSP v ČR

Na základě provedené rešerše lze konstatovat, že přístup k projekci ekonomického potenciálu regionu nebo území použitý v předložené metodice je originální a jedinečný. Postup se sestává ze čtyř dílčích modelů (index progresivity ekonomické struktury, trend indexu ekonomické struktury, míra podnikatelské aktivity a index rekreace a cestovního ruchu). Dosavadní postup stanovení ekonomického potenciálu spočíval v separátním hodnocení vybraných ukazatelů. Podle ČSÚ je ekonomický potenciál sledován za kraje, a to z pohledu makroekonomických

ukazatelů, tvorby hrubého fixního kapitálu, který sleduje míru investic do regionu, dále sleduje odvětvovou strukturu ekonomiky, identifikuje podnikové prostředí, počet jednotek podílející se na výzkum a vývoji, dopravní dostupnost a bytovou dostavbu.

Nově navrhovaný model agreguje 29 ukazatelů ze 4 pilířů (ekonomického, sociálního, infrastrukturálního a environmentálního), které jsou sledovány i za nejnižší statistické jednotky LAU2 obce. Proto navrhovaný model umožní identifikaci nejvýznamnějších faktorů rozvoje jak za obce, tak vyšší regionální jednotky až na úrovni krajů.

V metodice prezentovaný postup je vystavěn na zcela odlišném principu, a tedy nelze provést relevantní porovnání s dosud používanými dílčími, nekomplexními postupy u nás i v zahraničí. Výsledky ukazují jak na vhodnost navrženého metodického přístupu po odborné stránce, tak i na vhodnost použité metodologie včetně způsobu implementace výsledků v řídicí a podnikatelské praxi.

6. Popis uplatnění certifikované metodiky

Certifikovaná metodika bude transferovaná do uživatelské sféry prostřednictvím aplikačních garantů, zavěšena bude též na ústředním portálu řešitelského týmu. Pro její větší uplatnění bude poskytována průběžná poradenská činnost.

Cílovou skupinou jsou především MSP působící ve venkovském prostoru. Dalšími uživateli mohou být orgány a organizace působící v tomto území, zejména pak samosprávné orgány, obce, MAS, spolky apod. O výstupy projevilo zájem též MPO v rámci připravované koncepce rozvoje MSP 20+.

6.1 Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků

Prostřednictvím metodiky řízení hodnoty podniku pro vlastníka jako základního cíle podnikání byly stanoveny cíle a postupy pro finanční stabilizaci a rozvoj malých a středních podniků ve venkovském prostoru. Metodika je tedy určena zejména pro management středních a malých podniků, u kterého lze postupem času predikovat stále se zvyšující zájem, neboť implementace metod a nástrojů, které zahrnují nejen tradiční finanční metriky, ale též moderní nástroje finančního řízení včetně zapojení umělých neuronových sítí, bude značně přispívat ke zvyšování produktivity, kvality práce, a především zajištění ekonomického a finančního růstu podniku. Management malých a středních podniků tak v praxi metodiku uplatní např. v rámci přípravy svých strategických záměrů a plánů, po kterých vzniká poptávka, či ke zvýšení svého znalostního potenciálu a udržení finanční stability podniků.

6.2 Strategické řízení a rozhodování

Navržená metodika za oblast strategického řízení a rozhodování poskytuje MSP, resp. jejich manažerům / majitelům / vlastníkům nové, dosud nepublikované poznatky, konkrétní metodický návod, jak postupovat při formulaci podnikové strategie v jejím novém, produkčním a dynamickém pojetí. Zdůrazňuje její nezastupitelný význam a roli z pohledu získání dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody, která umožňuje nastavit a realizovat maximální hodnototvorné toky v podniku a realizovat dlouhodobě zisk. Metodika uvádí přehled vhodných a účinných metod a nástrojů, které je vhodné využít pro formulaci podnikové strategie včetně metodického postupu jejich zpracování. Za její významnou součást lze považovat zejména analýzu hodnototvorných podnikových procesů, která mapuje stav klíčových procesů podniku, resp. procesů, které jsou co nejbližší zákazníkovi včetně nového postupu výpočtu přidané hodnoty za jednotlivé analyzované procesy. Navržený postup je univerzální, lze jej použít jak pro podniky výroby a průmyslu, tak pro podniky působící v sektoru služeb, rovněž nezáleží na tom, zda podniky realizují všechny na příkladu demonstrované hodnototvorné procesy.

6.3 Interní a externí inovační aktivity, inovační management a controlling

Metodika umožňuje zájemcům z řad odborné i laické veřejnosti prostřednictvím zásad, postupů a implementace inovačního procesu v MSP v ČR nahlédnout do zákulisí projektových týmů, které se tematikou odborně a prakticky zabývají. Poskytuje přehled o struktuře projektů, projektových týmech, hlavních, řídicích a podpůrných procesech a dílčích specifikách v automobilovém prostředí. Nabízí komplexní přehled o překážkách, které brání dosažení efektivity práce. Skýtá návod, jak jednotlivé problémy identifikovat a následně je řešit.

6.4 Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP

Metodika pro oblast personálního řízení v MSP je uplatnitelná jak v mikropodnicích, tak v malých a středně velkých podnicích, a to bez ohledu na jejich sektorové zaměření a rozsah působnosti. Hlavním úkolem metodiky v těchto podnicích je přitom sjednocení, upřesnění a často i doplnění personální legislativy MSP (u mikropodniků leckdy i její prvotní zavedení), a sice stanovením hlavních odborných zásad a algoritmů provádění personálních činností, vymezením vzájemných pravomocí a odpovědností vedoucích zaměstnanců a personálního vedení organizace, stanovením zásad kontroly personálních činností a soustředěním hlavních ustanovení personální legislativy do jednoho dokumentu. Důsledným uplatňováním zásad metodiky dojde k omezení formální podoby personálního řízení a posílení jeho důsledného vykonávání. V neposlední řadě to povede i k omezení chyb, kterých se manažeři při řízení lidských zdrojů dopouštějí.

6.5 Legislativně-právní základna, administrativa

V rámci sekce Legislativně-právní základna a administrativní zátěž MSP, vznikl Manuál na snížení administrativní náročnosti (příloha č. 5), který vychází jak z dotazníkového průzkumu, provedeného u podniků různých velikostí, vlastnických forem, zaměření a ekonomické výkonnosti, tak především z metodických doporučení. Doporučení směřují na opatření v oblastech – oblast agendy využívání informačních systémů, databází, aplikací a softwaru, oblast agendy smluvní a mimosmluvní dokumentace podnikatele, oblast agendy pracovní právní a bezpečnosti práce a oblast agendy předcházení vzniku škod a sankcí coby zastřešující agenda prevence a předcházení rizik. Opatření na snížení administrativní náročnosti, které metodika vymezuje, jsou v zájmu jeho snadného využívání uživatelsky přístupné a současně jednoznačné pro organizace, které se jím budou řídit.

Manuál na snížení administrativní náročnosti je rozdělen do čtyř hlavních částí, které zahrnují návrhy opatření. Využití metodiky v manuálu na snížení administrativní náročnosti, představuje významný potenciál zvyšování úrovně efektivity a také návod, jak agendu zjednodušit s cílem snížení administrativní náročnosti. Předmětný manuál je přizpůsoben potřebám jednotlivých

podniků. Slouží především pro malé a střední podniky a je využitelný v různých odvětvích jejich působení.

6.6 Venkovské prostředí – základna pro MSP v ČR

Metodika představuje nově navrženou metodu klasifikace obcí analýzou shluků do jednotlivých clusterů (pilířů), kdy s využitím klastrové analýzy obcí byly vytvořeny čtyři shluky obcí – ekonomický, sociální, infrastrukturální a environmentální. Prokázána byla odpovídající citlivost dat, jejich vypovídací hodnota i možnost praktického využití pro zastupitelstva obcí, nadřízených správních orgánů kraje i pro samotnou činnost MAS, které v těchto obcích kontaktně působí. Výstupy naznačují vhodnost projekce 4 indikačních pilířů s tím, že jejich indikátory bude vhodné přizpůsobit charakteru testovaného území.

V případě dílčích a konkrétních zásahů do malých regionů, resp. obcí se ukazuje jako vhodný nově navrhovaný postup konstrukce ekonomického a rozvojového potenciálu – cílem tohoto nástroje je provést hlubší analýzu obcí nebo regionů na tzv. principu bottom up. Základem řešení je konstrukce ekonomického a rozvojového potenciálu, který je agregován ze čtyř dílčích modelů (DM). Lze konstatovat, že se jedná o analytický nástroj, který umožňuje posoudit hodnoty signifikace, těsnost vícenásobné závislosti v rámci testovaného modelu, určení směrů působení testovaných faktorů (pozitivní a negativní vliv na testovací index), praktické vyjádření přínosu či ztrát u jednotlivých testovaných faktorů a charakteristiku analyzovaných faktorů z pohledu využití těchto poznatků a informací pro řídicí, správní orgány a podnikovou praxi.

7. Ekonomické aspekty

7.1 Ekonomické aspekty za oblast finančního řízení

Prostřednictvím osvojení si nových postupů, metod a nástrojů, které nabízí a prezentuje tato metodika lze očekávat ekonomické přínosy zejména v podobě efektivní a včasné finanční stabilizace a rozvoje malých a středních podniků ve venkovském prostoru. Na základě této skutečnosti se zvyšuje pravděpodobnost zajištění udržitelného fungování a hospodářského růstu těchto druhů podniků včetně využití nových konkurenčních výhod. Navrhovaná metodika může být rovněž předpokladem budoucího růstu produktivity, růstu rozvoje a úrovně znalostního potenciálu managementu v oblasti finančního zdraví podniků, díky kterému je možné eliminovat či zcela předejít hrozbám, vyplývajícím z nepochopení či neznalosti finančních rizik podnikatelských subjektů.

7.2 Ekonomické aspekty za oblast strategického řízení a rozhodování

Projekce podnikové strategie je předpokladem:

- pro zvyšování výkonnosti MSP,
- zvýšení rentability podniku,
- získání a udržení si konkurenční výhody,
- růstu přidané hodnoty v rámci hodnototvorných podnikových procesů,
- eliminaci nákladů,
- pružné reakce na úrovni řízení výroby či poskytování služeb,
- zvýšení spokojenosti zákazníka,
- stabilizace podniku v případě neočekávaného nepříznivého vývoje vnějšího prostředí, změně ekonomického cyklu, kdy se strategie konkurenční stává strategií udržovací.

Je všeobecným poznatkem, že správně nastavená podniková strategie, uplatňování inovovaných zásad strategického řízení a rozhodování vytváří předpoklady pro zvýšení tvorby přidané hodnoty v podniku v rozmezí 3-5 a více procent v závislosti na velikostní kategorii a příslušného odvětví. Za největší přínos této oblasti je však nutné považovat prokazatelné zvýšení konkurenceschopnosti a udržitelnosti podniku, tedy zachování jeho existence.

7.3 Ekonomické aspekty za oblast inovací

Zeměpisná oblast střední a východní Evropy je charakteristická vysokou koncentrací společností podnikajících v automobilovém průmyslu. Zastoupení v jednotlivých zemích regionu nacházejí především výrobní závody. Tlak na náklady spojený s rostoucím počtem modelů vede automobilky ke snaze redukovat prostředky vynakládané na vývoj. Značnou částí nákladů tvoří prostředky určené k pokrytí lidských projektových zdrojů. Jak je tomu v případě výroby, přesunutím vývoje do zemí střední a východní Evropy, je možné ušetřit značnou část

fixních nákladů při zachování vysoké kvality zpracování výstupů. Kombinace malých kulturních rozdílů a dobrých jazykových znalostí umožňují poměrně bezproblémovou koordinaci projektových týmů. Uvedené faktory znamenají pro společnosti působící v regionu střední Evropy velkou příležitost podílet se na zpracování projektů s vysokou přidanou hodnotou. Předpokladem pro úspěšné navázání spolupráce je vysoká úroveň profesionality. Úspora nákladů po zavedení postupů uvedených v metodice se odhaduje v rozmezí 10–12 % s ohledem k digitalizaci podnikových procesů.

7.4 Ekonomické aspekty za oblast personálního řízení

Zkvalitnění personálního řízení v MSP ve venkovském prostoru může snížit personální i další náklady organizace a posílit její finanční výkonnost, často v řádu několika procent. V některých případech, například při dodržení zásad správné tvorby výkonového odměňování, lze však jeho finanční přínosy očekávat i v řádech 10-20 %.

7.5 Ekonomické aspekty za oblast legislativy a administrativy

Využívání manuálu Snížení administrativní náročnosti MSP v ČR (příloha č. 5) umožní podnikatelům pracovat efektivněji a být přitom méně administrativně zatížen. Podnikatelé tím ušetří čas a vzroste výkonnost jejich pracovníků. Mezi přínosy tohoto manuálu patří:

- Manuál nabízí souhrn návodů a rad, při jejichž využití za stávající legislativy podnikatel může snížit existující i budoucí administrativní náročnost podnikání, spočívající v usnadnění jeho komunikace s orgány veřejné moci, snížení nákladů na vymáhání svých smluvních i mimosmluvních nároků vůči smluvním partnerům, zákazníkům a zaměstnancům, předcházení vzniku své odpovědnosti za majetkové a nemajetkové újmy a sankcí ze strany orgánu veřejné moci.
- Manuál poskytuje rady, jak lépe využívat informace veřejně dostupné a ty, které si může podnik komerčně pořídit.
- Manuál dává rady, jak vhodně kombinovat informační zdroje, databáze, informační systémy.
- Manuál poskytuje soubor opatření v oblasti pracovního práva, BOZP a externí spolupráce, které mohou předcházet vzniku budoucích administrativních nákladů.

7.6 Ekonomické aspekty za oblast venkova

Efekt zisku vyjadřuje požadavek, aby všechny aktivity realizované v území byly plánovány a uskutečňovány s ohledem na zisk (ekonomický, sociální, infrastrukturální a environmentální) pro všechny aktéry, kteří se podílejí na rozvoji region (aktéři soukromého sektoru a aktéři veřejného a občanského sektoru). Akceptováním tohoto principu lze zachovat zásadní postoj, resp. je zde vyjádřena vyváženost v rámci pilířů trvale udržitelného rozvoje. Slovo

„vyváženost“ je zde velmi důležité, protože princip zisku může být úspěšně implementován jen pokud ani jeden typ zisku nebude preferován nad ostatními. Celý tento proces bude vyžadovat důkladné pochopení ze strany jak všech spojených aktérů, tak i občanů daného území. Ekonomický zisk z realizace jednotlivých aktivit by se měl projevit v posílení především místní ekonomiky, ať už přímým finančním přínosem či nepřímými ekonomickými efekty. Ve venkovském prostředí sociální zisk v nejširším slova smyslu může být uskutečněn v případě zapojení komunálního plánování a tzv. síťování, tedy všech aktérů (včetně občanů) při iniciování, plánování a v následné realizaci aktivit. V užším slova smyslu pak v konkrétních aktivitách, které posilují a stabilizují sociální oblast, a to především v zaměstnávání místních lidí, řešení dlouhodobé nezaměstnanosti, zvýšení vyšší kvalifikovanosti občanů v regionech, větší zapojení občanů do místní agendy apod. Infrastrukturální zisk lze být spatřován mimo jiné i z aktivního přístupu na principu jak top-down, tak bottom-up. Uplatňování vládní i komunální politiky ve shodě s rozvojem daného území je jediný možný postup pro rozvoj a stabilitu území. Za environmentální zisk lze považovat jakýkoliv pozitivní efekt na životní prostředí, na přírodní, ale i kulturní dědictví. Pod pojmem „pozitivní efekt“ lze chápat především šetrný přístup, resp. takový přístup, kde prioritou je zachovávat, pečovat a aktivně chránit. Pozitivní efekt ale spočívá i ve zpracování místních přírodních i antropogenních zdrojů v místě bez zvýšených nároků na transport, s ohledem na zdraví lidí i kvalitu životního prostředí v místě a přednostně pro potřeby místní komunity.

Vyjádření absolutních číselných přínosů je v této oblasti velice obtížné. Je prokazatelné, že znalost podnikatelského potenciálu vede k rozvoji či stabilizaci stávajících podnikatelských subjektů, ke spravedlivému a věcně správnému nasměrování dotačních titulů a dalších podpor pro MSP, kde úspory a efektivnost takto směřovaného jednání je prokazatelná. Uživatel venkova je řešením této problematiky předpokládáno i samotnými aktéry působícími ve venkovském prostoru, kdy finanční přínosy je obtížné stanovit, ale projeví se jak v podnikatelských subjektech, tak i ve zvýšeném stupni společenské aktivity.

8. Právní prostředí pro implementaci metodiky

Malé a střední podnikání je ukotveno jak v legislativě EU, tak v legislativě České republiky s tím, že v každém případě se ukazuje za potřebné její specifikace mimo jiné i z hlediska jednotlivých sektorů a zejména odvětví. Jako příklad lze uvést gesci MSP v oblasti zemědělství, které náleží pod MZe ČR, a oblast strojírenství, stavebnictví, služeb a dalších, náležející pod MPO ČR. Nejednotný postup v některých oblastech, jako je dotační politika, je zřejmý. Nejednotnost a neukotvení v legislativě se týká samotné kategorie venkovský prostor, což vyžaduje rovněž naléhavé řešení s tím, že zde by měla sehrát úlohu i vědecko-výzkumná základna. Bylo by možné jmenovat další problematické oblasti dotýkající se právního prostředí i organizačního rámce MSP v České republice.

Jako příklady legislativního rámce malého a středního podnikání lze uvést např:

- Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací), ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 215/2004 Sb., o úpravě některých vztahů v oblasti veřejné podpory a o změně zákona o podpoře výzkumu a vývoje, v platném znění;
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.

9. Závěr

„Podpora malých a středních podnikatelů v rámci programovacího období 2014–2020 bude klást důraz na posilování jejich konkurenceschopnosti prostřednictvím vytváření a šíření inovací, inovační podnikání malých a středních podniků je tudíž jednou z nejvyšších priorit a v souladu je také s národními a evropskými cíli. Současně bude podporován rozvoj českého podnikatelského prostředí a kontinuální zvyšování kvality poradenských služeb pro MSP.

Důležitou oblastí podpory v rámci posilování konkurenceschopnosti s pozitivními dopady v oblasti životního prostředí bude snižování energetické náročnosti podnikání malých a středních firem a dále podpora využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie. Významnou oblastí ovlivňující úspěšnost podnikání malých a středních podnikatelů je příznivé podnikatelské prostředí. Proto bude kladen důraz nejen na výše uvedené přímé intervence, ale bude i nadále pokračovat proces kultivace podnikatelského prostředí a snižování administrativní zátěže tak, aby podnikatelská aktivita nebyla nadbytečně omezována administrativními bariérami a neefektivností ve fungování státní správy.“ (MPO ČR 2013, s. 4).

K úvodu k předložené metodice bylo využito úvodní slovo AMSP ČR k udržitelnosti malého a středního podnikání, v závěru jsme si dovolili využít úryvek z dokumentu MPO ČR „Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020“. Při řešení projektu, zejména při zpracování certifikované metodiky, bylo cílem autorů v maximální míře přispět k naplnění cílů, které jsou v koncepčním materiálu deklarované. Souběžně s naplňováním tohoto úkolu chtějí prostřednictvím nových poznatků uvedených v metodice či přiložených manuálech poskytnout MPO ČR relevantní vstupy při formulaci nových, strategických rozvojových záměrů v oblasti malého a středního podnikání v České republice se specifikací na venkovský prostor.

Za autorský kolektiv

prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

VŠTE v Českých Budějovicích

10. Seznam použité literatury

AMSP ČR, 2020. *Strategie udržitelnosti AMSP ČR* [online]. 14.4. [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://amsp.cz/wp-content/uploads/2020/04/Strategie-CSR-AMSP-%C4%8CR-FINAL.pdf>

ČSÚ, 2014. *Inovační aktivity podniků* [online]. Český statistický úřad. [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/inovacni-aktivity-podniku-2014-2016>.

MAŘÍKOVÁ, P. a 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.

MPO ČR, 2013. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020* [online]. 26. 3. [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/47605/54370/599916/priloha002.pdf>

MUSA, H., 2008. EVA – Economic Value Added and capital structure of company. *Ekonomicko-manažerské spektrum*, 2(2), 28-31. ISSN 1337-0839.

NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER, I., 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 8024701251

OECD, 2018. *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* [online]. [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>.

PLANDOR, J., 2016. *Metodická část* [online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/2016/11/metodika-vypoctu.pdf>

WÖHE, G. a E. KISLINGEROVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

11. Seznam publikací, které předcházely metodice; výstupy z originální práce

CAHA, Z. a J. URBAN, 2019. Human Resource Management in SMEs in the Czech Republic – Specifics and Key Requirements. In: *The Conference of Innovative Economic Symposium 2019: Potencial of Eurasian Economic Union*. Book Series: SHS Web of Conferences. **73**, Article Number: UNSP 02001. České Budějovice. ISBN 978-2-7598-9094-1.

CAHA, Z., 2019. *Jazykové vzdělávání jako důležitý segment podnikového vzdělávání*. Lüdenscheid: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-82-8.

CAHA, Z. a J. URBAN, 2017. *Etické řízení organizace. Od etického kodexu k etickému řízení*. Lüdenscheid: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-53-8.

ROZSA, Z. a I. KMECOVÁ, 2020. Cybervetting prospective employees of SMEs. *Journal of International Studies*, **13**(1), 295-309. Dostupné z: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2020/13-1/19>.

BELAS, J., KMECOVÁ, I., CEPPEL, M., 2020. Availability of human capital and the development of the public infrastructure in the context of business activities of SMEs. *Administratie si Management Public*. **34**, 27-44. Dostupné z: <https://doi.org/10.24818/amp/2020.34-02>.

KMECOVÁ, I., TLUSTÝ, M. a V. VELKOVÁ, 2020. The Analysis of Legal Environment and Administrative Burden of SMEs as an Obstacle to Business. *Littera Scripta*, **13**(1). ISSN 1805-9112.

STELLNER, F., SOBĚHART, R., BÍLEK, S. a ŠUTA, M., 2020. Foreign e-procurement: the case of the Czech economy in the context of employing it professionals. In: KLIESTIK, T. *SHS Web of Conferences: The 19th International Scientific Conference "Globalization and its Socio-Economic Consequences 2019 – Sustainability in the Global-Knowledge Economy"*. 1-6. ISSN 2261-2424. Dostupné z: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207404027>.

BÍLEK, S., 2019. *Optimální použití pracovněprávních institutů podnikatelem pro případ ekonomické recese*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. 1-5. ISBN 978-80-7468-143-1.

BÍLEK, S. a VANÍČKOVÁ, R., 2017. Praktické aspekty stavění promlčecí doby při neplatné podnikatelské rozhodčí doložce. *Časopis pro právní vědu a praxi*. **XXV**(3), 545-570. ISSN 1805-2789.

VANÍČKOVÁ, R. a K. SZCZEPAŃSKA-WOSZCZYNA, 2020. Innovation of business and marketing plan of growth strategy, business success and competitive advantage in exhibition industry. *Polish Journal of Management Studies*. **21**(2), 425-445. ISSN 2081-7452.

VANÍČKOVÁ, R., 2020. Innovation Corporate Energy Management: Efficiency of Green Investment. *Marketing and Management of Innovations*. **2**, 56-67. ISSN 2218-4511.

STRAKOVÁ, J., VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., CAHA, Z., PÁRTLOVÁ, P., VANÍČKOVÁ, R., KMECOVÁ, I., URBAN, J. a S. BÍLEK, 2020. *Malé a střední podniky v*

T A Projekt TL01000349 „Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru“
je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta

Č R

ČR – současnost a vize. Praha: Grada Publishing. 200 s. Edice Finanční řízení. ISBN 978-80-271-1747-5.

VANÍČKOVÁ, R., 2020. Human factors errors and identification of causes of successful/unsuccessful completion of business projects. In: *SHS Web of Conferences (IES 2019)*. **73**, 01030. Dostupné z: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202073010>.

VANÍČKOVÁ, R., 2019. New industrial revolution of the fourth generation: comparative changes and challenges in systems in the Czech Republic. In BEZPARTOCHNYI, M. *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities (Mechanizm organizacyjno-ekonomiczny zarzadzania innowacyjnym rozwojem podmiotów gospodarczych)*. Poland: Higher School of Social and Economic in Przeworsk. 99-123. ISBN 978-83-937354-6-4.

VANÍČKOVÁ, R., 2019. New Functionality, Security and Protection of CCTV Systems: Technological Progress and Digital Society Development. In MANTULENKO, V., 2019. *SHS Web Conferences 71, Eurasia: Sustainable Development, Security, Cooperation – 2019*. Russia, 1-7. ISSN 2261-2424.

ŠKODA, M., BOČKOVÁ, K. and R. VANÍČKOVÁ, 2018. EU Innovation Policy: Changes and New Approaches in Procter & Gamble. In STANÍČKOVÁ, M., L. MELECKÝ, E. KOVÁŘOVÁ a K. DVOROKOVÁ, 2018. *Proceedings th of the 4 International Conference on European Integration 2018*. Ostrava: Technical University in Ostrava, 1474-1483. ISBN 978-80-248-4169-4.

VANÍČKOVÁ, R., 2017. Application of PRINCE2 Project Management Methodology. *Studia Commercialia Bratislavensia*. **10**(38), 227-238. ISSN 1337-7493.

STRAKOVÁ, J., 2019. *Podnikové prostředí. Základ pro strategické řízení a rozhodování*. Plzeň: Aleš Čeněk. 220 s. ISBN 978-80-7380-755-9.

STRAKOVÁ, J., RAJANI, I., PÁRTLOVÁ, P., VÁCHAL, J. a J. DOBROVIČ, 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**, 1520. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su12041520>

12. Kontakty na předkladatele metodiky

prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
Okružní 517/10, 37001, České Budějovice

mail: yachal@mail.vstecb.cz

13. Seznam příloh

Příloha č. 1: manuál Řízení hodnoty podniku pro vlastníka jako základního cíle podnikání

Příloha č. 2: manuál Strategické řízení a rozhodování – předpoklad konkurenceschopnosti a ziskovosti MSP

Příloha č. 3: manuál Zásady, postup a implementace inovačního procesu v MSP v ČR

Příloha č. 4: manuál Personální řízení v malých a středních podnicích ve venkovském prostoru

Příloha č. 5: manuál Snížení administrativní náročnosti MSP v ČR

Příloha č. 6: manuál Venkovské prostředí – základna pro stabilitu a rozvoj MSP v ČR

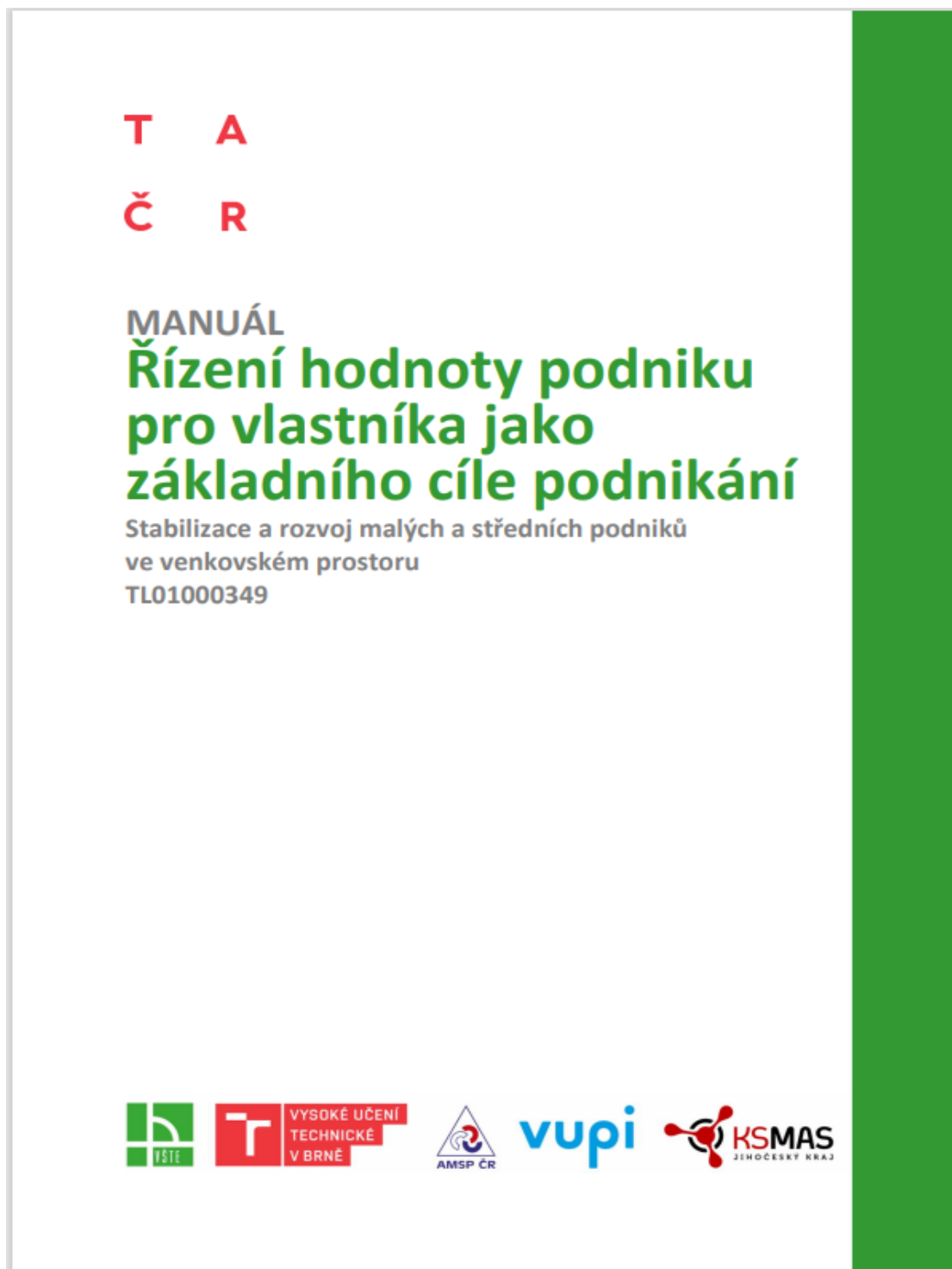
Příloha č. 7: Software Indikátory finanční výkonnosti pro malé a střední podniky

Příloha č. 8: Kód C++ sítě MLP 37-12-1

Příloha č. 9: Vstupní data a interpretce výsledků poměrové finanční analýzy

Přílohy

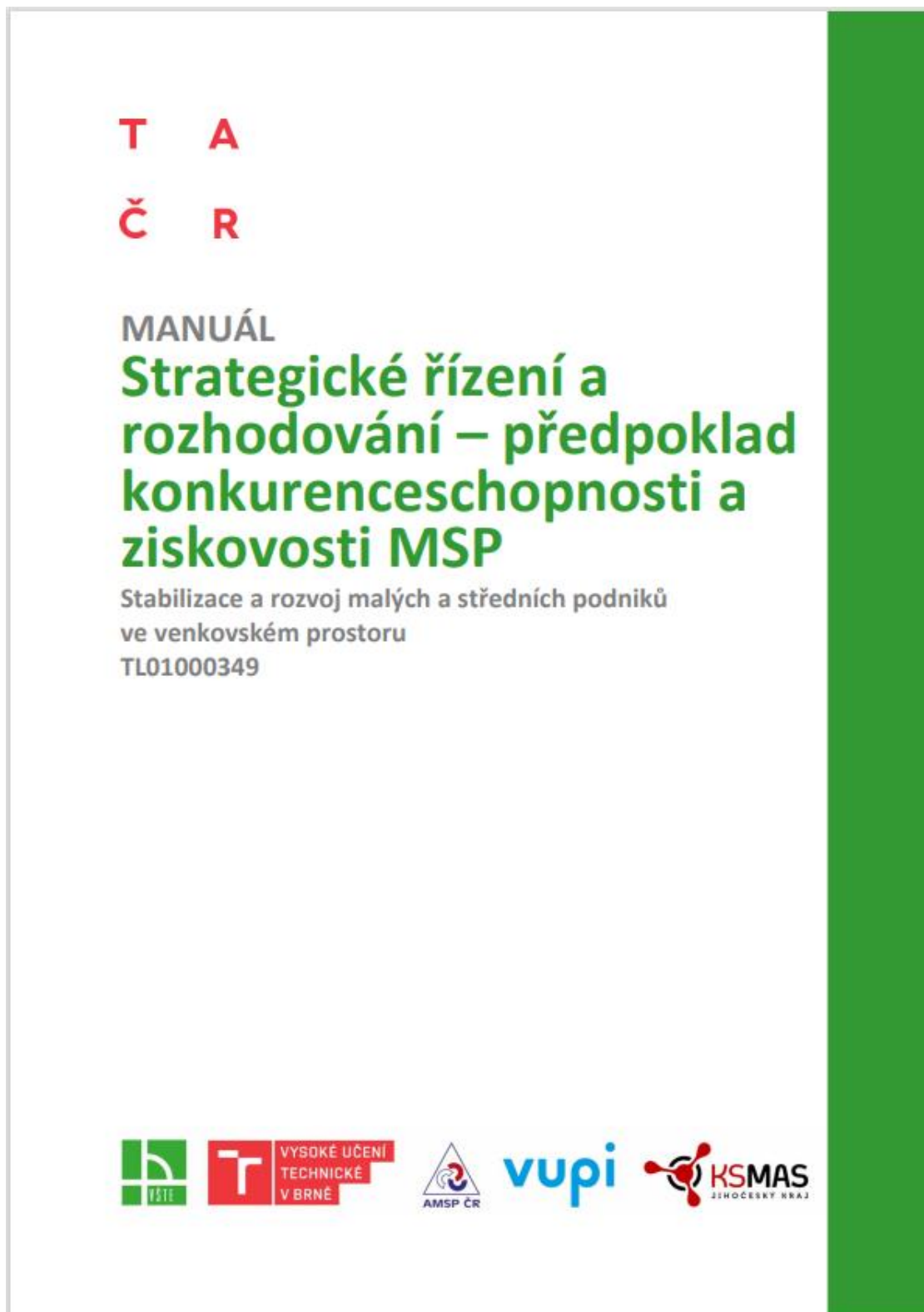
Příloha č. 1: manuál Řízení hodnoty podniku pro vlastníka jako základního cíle podnikání



Manuál je ke stažení zde:

http://rozvojmsp.cz/docfiles/23_manu%C3%A1l%20C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20hodnoty%20podniku%20pro%20vlastn%C3%ADka.pdf

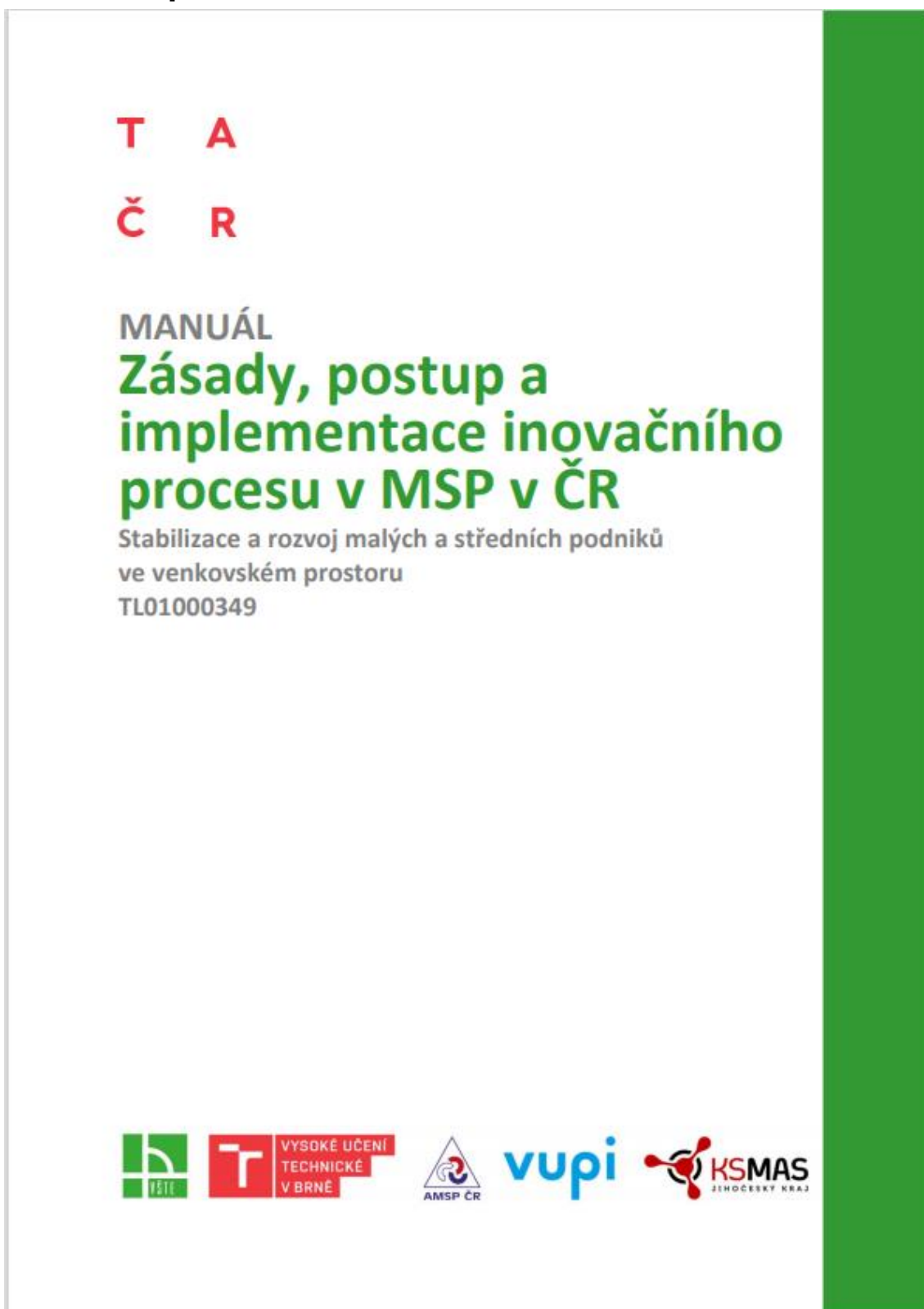
Příloha č. 2: manuál Strategické řízení a rozhodování – předpoklad konkurenceschopnosti a ziskovosti MSP



Manuál je ke stažení zde:

http://rozvojmzp.cz/docfiles/17_strategick%C3%A9%20%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20a%20rozhodov%C3%A1n%C3%AD.pdf

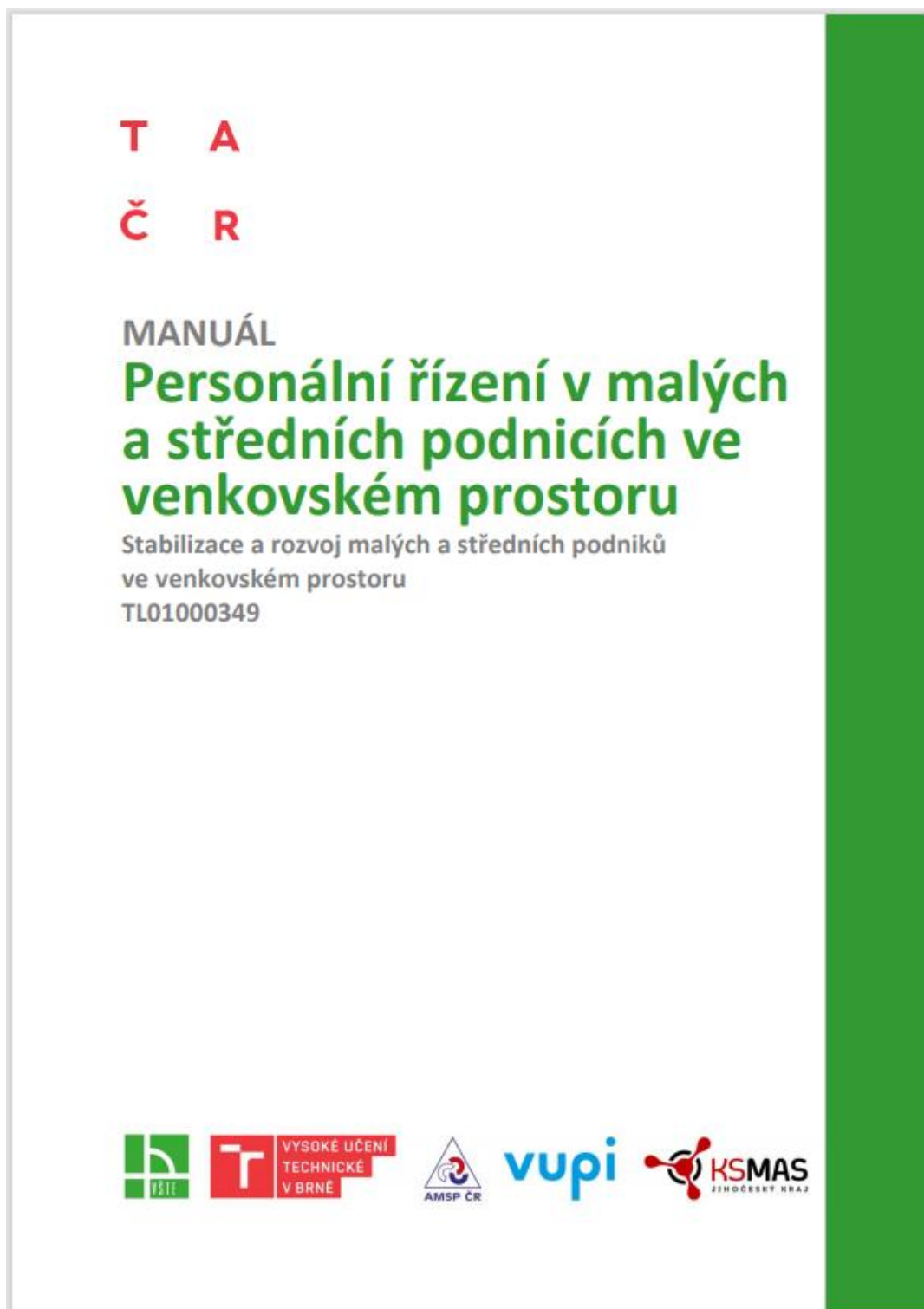
Příloha č. 3: manuál Zásady, postup a implementace inovačního procesu v MSP v ČR



Manuál je ke stažení zde:

http://rozvojmzp.cz/docfiles/19_z%C3%A1sady%20postup%20a%20implementace%20inova%C4%8Dn%C3%ADho%20procesu%20v%20msp%20v%20%C4%8Dr.pdf

Příloha č. 4: manuál Personální řízení v malých a středních podnicích ve venkovském prostoru



Manuál je ke stažení zde:

http://rozvojmsp.cz/docfiles/15_person%C3%A1ln%C3%AD%20C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20v%20mal%C3%BDch%20a%20st%C5%99edn%C3%ADch%20podnic%C3%ADch%20ve%20venkovsk.pdf

Příloha č. 5: manuál Snížení administrativní náročnosti MSP v ČR

T A

Č R

MANUÁL Snížení administrativní náročnosti MSP v ČR

Stabilizace a rozvoj malých a středních podniků
ve venkovském prostoru

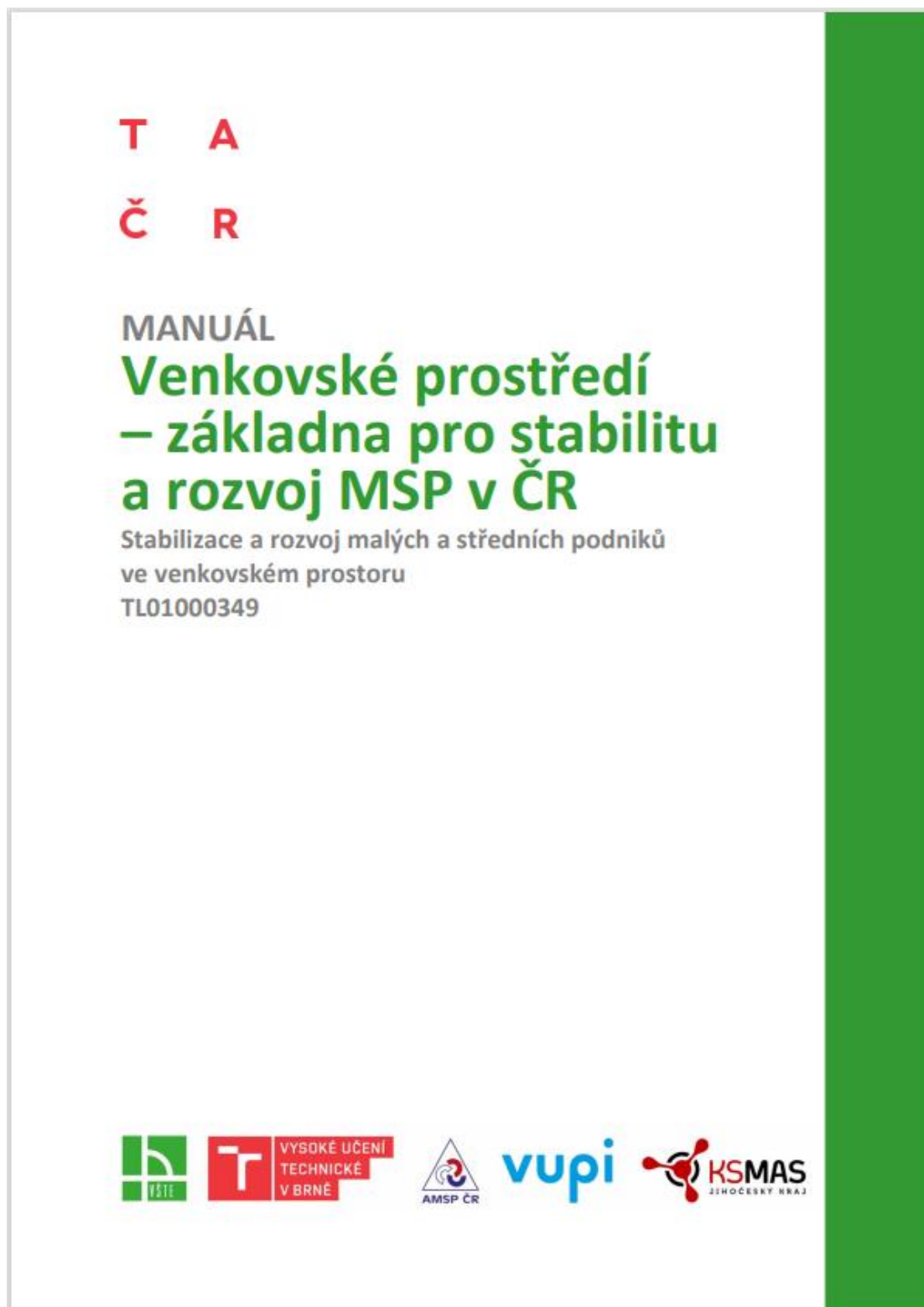
TL01000349



Manuál je ke stažení zde:

http://rozvojmzp.cz/docfiles/16_sn%C3%AD%C5%BEen%C3%AD%20administrativn%C3%AD%20n%C3%A1ro%C4%8Dnosti%20msp%20v%20%C4%8Dr.pdf

Příloha č. 6: manuál Venkovské prostředí – základna pro stabilitu a rozvoj MSP v ČR



Manuál je ke stažení zde:

http://rozvojmzp.cz/docfiles/21_venkovsk%C3%A9%20prost%C5%99ed%C3%AD%20z%C3%A1kladna%20pro%20stabilitu%20a%20rozvoj%20msp.pdf

Příloha č. 7: software Indikátory finanční výkonnosti pro malé a střední podniky

The screenshot shows the software interface for 'Indikátory finanční výkonnosti pro malé a střední podniky'. The interface is organized into three main sections:

- Left Sidebar:** Contains the logo of the 'Projektové a inovační centrum' (PIC) and the text 'Malé a střední podniky ve venkovském prostoru'. Below this is a search bar labeled 'Vyhledat modely...'. Further down, it features the 'IFV pro MSP' logo and the text 'Finanční analýza a odhad EVA Equity, Verze 2020/08'.
- Main Area:** Displays the title 'Indikátory finanční výkonnosti pro malé a střední podniky, Verze 2020/08'. Below the title is a form for 'Jméno podniku' (Company Name) with a 'Nepovinné.' (Optional) label. The primary section is 'ÚČETNÍ ROZVAHA - AKTIVA' (Balance Sheet - Assets), which includes four rows of input fields, each with a value of '0' and the unit 'tis. Kč':
 - Aktiva celkem*
 - B. - Dlouhodobý majetek*
 - B. III. - Dlouhodobý finanční majetek*
 - C. - Oběžná aktiva*
- Right Sidebar:** Titled 'Výstupy modelu' (Model Outputs), it lists various financial indicators with their current values (all are '- %'):
 - Ukazatele rentability (Rentability Indicators):
 - Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) - %
 - Rentabilita aktiv (ROA) - %
 - Rentabilita tržeb (ROS) - %
 - Ukazatele aktivity (Activity Indicators):
 - Obrat zásob -
 - Obrat dlouhodobého majetku -
 - Obrat majetku -
 - Doba obrátky zásob -
 - Doba obrátky dlouhodobého majetku -
 - Doba obrátky majetku -

Software „Indikátory finanční výkonnosti pro malé a střední podniky“ k využití zde:

<http://rozvojmzp.cz/software>

Příloha č. 8: kód C++ sítě MLP 37-12-1

```
//Analysis Type - Regression
```

```
#include <stdio.h>
```

```
#include <conio.h>
```

```
#include <math.h>
```

```
#include <stdlib.h>
```

```
double 2013_7_1_MLP_37_12_1_input_hidden_weights[12][37]=
```

```
{
```

```
  {-1.37012975226251e-002,   -1.41671659675011e-002,   -1.51706241828388e-001,   -  
  1.09426278063216e-001,   3.28793388039494e-001,   3.83699915929917e-001,   -  
  2.95137401759905e-002,   -5.12818870857236e-002,   -4.74552961422089e-003,   -  
  1.46589413217207e-002,   1.59379987392216e-002,   -3.50763503136222e-002,   -  
  4.17963167251612e-002,   -3.18406141325400e-002,   -4.04320587763386e-003,   -  
  1.54424969960411e-002,   9.28401291808406e-002,   -5.10164932760275e-002,   -  
  2.33576390096678e-002,   -3.23001172943513e-002,   -3.20894760153303e-002,   -  
  9.51978682497653e-002,   -1.72739288438749e-001,   6.35432242981867e-003,   -  
  1.15436074827660e-001,   3.78786030380040e-002,   3.61654852495459e-002,   -  
  1.72345747193717e-002,   5.75104169945371e-002,   -3.15233194564630e-003,   -  
  2.40782584513341e-002,   -2.96971402275106e-002,   1.28535238023211e-002,   -  
  1.49335844475900e-003,   3.32460395066377e-002,   -7.68513093400928e-002,   -  
  2.82796574728589e-002 },
```

```
  {1.22840679435307e-001,   -2.19030223873125e-001,   1.80136910221293e-001,   -  
  1.69721126436478e-001,   -3.75797815454067e-001,   -8.11216919305592e-001,   -  
  1.19234272434693e-001,   1.91073663398945e-002,   -8.47665963364237e-002,   -  
  1.12235870359058e-003,   1.02513589401639e-002,   6.96110841497370e-002,   -  
  5.15831847875797e-002,   -1.50923191511300e-001,   4.32204402204769e-001,   -  
  5.96540420292093e-003,   -2.76660012859647e-001,   5.26912758237315e-002,   -  
  1.08317802993768e-002,   4.26089395011415e-002,   -1.22133843712244e-002,   -  
  1.20443233940278e-001,   3.22993367628796e-001,   -1.39871507601334e-002,   -  
  6.37686011400829e-002,   -4.35497851201819e-002,   -7.76403027215783e-002,   -  
  5.39400876294221e-002,   -5.38984558800153e-002,   2.60467109715270e-002,   -  
  1.57769593585018e-002,   4.38725081730880e-002,   -6.60730721828054e-004,   -
```

1.67838297248680e-002, -6.29187151891802e-002, 3.88027108379522e-002,
3.81450390961780e-002 },

{-6.36837700316974e-002, -2.08990642874514e-001, -7.30882307215463e-002, -
1.65344422025662e-001, -1.20681750872196e-001, -3.63437711309905e-001, -
6.13614827041484e-003, 4.21804498603530e-002, -1.05252640248605e-001,
1.55996769687939e-001, 1.17419777033333e-001, 2.12985649950148e-002,
4.76813625874230e-002, -3.86901647972418e-001, 3.53801599501673e-001,
2.42672343484396e-002, -1.93669082541100e-001, -5.35391429608589e-003, -
4.64321100507061e-002, -2.16092148993862e-002, -1.27645734691375e-002,
1.27721954148176e-001, -9.54070910109716e-002, -9.24717195325631e-003, -
1.24626914481826e-003, 4.15532200687102e-002, -4.36965737225433e-002, -
4.81146819097585e-003, 9.26988613500752e-003, 3.15619209394859e-002, -
4.67225630916462e-002, -1.37071994674382e-002, -1.03403435137083e-003,
2.73607917896989e-002, 4.26545150250767e-002, -4.4222749471037e-002,
2.15157431622182e-002 },

{7.97505990953550e-002, -1.40198153286264e-001, 1.82915376849377e-002,
1.18318833356976e-002, -1.78733231058968e-001, -4.13969527982997e-001,
1.77421776482212e-002, 2.77411139934685e-002, -4.38125626912458e-002,
6.50962772253901e-002, 8.86269698044827e-003, 1.20755181571487e-002,
1.20137937333926e-002, -2.01281302274679e-001, 3.15239937565397e-001,
3.86314352439377e-003, -1.67049870341483e-001, 4.86394916152180e-002,
6.08242200452580e-004, 7.43599348055427e-002, -2.13939906650921e-002,
4.87420067232677e-002, 4.90307705491600e-002, 1.17387092429973e-002, -
1.89261637948850e-002, -2.06024324742936e-002, 2.23387178443873e-002, -
9.42709937268189e-003, 4.88150333711364e-003, -2.29901770519579e-004, -
3.25178446555017e-002, -1.67882631216849e-002, -2.73259897693344e-002,
9.22398437127290e-003, -1.49380211141690e-002, 2.79544449425577e-002,
2.19122763816375e-002 },

{7.43866769678309e-002, -1.11645741412430e-001, 2.52202656449994e-002, -
6.75610387243727e-002, -1.62769260471622e-001, -2.70598925554219e-001,
2.31348962002552e-002, 6.54680790073468e-002, -3.26499172683269e-004,
6.50001793304417e-002, 4.58680669101714e-002, -2.25596422524337e-002,
5.29608768968423e-002, -1.33609192139573e-001, 1.40818992597457e-001, -
1.56469420016755e-002, -1.24027916400266e-001, -3.71687346972095e-003,
2.09220284798486e-002, 3.53191207136060e-002, -5.44494013117468e-002, -
7.32734093211988e-002, -4.08667486492593e-002, 1.96382438086985e-002, -
9.09805803173430e-003, 2.58363624451489e-002, 1.10692011926118e-002, -
1.10093524016463e-002, -1.47098600521061e-002, -2.28460830662363e-002, -
3.31479074548425e-003, 3.11468578679923e-002, -1.88116514016794e-002, -
5.36933502419958e-003, 1.51186622651281e-002, 4.51336963573519e-002,
1.59050274071429e-002 },

{9.19955080597091e-002, -1.97280792945681e-001, 1.30282368869947e-001,
9.38255874061243e-002, -4.35826779270414e-001, -8.09347178266328e-001, -
5.32925867706583e-002, 3.40039974453458e-002, -1.94387837575363e-002,
7.47797223837862e-002, 9.01209646306977e-002, 3.34541852931650e-002,
2.95561080149854e-002, -3.05697018714345e-001, 4.27142317639246e-001, -
4.06907803725203e-004, -3.43139518389204e-001, 3.38187560555432e-002,
5.53017866048042e-002, 7.34031765139771e-002, -3.12649003799001e-002, -
3.19606549466043e-001, 3.66898735227164e-001, -2.58754435051543e-002, -
2.01674744306040e-002, -5.67677191318177e-002, -5.29772952925939e-002, -
2.37210773953450e-002, -4.32069869792241e-002, 8.09386395608139e-003,
6.33820615917066e-002, 2.47563644084246e-002, 1.78995169129151e-002, -
1.83478508596563e-002, -4.08808467630359e-002, 3.58540833250486e-002,
8.15843411543414e-002 },

{-1.94413224249092e-002, -1.42357324263964e-001, -5.09696357724116e-002, -
1.12785764538217e-001, -2.33663970865231e-001, -5.19897849371977e-001, -
3.54646053834753e-002, 4.66335804066651e-002, -5.83427473511921e-002,
6.00853623917491e-002, 6.14791978132302e-002, 2.55112668821623e-002,
8.77095268395011e-002, -3.08864769146327e-001, 2.73657421337483e-001,
2.17890133058695e-002, -1.81544132857039e-001, 1.20125218409209e-003,
5.23714343142442e-002, 3.77289965555720e-002, -1.71665878021402e-002, -
3.22772090420211e-002, 1.51145006953104e-001, 1.74838143601690e-003, -
3.97843053079946e-002, 2.16724879954752e-002, -1.76379826532416e-003, -
3.49910033184871e-002, -1.98781472095101e-002, 2.34672020216835e-002,
1.43979648175411e-002, -2.16834567425845e-002, -2.55597679135137e-002, -
1.73260698543089e-002, 1.63992760297183e-002, 3.84422521243654e-003,
3.24194775079602e-002 },

{1.09211436734492e+000, 6.61906386812233e-002, 8.68735536076211e-001,
1.28039863795747e+000, -2.38194034635091e-001, -1.04656573227790e+000, -
3.74539111221726e-001, -1.47295164575024e-001, 1.68186251551982e-002, -
3.17692851321584e-001, -1.34692655288833e-001, 1.34211570449897e-001, -
5.49240254707904e-001, 9.62916468583976e-001, 1.34154187669207e-001, -
6.49106129000141e-002, 4.02846554069839e-002, 3.87359100981792e-001, -
8.67688487168510e-002, -1.01456986649291e-001, -1.86170690583310e-001,
1.59006644895258e-001, 6.01950917835749e-001, -1.70308798921322e-002, -
1.48482329198987e-001, 8.58545073824906e-002, -1.48276620776019e-001, -
2.11474090232078e-002, -2.97136332182616e-002, 1.98078824398731e-002, -
7.98126829851126e-002, -1.76216786123644e-001, 5.07529902659253e-003,
3.27403471578914e-002, -1.05165361844420e-001, 4.78529734474980e-002,
2.27525559757712e-002 },

{1.04387353450721e-001, -1.85168052520927e-001, -3.06529998511745e-002, -
2.94717454763471e-001, -2.81892948479467e-001, -5.23222457821911e-001, -
1.34284696877578e-001, 5.58341175846451e-002, -7.20163846130430e-002,

2.37202660076771e-002, 4.41990400558550e-002, 1.93052116025100e-002, -
7.94494183676519e-003, -2.37919439156856e-001, 2.52472711747855e-001, -
1.38656947329603e-002, -1.70900720747405e-001, 2.64378754659803e-002,
7.19716861592616e-002, 2.88560783982160e-002, 2.54828541733892e-002, -
1.30143321430582e-001, 4.83900376865016e-002, -1.20117578408019e-002,
6.90867285046339e-003, -5.86557931508192e-002, -4.20031744703677e-002, -
4.79923130825703e-002, -3.17177507155420e-002, 2.40394577281896e-002,
6.74037486109660e-002, -7.58297767427213e-003, 1.86554032914851e-002,
4.34743899226094e-002, 5.96796655757704e-002, -1.70468256306273e-002,
2.49970580738119e-002 },

{3.25531241832504e-001, -1.98365637325580e-001, 3.01111455918320e-001,
5.04374459627578e-001, -3.12215815332195e-001, -7.64045019446303e-001, -
1.78305754064835e-001, -3.99676051267509e-002, -8.65034446843942e-002, -
5.52060194806475e-002, -2.42664803784220e-002, 5.26844556621851e-002, -
1.16198265070053e-001, 1.95154297505029e-001, 2.63898243869882e-001, -
3.34221896641293e-002, 2.97074728257619e-002, 8.15951972300774e-002, -
5.24734501165073e-002, -9.43475708794596e-002, 2.70947103644589e-002,
2.28464739570275e-001, 3.61352290388922e-001, -5.13362959160578e-002, -
1.20342839092201e-001, 4.81891743673559e-002, -1.26613805567521e-001, -
4.34698349395279e-002, -3.60764660501230e-002, -1.54024994954659e-002, -
5.71682042285177e-002, -9.79092367479542e-002, -6.24727473845919e-002,
1.99709321385253e-002, -4.18679301130165e-002, 3.02004539484193e-003,
1.72773383011885e-002 },

{5.93628514125132e-001, 2.77265084263587e-001, 5.35283037501468e-003,
8.06605060548776e-001, 1.68116142837301e+000, 2.61178408356553e+000, -
3.76643787887074e-001, 3.53838882462236e-002, -2.08171279221291e-001,
8.92134756027767e-002, 1.15974056044823e-001, 2.54017516391092e-002, -
2.19366615342751e-001, 1.86144263369814e-001, 5.73059277205728e-001, -
5.90169510166493e-002, -4.35568586292401e-001, 2.20710119466625e-001, -
3.64720213611643e-002, 7.41517869687396e-002, 1.02639515894907e-001,
9.78987719187961e-002, -1.56358077264564e-001, -1.34235768444488e-002, -
1.88204270211971e-002, 8.06235121842013e-002, -1.02929502931568e-001, -
4.70524418872311e-003, 9.74657017772103e-003, 1.58684137813160e-002,
1.10099316156094e-001, -1.50291157061020e-001, -4.71908406479941e-002,
3.07009490300255e-002, 1.19219118763532e-001, -4.58274577069756e-002, -
2.94247202348301e-002 },

{-4.96845991754200e-002, -3.66383898163578e-002, -1.12464480454753e-001, -
1.59118108860577e-001, 5.77062390609735e-002, 4.08108631852916e-002, -
3.55302761282946e-002, 2.60693448896711e-002, 8.83972545456978e-003,
3.31488695517232e-002, -8.85116186308488e-003, 1.45057614615149e-002,
5.38090332708395e-003, -4.94847582000566e-002, -2.82062865507344e-003,
2.00455398804946e-002, 3.53299326917981e-002, 1.75098781576996e-003,

```
6.49877104913230e-003,      -1.06376025937999e-002,      -7.81515217800047e-002,
3.16380403400872e-002,      -2.29429370061428e-001,      2.07434626648491e-002,
6.93997941627048e-003,      -1.67741204107014e-003,      6.10953611975101e-002,
1.88549723805495e-002,      1.44967296746232e-002,      6.32283579628991e-003,      -
1.36179139633116e-003,      3.04162647554428e-002,      2.01909699774034e-002,
7.67070489328486e-003,      2.82189613906719e-002,      -8.86853520361495e-003,
2.97495447694130e-002 }
```

```
};
```

```
double 2013_7_1_MLP_37_12_1_hidden_bias[12]={ -7.57699991559241e-002, -
2.92525212673324e-002,      7.42718025362509e-003,      2.13657395651835e-002,
1.06674512614104e-002,      2.22577811899981e-002,      3.18780790445501e-002, -
1.22265978710924e-002,      -1.26864134191412e-002,      -1.35381802688507e-002, -
4.19652375542752e-002, -2.95917546235242e-002 };
```

```
double 2013_7_1_MLP_37_12_1_hidden_output_wts[1][12]=
```

```
{
```

```
{1.34248218553662e-001,      -2.71179040574246e-002,      2.44848001636430e-001,
8.93176992389951e-002,      1.15652186673607e-001,      -1.36522924799152e-001,
1.24484550592816e-001,      1.36370542747525e-001,      2.44809423123264e-001, -
9.51048438409200e-002, -2.02245064779265e-001, 6.52626503896580e-002 }
```

```
};
```

```
double 2013_7_1_MLP_37_12_1_output_bias[1]={ 5.09235672576844e-002 };
```

```
double 2013_7_1_MLP_37_12_1_max_input[6]={ 2.70514800000000e+006,
9.33443200000000e+006,      1.12427600000000e+006,      4.05198000000000e+005,
1.17947700000000e+006, 3.30075000000000e+005 };
```

```
double 2013_7_1_MLP_37_12_1_min_input[6]={ 0.00000000000000e+000,
0.00000000000000e+000,      0.00000000000000e+000,      1.20000000000000e+002,
0.00000000000000e+000, 0.00000000000000e+000 };
```

```
double 2013_7_1_MLP_37_12_1_max_target[1]={ 3.92727983773861e+005 };
```

```
double 2013_7_1_MLP_37_12_1_min_target[1]={ -8.38729888031000e+005 };
```

```
double 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[37];
```

```
double 2013_7_1_MLP_37_12_1_hidden[12];
```

```
double 2013_7_1_MLP_37_12_1_output[1];
```

```
double      2013_7_1_MLP_37_12_1_MeanInputs[6]={          0.000000000000000e+000,  
0.000000000000000e+000,          0.000000000000000e+000,          0.000000000000000e+000,  
0.000000000000000e+000, 0.000000000000000e+000 };
```

```
void 2013_7_1_MLP_37_12_1_ScaleInputs(double* input, double minimum, double  
maximum, int size)
```

```
{
```

```
double delta;
```

```
long i;
```

```
for(i=0; i<size; i++)
```

```
{
```

```
    delta      =      (maximum-minimum)/(2013_7_1_MLP_37_12_1_max_input[i]-  
2013_7_1_MLP_37_12_1_min_input[i]);
```

```
    input[i] = minimum - delta*2013_7_1_MLP_37_12_1_min_input[i]+ delta*input[i];
```

```
}
```

```
}
```

```
void 2013_7_1_MLP_37_12_1_UnscaleTargets(double* output, double minimum, double  
maximum, int size)
```

```
{
```

```
double delta;
```

```
long i;
```

```

for(i=0; i<size; i++)
{
    delta      =      (maximum-minimum)/(2013_7_1_MLP_37_12_1_max_target[i]-
2013_7_1_MLP_37_12_1_min_target[i]);

    output[i] = (output[i] - minimum + delta*2013_7_1_MLP_37_12_1_min_target[i])/delta;
}
}

```

```

double 2013_7_1_MLP_37_12_1_logistic(double x)

```

```

{
    if(x > 100.0) x = 1.0;
    else if (x < -100.0) x = 0.0;
    else x = 1.0/(1.0+exp(-x));
    return x;
}

```

```

void      2013_7_1_MLP_37_12_1_ComputeFeedForwardSignals(double*
MAT_INOUT,double* V_IN,double* V_OUT, double* V_BIAS,int size1,int size2,int layer)

```

```

{
    int row,col;
    for(row=0;row < size2; row++)
    {
        V_OUT[row]=0.0;

for(col=0;col<size1;col++)V_OUT[row]+=(*(MAT_INOUT+(row*size1)+col)*V_IN[col]);

        V_OUT[row]+=V_BIAS[row];
        if(layer==0) V_OUT[row] = exp(V_OUT[row]);
        if(layer==1) V_OUT[row] = 2013_7_1_MLP_37_12_1_logistic(V_OUT[row]);
    }
}

```



```

    }
}

void 2013_7_1_MLP_37_12_1_RunNeuralNet_Regression ()
{

2013_7_1_MLP_37_12_1_ComputeFeedForwardSignals((double*)2013_7_1_MLP_37_12_1
_input_hidden_weights,2013_7_1_MLP_37_12_1_input,2013_7_1_MLP_37_12_1_hidden,2
013_7_1_MLP_37_12_1_hidden_bias,37, 12,0);

2013_7_1_MLP_37_12_1_ComputeFeedForwardSignals((double*)2013_7_1_MLP_37_12_1
_hidden_output_wts,2013_7_1_MLP_37_12_1_hidden,2013_7_1_MLP_37_12_1_output,20
13_7_1_MLP_37_12_1_output_bias,12, 1,1);

}

int main()
{
float dummy;
int cont_inps;
int i=0;
int keyin=1;
while(1)
{
printf("\n%s\n","Enter values for Continuous inputs (To skip a continuous input please
enter -9999)");

printf("%s","Cont. Input-0(SpotÝeba materiŠlu a energie - tis. KŤ): ");
scanf("%lg",&2013_7_1_MLP_37_12_1_input[0]);
printf("%s","Cont. Input-1(NŠklady vynaločent' na prodant' zbočŤ): ");
scanf("%lg",&2013_7_1_MLP_37_12_1_input[1]);
printf("%s","Cont. Input-2(Slučby): ");

```

```

scanf("%lg",&2013_7_1_MLP_37_12_1_input[2]);
printf("%s","Cont. Input-3(OsobnĚ nŠklady - tis. KĚ): ");
scanf("%lg",&2013_7_1_MLP_37_12_1_input[3]);
printf("%s","Cont. Input-4(Odpisy dlouhodobĚho nehmotnĚho a hmotnĚho majetku -
tis. KĚ): ");

scanf("%lg",&2013_7_1_MLP_37_12_1_input[4]);
printf("%s","Cont. Input-5(NŠkladovĚ ěroky - tis. KĚ): ");
scanf("%lg",&2013_7_1_MLP_37_12_1_input[5]);
for(cont_inps=0;cont_inps<6;cont_inps++)
{
//Substitution of missing continuous variables
if(2013_7_1_MLP_37_12_1_input[cont_inps] == -9999)

2013_7_1_MLP_37_12_1_input[cont_inps]=2013_7_1_MLP_37_12_1_MeanInputs[cont_in
ps];

}

printf("%s","Enter a value for Categorical inputs");
printf("\n%s\n","Categorical Input Name: KRAJ");
printf("\n%s\n","Categories   NumericValues:");
printf("%s\n","JihomoravskĚ kraj      1");
printf("%s\n","JihoĚeskĚ kraj      2");
printf("%s\n","KarlovarskĚ kraj      3");
printf("%s\n","Kraj VysoĚina      4");
printf("%s\n","KrŠlovĚhradecĚ kraj      5");
printf("%s\n","LibereckĚ kraj      6");
printf("%s\n","MoravskoslezskĚ kraj      7");
printf("%s\n","OlomouckĚ kraj      8");
printf("%s\n","PardubickĚ kraj      9");

```

```
printf("%s\n", "Plzeňský kraj      10");  
printf("%s\n", "Středočeský kraj    11");  
printf("%s\n", "Zlínský kraj      12");  
printf("%s\n", "Fécký kraj      13");
```

```
11: printf("%s", "Enter a valid numeric value:");
```

```
scanf("%f", &dummy);
```

```
if(dummy!=1 && dummy!=2 && dummy!=3 && dummy!=4 && dummy!=5 &&  
dummy!=6 && dummy!=7 && dummy!=8 && dummy!=9 && dummy!=10 && dummy!=11  
&& dummy!=12 && dummy!=13)goto 11;
```

```
if(dummy==1)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[6]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[6]=0;
```

```
if(dummy==2)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[7]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[7]=0;
```

```
if(dummy==3)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[8]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[8]=0;
```

```
if(dummy==4)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[9]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[9]=0;
```

```
if(dummy==5)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[10]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[10]=0;
```

```
if(dummy==6)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[11]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[11]=0;
```

```
if(dummy==7)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[12]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[12]=0;
```

```
if(dummy==8)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[13]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[13]=0;
```

```
if(dummy==9)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[14]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[14]=0;
```

```
if(dummy==10)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[15]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[15]=0;
if(dummy==11)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[16]=1;
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[16]=0;
if(dummy==12)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[17]=1;
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[17]=0;
if(dummy==13)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[18]=1;
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[18]=0;

printf("\n%s\n","Categorical Input Name: NACE5A");
printf("\n%s\n","Categories   NumericValues:");

printf("%s\n","Sekce A     1");
printf("%s\n","Sekce B     2");
printf("%s\n","Sekce C     3");
printf("%s\n","Sekce D     4");
printf("%s\n","Sekce E     5");
printf("%s\n","Sekce F     6");
printf("%s\n","Sekce G     7");
printf("%s\n","Sekce H     8");
printf("%s\n","Sekce I     9");
printf("%s\n","Sekce J    10");
printf("%s\n","Sekce K    11");
printf("%s\n","Sekce L    12");
printf("%s\n","Sekce M    13");
printf("%s\n","Sekce N    14");
printf("%s\n","Sekce P    15");
printf("%s\n","Sekce Q    16");
printf("%s\n","Sekce R    17");
printf("%s\n","Sekce S    18");
```

```
l2: printf("%s", "Enter a valid numeric value:");
```

```
scanf("%f",&dummy);
```

```
if(dummy!=1 && dummy!=2 && dummy!=3 && dummy!=4 && dummy!=5 &&
dummy!=6 && dummy!=7 && dummy!=8 && dummy!=9 && dummy!=10 && dummy!=11
&& dummy!=12 && dummy!=13 && dummy!=14 && dummy!=15 && dummy!=16 &&
dummy!=17 && dummy!=18)goto l2;
```

```
if(dummy==1)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[19]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[19]=0;
```

```
if(dummy==2)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[20]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[20]=0;
```

```
if(dummy==3)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[21]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[21]=0;
```

```
if(dummy==4)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[22]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[22]=0;
```

```
if(dummy==5)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[23]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[23]=0;
```

```
if(dummy==6)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[24]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[24]=0;
```

```
if(dummy==7)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[25]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[25]=0;
```

```
if(dummy==8)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[26]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[26]=0;
```

```
if(dummy==9)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[27]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[27]=0;
```

```
if(dummy==10)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[28]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[28]=0;
```

```
if(dummy==11)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[29]=1;
```

```
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[29]=0;
```

```

if(dummy==12)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[30]=1;
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[30]=0;
if(dummy==13)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[31]=1;
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[31]=0;
if(dummy==14)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[32]=1;
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[32]=0;
if(dummy==15)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[33]=1;
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[33]=0;
if(dummy==16)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[34]=1;
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[34]=0;
if(dummy==17)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[35]=1;
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[35]=0;
if(dummy==18)2013_7_1_MLP_37_12_1_input[36]=1;
else 2013_7_1_MLP_37_12_1_input[36]=0;

2013_7_1_MLP_37_12_1_ScaleInputs(2013_7_1_MLP_37_12_1_input,0,1,6);

2013_7_1_MLP_37_12_1_RunNeuralNet_Regression();

2013_7_1_MLP_37_12_1_UnscaleTargets(2013_7_1_MLP_37_12_1_output,0,1,1);

printf("\n%s%.14e", "Predicted      Output      of      EVA      =
",2013_7_1_MLP_37_12_1_output[0]);

printf("\n\n%s\n", "Press any key to make another prediction or enter 0 to quit the
program.");

keyin=getch();

if(keyin==48)break;

}

return 0;

}

```

Příloha č. 9: Vstupní data a interpretace výsledků poměrové finanční analýzy

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 vlastníků 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 výsledná hodnota pohybovat i výrazně nad	ROE>10 0%	Jedná se o extrémně pozitivní výsledek. Zhodnocení vkladu vlastníků činí více než 100 % za zdaňovací období.
					ROE>50 %	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.
					ROE>20 %	Jedná se o nadprůměrný výsledek. Prostředky vlastníků jsou adekvátně zhodnoceny ve vztahu k podstupovanému podnikatelskému riziku.
					ROE>10 %	Jedná se o dobrý výsledek. Přesto neodráží však míru podstupovaného rizika. Nedochozí tak k adekvátnímu využívání zdrojů podniku.
					ROE>0%	Jedná se spíše o podprůměrný výsledek. V dolní části intervalu nepřekonává ani bezrizikovou míru zhodnocení vkladu. Vložené prostředky, pokud

				úrokovou sazbou nabízenou bankami. <i>Pozn.: Pokud do výpočtu vstupuje záporný hospodářský výsledek a záporný vlastní kapitál, bude výsledkem sice kladné ROE, ale výsledek sám o sobě bude nesmyslný. Za splnění těchto podmínek bychom uživateli mohli avizovat, že se jedná o nesmysl.</i>		nebereme v úvahu případnou inflaci, neztrácíme na své hodnotě. Přesto je jejich zhodnocení vzhledem k podstupovanému riziku neadekvátní.
					ROE<0%	Jedná se o špatný výsledek. Hodnota vkladů vlastníků se snižuje. Je však prostor pro budoucí zlepšení výsledků podniku.
					ROE<-10%	Jedná se o velmi špatný výsledek. Hodnota vkladů vlastníků se poměrně rychle snižuje. Podnik by měl rychle reagovat na vzniklou situaci.
					ROE<-30%	Jedná se o výrazně špatný výsledek. Hodnota vkladů vlastníků se snižuje velmi rychle. Vlastník by měl zvážit setrvání svého angažmá v podniku. V případě, že zůstane, by měl management přijmout velmi rychle opatření k nápravě takto negativní situace.
					ROE<-100%	Jedná se o téměř zničující výsledek. Ano, zákon krátkodobě připouští záporný vlastní kapitál. Je to však situace mimořádná a podnik spěje k zániku.
ROA	čistý zisk (EAT)/celková aktiva	EAT=Výsledek hospodaření po zdanění – VZZ	Aktiva celkem – ROZVAHA	Jedná se o ukazatel ziskovosti. Podává informaci o míře zhodnocení majetku podniku. V podstatě nás informuje, jak efektivně	ROE>100%	Jedná se o extrémně pozitivní výsledek. Majetek podniku byl za zdaňovací období zhodnocen na více než dvojnásobnou hodnotu.
					ROE>50%	Jedná se o vynikající výsledek. Majetek podniku je využíván efektivně, přednostně pak k hodnototvorným činnostem.

				podnik s majetkem zachází.	ROE>20 %	Jedná se o nadprůměrný výsledek. Prostředky podniku jsou využívány efektivně, především pak k hodnototvorným činnostem.
					ROE>10 %	Jedná se o dobrý výsledek. Lze však předpokládat nedostatky při nakládání s majetkem podniku. Část majetku pravděpodobně slouží k jiným než výrobně obchodním aktivitám.
					ROE>0%	Jedná se spíše o podprůměrný výsledek. Pokud vezmeme v úvahu možnou inflaci, majetek podniku nepřináší téměř žádnou hodnotu.
					ROE<0%	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).
					ROE<-10%	Jedná se o velmi špatný výsledek. Hodnota majetku podniku se poměrně rychle snižuje. Podnik by měl rychle reagovat na vzniklou situaci.
					ROE<-30%	Jedná se o výrazně špatný výsledek. Hodnota majetku podniku se snižuje velmi rychle. Podnik by měl zvážit výraznou restrukturalizaci, případně postupné ukončení své činnosti.

					ROE<-100%	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.
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. Tím 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 hranicí 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.
					ROE<- 30%	Jedná se o výrazně špatný výsledek. Firma s takovýmto výsledkem nemůže dlouhodobě přežít.
Obrat zásob	Tržby/zá soby	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.I.) - ROZVAHA	Ukazatel aktivity podává informaci, kolikrát se zásoby přemění na tržby v průběhu roku.	>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.
Obrat dlouhod		Tržby = Tržby za prodej zboží		Ukazatel aktivity podává informaci, kolikrát se	>6	Hodnota ukazatele je vysoká a znamená, že podnik nakládá se dlouhodobým majetkem velmi efektivně.

obého majetku	Tržby/dlouhodobý majetek	(I.) + Výkony (II.) + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.) + Tržby z prodeje cenných papírů a podílů (VI.) - VZZ	Dlouhodobý majetek (B.) - ROZVAHA	dlouhodobý majetek přemění na tržby v průběhu roku.	>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.
Obrat 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 hospodaří 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 změní stávající zásoby na tržby.	>85	Hodnota ukazatele je vyšší, než je doporučená hodnota. To značí 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.
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 značí 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 změni stávající majetek na tržby.	>370	Hodnota ukazatele je vyšší, než je doporučená hodnota. To značí 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 překračuje 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 úrokového krytí I.	EBIT / Celkový nákladový úrok	EBIT= Výsledek hospodaření před zdaněním + Nákladové úroky a podobné náklady (J.) - VZZ	Nákladové úroky a podobné náklady (J.) - VZZ	Ukazatel hodnotí schopnost podniku generovat zisk v takové výši, která pokryje 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	Hodnota úrokového krytí je na dobré úrovni. Generovaný zisk umožňuje podniku bezproblémové platby za úroky věřiteli.
					ÚK<=3	Hodnota úrokového krytí je nízká. Podnik se může dostat do potíží s platbami úroků za vypůjčený cizí kapitál.
Ukazatel úrokového krytí II.	(EBIT+odpisy)/úrokynákladové	EBIT= Výsledek hospodaření před zdaněním + odpisy - ROZVAHA	Nákladové úroky a podobné náklady (J.) - VZZ	Ukazatel hodnotí schopnost podniku generovat zisk v takové výši, která pokryje závazek vůči věřiteli plynoucí z úroků za poskytnutý cizí kapitál.	ÚK>7	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.
					ÚK>3	Hodnota úrokového krytí je nízká. Podnik je schopen hradit úroky svému věřiteli. Není však schopen

				<p>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 zapojeny 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.</p>		<p>reprodukovat svůj majetek. Dlouhodobě je takový stav neudržitelný.</p>
					ÚK ≤ 3	<p>Hodnota úrokového krytí je nízká. Podnik se může dostat do potíží s platbami úroků za vypůjčený cizí kapitál.</p>
Likvidita 1	Finanční majetek/k	Celkový finanční majetek = Dlouhodobý	Krátkodobé závazky (C.II.) - ROZVAHA	Ukazatel tzv. peněžní likvidity informuje o tom, jak je schopen podnik pokrýt své krátkodobé	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.

	rátkodobé závazky	finanční majetek (B.III.) + krátkodobý finanční majetek (C.III.) - ROZVAHA		závazky při použití svého finančního majetku.		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 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.
					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.
Likvidit a 2	(finanční majetek + krátkodob	(Celkový finanční majetek =		Ukazatel tzv. pohotové likvidity informuje o tom, jak je schopen podnik	L2>1,6	Pohotová likvidita je na velmi vysoké úrovni. Podnik je schopen prostřednictvím svých peněžních prostředků a pohledávek uhradit ihned více než 150

	é pohledávky)/krátkodobé závazky	Dlouhodobý finanční majetek (B.III.) + krátkodobý finanční majetek (C.III.)) + krátkodobé pohledávky (C.II.2.) - ROZVAHA	Krátkodobé závazky (C.II.) - ROZVAHA	pokryt své krátkodobé závazky při použití svého finančního majetku krátkodobých pohledávek.		% 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 zdroji 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.

Likvidit a 3	oběžná aktiva/krá tkodobé 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 zvážít, zda podnik dokáže včas a v plné výši hradit své závazky.
--	--	--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------

© VŠTE v Českých Budějovicích, 2021

ISBN (pdf) 978-80-7468-179-0