

T A

Č R

# Souhrnná výzkumná zpráva

Stabilizace a rozvoj malých a středních podniků  
ve venkovském prostoru

TL01000349



Autoři:

prof. Ing. Jan Váchal, CSc.  
doc. PaedDr. Ing. Daniel Lajčín, PhD.  
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.  
doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.  
Ing. Jakub Horák, MBA  
Mgr. Stanislav Bílek  
Ing. Michal Ruschak, MBA  
Bc. Lucie Švehlová

## **Souhrnná výzkumná zpráva**

### **Stabilizace a rozvoj malých a středních podniků ve venkovském prostoru**

**TL01000349**

Souhrnná výzkumná zpráva vznikla v rámci projektu č. TL01000349, názvem „Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru“, který je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta.

Publikace neprošla redakční úpravou, za její obsah odpovídají autoři.

© VŠTE v Českých Budějovicích, 2021

ISBN (pdf) 978-80-7468-177-6

## Obsah

1	Základní údaje .....	1
2	Úvod .....	2
3	Oblasti řešení .....	6
I.	Oblast: Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků MSP ve venkovském prostoru .....	6
II.	Oblast: Strategické řízení a rozhodování .....	9
III.	Oblast: Interní a externí inovační aktivity, inovační management a controlling, řízení změn, inovační konkurenční výhoda .....	13
IV.	Oblast: Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP ve venkovském prostoru, a to včetně nejčastějších personálních, resp. personálně-řídicích nedostatků bránících v jejich rozvoji .....	16
V.	Oblast: Analýza, vyhodnocení a vize rozvoje vnějšího okolí – venkovské prostředí – základna pro MSP v ČR .....	19
VI.	Oblast: Legislativně-právní základna, administrativa .....	23
4	Harmonogram projektu .....	26
5	Cíle a výstupy projektu .....	27
I.	Cíl projektu .....	27
II.	TL01000349-V1 Certifikovaná metodika .....	28
III.	TL01000349-V2 Manuály pro dílčí oblasti .....	31
IV.	TL01000349-V3 Odborná kniha „Malé a střední podniky v ČR-současnost a vize“ .....	58
V.	TL01000349-V4 Software .....	60
VI.	TL01000349-V5 Uspořádání konference .....	65
VII.	TL01000349-V6 Souhrnná výzkumná zpráva .....	69
VIII.	TL01000349-V7 Uspořádání workshopu .....	71
IX.	TL01000349-V8 Analýza inovačních bariér .....	74
X.	TL01000349-V9 Hodnotový řetězec jako nástroj konkurenceschopnosti MSP .....	78
6	Nové poznatky a jejich komparace se stávající úrovní v tuzemsku i zahraničí .....	80
7	Návrhy a doporučení .....	82
8	Závěrečné shrnutí .....	86

# 1 Základní údaje

Kód projektu: TL01000349  
Název projektu: Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru  
Veřejná soutěž: ÉTA 1  
Začátek projektu: 02/2018  
Konec projektu: 01/2021  
Hlavní řešitel: doc. PaedDr. Ing. Daniel Lajčín, PhD., MBA, DBA, LL.M.  
(původně prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D.)

## Účastníci projektu

### Hlavní příjemce

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice

[www.vstecb.cz](http://www.vstecb.cz)

### Další účastníci

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská, Antonínská 548/1, 602 00 Brno

[www.vutbr.cz](http://www.vutbr.cz)

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

Sokolovská 100/94, 186 00 Praha

[www.amsp.cz](http://www.amsp.cz)

Výzkumný ústav pro podnikání a inovace, z.ú.

Na Florenci 2116/15, 110 00 Praha 1

[www.vupi.cz](http://www.vupi.cz)

Krajské sdružení NS MAS ČR Jihočeského kraje

Dukelská 145, 379 01 Třeboň

[www.jihocesky.nmascr.cz](http://www.jihocesky.nmascr.cz)

**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**

## 2 Úvod

### Úvodní slovo

O významu malého a středního podnikání nejsou mezi laickou a odbornou veřejností i řídicími a správními orgány rozdílné názory. Tento druh podnikatelských subjektů, tedy malé a střední podniky (MSP), je v každé vyspělé ekonomice světa stabilizátorem národní ekonomiky a jinak tomu není ani v podmínkách České republiky.

Projekt byl koncipován v období silného ekonomického růstu a motivačním akcelerátorem k jeho přípravě a podání byl i přes relativně příznivé ekonomické výsledky tohoto podnikatelského segmentu varovný stav podnikatelského prostředí, ve kterém MSP realizovaly, resp. realizují své aktivity. Dalším podnětem k podání projektu byl zásadní rozpor mezi dosaženým stupněm poznání v oblasti malého a středního podnikání a skutečnou potřebou transformace MSP na moderní podnikatelské subjekty. Prudký nástup nových informačních technologií počátkem tohoto století a navazující digitalizační proces tuto potřebu jen zvýraznil. Předkladatelé si byli vědomi, že řešení výše naznačených problematik vyžaduje systémový a komplexní přístup odpovídající systémovému pojetí MSP. Tuto základní metodologickou premisu předkladatelé zohlednili při struktuře navrhovaného projektu.

Není mnoho výzkumných projektů v tuzemsku i zahraničí zaměřených na MSP, které by v takto komplexním pojetí analyzovaly všechny jejich základní oblasti činnosti a predikovaly možnosti a varianty dalšího vývoje malého a středního podnikání v podmínkách České republiky jako tomu bylo v tomto řešeném projektu. Jako samostatné problémové okruhy činnosti MSP jsou zde prezentovány Ekonomika, finance a regulace finančních toků, Strategické řízení a rozhodování včetně konkurenceschopnosti, Interní a externí inovační aktivity a jejich implementace, Personalistika, vzdělávání a rozvoj manažerů a zaměstnanců a Legislativně-právní základna a administrativa. Řešena zde byla i zcela nová problematika, a to otázka stanovení podnikatelského potenciálu ve venkovském prostoru, který tvoří rozhodující podnikatelskou základnu v České republice pro MSP.

Autoři Souhrnné výzkumné zprávy jsou přesvědčeni, že malé a střední podnikání si ze strany vědecko-výzkumné základny zaslouhuje zvýšenou pozornost. V nedávné historii (v 90. letech minulého století) sehrály MSP při transformaci naší ekonomiky zásadní roli. Náležely mezi nejinicativnější aktéry tohoto historického přelomu v naší ekonomice, až po oblast absorpce uvolňovaných pracovníků z utlumovaných odvětví jako byl těžký průmysl, chemický průmysl, hornictví apod. Při zahájení tohoto projektu i v průběhu prvních let řešení nikdo z řešitelů nepředpokládal, že uvedená problematika získá na tak velkém významu. MSP prožívají v důsledku koronavirové pandemie jedno z nejnáročnějších období své existence. Malé a střední podniky v celé své struktuře počínaje mikropodniky po malé až střední podniky se stávají nejohroženější skupinou z hlediska své udržitelnosti i dalšího rozvoje.

Autoři této výzkumné zprávy jsou přesvědčeni, že plánované výstupy, které byly v rámci tříletého řešení naplněny v požadovaném termínu i kvalitě přispějí k překonání i tohoto nelehkého období pro MSP. Transfer nově získaných poznatků do uživatelské praxe již byl zahájen a bude nadále pokračovat jak samotnými řešiteli projektu, tak i externími aplikátory.

Za autorský kolektiv

prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

České Budějovice, 20.1.2021

**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**

## Řešitelské týmy podle problémových okruhů

### 1. Oblast: Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků MSP ve venkovském prostoru

Garant problémového okruhu: prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D.

Další řešitelé problémového okruhu: Ing. Vojtěch Stehel, MBA, Ph.D., Ing. Jaromír Vrbka, MBA, Ph.D., Ing. Zuzana Rowland, MBA, Ph.D., Ing. Jakub Horák, MBA

### 2. Oblast: Strategické řízení a rozhodování

Garant problémového okruhu: doc. Ing. Jarmila Straková, Ph.D.

Další řešitelé problémového okruhu: prof. Ing. Jan Váchal, CSc., Ing. Veronika Machová, MBA, prof. Ing. Vladimír Smejkal, CSc., LL.M., DrSc.

### 3. Oblast: Interní a externí inovační aktivity, inovační management a controlling, řízení změn, inovační konkurenční výhoda

Garant problémového okruhu: Ing. Radka Vaníčková, Ph.D. (původně Ing. Marek Vokoun Ph.D.)

Další řešitelé problémového okruhu: Ing. Lukáš Polanecký, Ing. Michal Ruschak, MBA

### 4. Oblast: Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP ve venkovském prostoru, a to včetně nejčastějších personálních, resp. personálně-řídicích nedostatků bránících v jejich rozvoji

Garant problémového okruhu: PaedDr. Mgr. Zdeněk Caha, Ph.D., MBA, MSc.

Další řešitelé problémového okruhu: doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc., Ing. Michal Ruschak, MBA

### 5. Oblast: Analýza, vyhodnocení a vize rozvoje vnějšího okolí – venkovské prostředí – základna pro MSP v ČR

Garant problémového okruhu: Ing. Petra Pártlová, Ph.D.

Další řešitelé problémového okruhu: Ing. Veronika Humlerová, Ph.D.

### 6. Oblast: Legislativně-právní základna, administrativa

Garant problémového okruhu: Ing. Iveta Kmecová, Ph.D. (původně doc. PhDr. František Stellner, Ph.D.)

Další řešitelé problémového okruhu: Mgr. Stanislav Bílek, Ing. Jiří Čejka, Ph.D., Ing. Simona Hašková, Ph.D.

## **Další řešitelé – partneři projektu**

### **1. Vysoké učení technické v Brně**

prof. Ing. Mirko Dohnal, DrSc.

Ing. Jiří Kříž, Ph.D.

### **2. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR**

Eva Svobodová, MBA (původně doc. Ing. Karel Havlíček Ph.D., MBA)

Jakub Škába

### **3. Výzkumný ústav pro podnikání a inovace, z.ú.**

Mgr. Matěj Mareš

### **4. Krajské sdružení NS MAS ČR Jihočeského kraje**

Bc. et Bc. Tomáš Novák

## **Garanti výstupů**

### **1. TL01000349-V1 Certifikovaná metodika**

prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

### **2. TL01000349-V2 Manuály pro dílčí oblasti**

Ing. Petra Pártlová, Ph.D.

### **3. TL01000349-V3 Odborná kniha „Malé a střední podniky v ČR-současnost a vize“**

doc. Ing. Jarmila Straková, Ph.D.

### **4. TL01000349-V4 Software**

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

### **5. TL01000349-V5 Uspořádání konference**

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

### **6. TL01000349-V6 Souhrnná výzkumná zpráva**

prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

### **7. TL01000349-V7 Uspořádání workshopu**

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

### **8. TL01000349-V8 Analýza inovačních bariér (recenzovaný odborný článek)**

Ing. Radka Vaníčková, Ph.D.

### **9. TL01000349-V9 Hodnotový řetězec jako nástroj konkurenceschopnosti MSP (recenzovaný odborný článek)**

doc. Ing. Jarmila Straková, Ph.D.



## 3 Oblasti řešení

### I. Oblast: Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků MSP ve venkovském prostoru

#### Řešitelský tým

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

Ing. Vojtěch Stehel, MBA, Ph.D., Ing. Jaromír Vrbka, MBA, Ph.D., Ing. Zuzana Rowland, MBA, Ph.D., Ing. Jakub Horák, MBA

#### Cíl řešení

Uvést do problematiky finančního řízení podniku a tím poskytnout cenné rady pro kompetentní osoby pověřené řízením MSP podniků ve venkovském prostoru. MSP podniky se v současné době podílejí na zhruba 36 % celkové produkce HDP v České republice. Je tak více než zřejmé, že jejich agregovaný produkční potenciál není zanedbatelný. Malé a střední podniky mají v současné době značný dynamický potenciál. Působí proti tržní koncentraci, rovněž nelze opomenout ani jejich schopnost k menším, ale účinným inovačním činnostem. Často působí jako subdodavatelé mnohem větších tržních subjektů. Dále lze pozitivně hodnotit značnou flexibilitu těchto podniků na dynamické tržní změny. Smyslem je tak přiblížit nástroje finančního řízení podniků, které by se bez výhrad mohly využít u MSP působících v periferních oblastech rurálního charakteru. Právě tyto oblasti jsou ze socioekonomického hlediska méně vyvinuté oproti městu, čímž jsou častěji příjemci podpor z dotačních programů.

#### Použité metody a postupy výzkumu

Z metodického hlediska lze uvést majetkovou metodu, výnosovou metodu a metodu tržního srovnání, které se často využívají k hodnocení podniků. Samozřejmostí je využití metod finanční analýzy, tedy identifikace absolutních či poměrových ukazatelů a metod komplexního hodnocení podniku. V poslední době se rozšiřuje využití umělé inteligence. Ani oblast podnikového finančního řízení není výjimkou. Vhodné jsou zejména metody umělých neuronových sítí. Předpokladem pro ideální finanční řízení je kombinace několika metod, těch základních (finanční analýzy) a těch inovativních (umělé neuronové sítě). Co se týká samotného finančního řízení, dříve býval hlavním cílem podniku zisk, dnes již je to určitě hodnota podniku, kterou lze zjistit opět pomocí mnoha metod, nabízí se zejména metoda ekonomické přidané hodnoty (EVA). Hodnotu podniku měřenou EVA lze zjistit též za pomoci umělých neuronových sítí.

#### Oblast a způsob realizace

V souladu s projektovým zadáním došlo k aplikaci některých nástrojů ekonomického řízení, které jsou vhodné pro malé a střední podniky působící mimo urbanizovaná centra.

**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**

## Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení

Finanční management může při správě ekonomického řízení MSP využít jistých indicií. Za prvé, výrobní činnosti jsou méně náročné na energie a suroviny. Za druhé, administrativa není tak značná jako o velkých podnicích. Z toho lze vyvodit následující závěry:

1. Menší kapitálová náročnost na jedno pracovní místo.
2. Již zmíněná flexibilita na tržní změny.
3. Potenciál dosáhnout konkurenčních změn, a to i při nižších produkcích.

Jako základní myšlenka fungování podniku bylo v minulosti uvažováno čisté generování zisku. Dá se říci, že toto pojetí, které stojí na stavu rozdílu mezi peněžními příjmy a výdaji, má stále v případě malých podniků vyskytujících se ve venkovském prostoru podstatné zastoupení. Je důležité zmínit, že podle aktuálních účetních principů je dán hospodářský výsledek podniku rozdílem mezi výnosy a náklady. Toto však může způsobovat jisté problémy.

Při definici výnosů a nákladů dle potřeb účetního systému dojde k nastínění problematiky. Výnos lze definovat jako peněžní výstup, výkonnost podniku. Na druhé straně jsou náklady definovány jako peněžní vyjádření spotřeby výrobních faktorů podniku. Ovšem z časového hlediska vznikají výnosy a náklady v jiný okamžik, než ve kterém dochází k pohybu peněžních prostředků. V reálném světě tak může zcela běžně nastat situace, kdy dojde k výnosu a nákladu, ale neuskuteční se peněžní tok. Na základě toho poznatku lze hospodářský výsledek klasifikovat jako do jisté míry těžko hmatatelný, neboť není zcela podložen peněžním aktivem. Proto mezi některými ekonomy převládá názor, že cíle podniku by měly reflektovat spíše tvorbu hodnoty pro vlastníky podniku.

K určení hodnoty podniku je možné využít celou škálu metod. Mezi velmi hojně aplikované patří následující tři:

1. Majetková metoda – rozdíl mezi obvyklou cenou jednotlivých majetkových složek podniku a hodnotou závazků.
2. Výnosová metoda – diskontování volných peněžních zdrojů, diskontování ekonomické přidané hodnoty, diskontování zisků a další.
3. Metoda tržního srovnání – benchmarking podniku s již oceněnými obdobnými podniky (často konkurenčními).

Finanční zdraví podniku se analyzuje na třech základních úrovních. První je rentabilita (ziskovost), druhá likvidita (schopnost dostát svým závazkům) a třetí úroveň zadluženosti. Je důležité zmínit, že tyto úrovně nereflektují faktor času, ale vztahují se k určitému okamžiku (pokud je kalkulováno z dat v účetní uzávěrce, pak k jejímu datu).

Nejprve tedy pár vět k ukazatelům rentability, které lze směle aplikovat u MSP podniků. Pro vlastníky podniku je elementárním ukazatelem ROE (rentabilita vlastního kapitálu), neboť zohledňuje produktivitu jimi vloženého kapitálu do podniku. Je to jednoduchý poměrový vztah mezi výsledkem hospodaření za účetní období a úrovní vlastního kapitálu. Dalším ukazatelem je ROA (rentabilita celkových aktiv podniku). Jedna se o poměrový vztah mezi nezdaněným ziskem a celkovými aktivy podniku. Vlastníkům může napovědět, nakolik se je jejich aktiva zapojila do produktivity. Při nižších úrovních je na zvážení, není-li v podniku příliš majetku nezapojeného do výrobního procesu. ROS (rentabilita tržeb) je dána podílem účetního zisku za účetní období a tržbami. Je vhodný k ilustraci, nakolik se hodnota produktu promítá do ceny produktu.

Pozornost je potřeba zaměřit též na likviditu. Ve své podstatě existují tři typy úrovní likvidity (peněžní, běžná a celková). Peněžní likvidita (likvidita 1. stupně) je poměr mezi finančním majetkem a krátkodobými závazky. Je vhodná k analýze dostatečnosti peněžních zásob na vypořádání krátkodobých závazků. Běžná likvidita (likvidita 2. stupně) do vztahu přidává krátkodobé pohledávky. Zde je

nevýhoda plynoucí z pozdního inkasa od dlužníka, jelikož ve výpočetním vztahu je počítáno s řádným inkasem (což v praxi nebývá vždy časté). Nakonec celková likvidita (likvidita 3. stupně) je poměrem mezi celkovými oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. I zde by vlastníci měli brát na zřetel, že proměna např. materiálu na skladě v peněžní hotovost zabere určitý čas. Nejvyšší úroveň likvidity je tedy peněžní.

V neposlední řadě je pro finanční management MSP podniků podstatné hlídat úroveň svého zadlužení. Cizí kapitál je v podniku důležitý a jeho správné zapojení do produkční funkce je mnohdy problematické. Obecná míra zadluženosti je poměr mezi cizím kapitálem a celkovým kapitálem podniku. Konkrétnější je Úrokové krytí I. To vlastníkům ilustruje, nakolik je podnik schopen z nezdaněného zisku splatit úvěry i s úroky. Dále pak úrokové krytí II. do vztahu zapojuje i odpisy. Pokud je podnik v nepřilíš dobré situaci a negeneruje příliš zisku, může ke splacení využít i odpisů. Jedná se ovšem o krizovou situaci, která je z dlouhodobého hlediska pro podnik těžko udržitelná.

Výše uvedené varianty jsou naprosto vhodné a důležité při finančním řízení MSP podniků.

## II. Oblast: Strategické řízení a rozhodování

### Řešitelský tým

doc. Ing. Jarmila Straková, Ph.D. – GPO

prof. Ing. Jan Váchal, CSc., Ing. Veronika Machová, MBA, prof. Ing. Vladimír Smejkal, CSc., LL.M., DrSc., Bc. Milan Talíř, Jaroslav Kollman (student)

### Cíl řešení

U MSP převládal v minulosti názor (který některé podniky zastávají ještě dnes), že problematika strategického řízení a rozhodování se této velikostní kategorie podniků netýká, nebo pouze okrajově. Byl zde převážně uplatňován způsob dedukce a pragmatismu. Nástup informačních technologií počátkem 20. století a v současnosti probíhající proces digitalizace podnikových procesů postupně mění názorovou hladinu u manažerů těchto podniků.

Obdobně tomu bylo i u řízení a rozhodování v podnikových procesech, kde byly často ze strany starší generace manažerů MSP stavěny bariéry pro uplatňování moderních forem a nástrojů v řízení podniků. Tato problematika nabývá na síle zejména v současné době koronavirové pandemie, kdy řada MSP řeší svou existenci.

*Za hlavní cíle řešení této oblasti lze považovat:*

- Posílit teoretické znalosti a praktické dovednosti manažerů a vlastníků MSP v oblasti strategického řízení a rozhodování.
- Vybavit manažery / vlastníky MSP postupy při tvorbě podnikové strategie.
- Objasnit roli a význam analytických nástrojů vhodných pro formulaci dobré strategie.
- Informovat o současném stavu strategického řízení u MSP.
- Popsat podnikové prostředí ve své integrální jednotě.
- Specifikovat hodnotový řetězec podniku a jeho příslušné složky a charakterizovat význam hodnotového řetězce pro tvorbu přidaného hodnoty v podniku.
- Poskytnout metodický návod, jak analyzovat a nastavit hodnototvorné procesy podniku z hlediska tvorby přidané hodnoty.

### Použité metody a postupy výzkumu

*Postup:*

1. V první řadě byl proveden průzkum zaměřený na zmapování současného stavu strategického řízení a rozhodování MSP. Zjišťovány byly informace, zda podniky u sledované velikostní kategorie mají definovanou vizi, poslání (misi), vymezeny strategické cíle a v písemné podobě, resp. v podobě koncepčního materiálu jasně specifikovanou podnikovou strategii.

**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**

2. Specifikováno bylo, jaké analytické nástroje využívají MSP pro formulaci podnikové strategie, jaký význam přiřkládají primárním, ale i podpůrným podnikovým procesům a v neposlední řadě bylo testováno podnikové prostředí v členění podle jeho třech základních složek (mikroprostředí / úroveň vnitřních podnikových zdrojů, mezoprostředí – faktory ovlivňující MSP z nejbližšího podnikového okolí a makroprostředí – faktory z obecného makroprostředí, jež mohou mít vliv a dopad na fungování MSP).
3. Analyzována byla vhodnost analytických nástrojů, které by měly být využity pro formulaci úspěšné podnikové strategie. Jako vhodné nástroje byly doporučeny: Analýza vnitřních zdrojů, Analýza portfolia, Analýza vnitřní struktury odvětví a Analýza hodnotového řetězce.
4. Vymezen a charakterizován byl hodnotový řetězec a navržen byl postup pro sledování přidané hodnoty u jednotlivých hodnotových podnikových procesů.

#### *Metodologie:*

- Výzkumné šetření MSP v oblasti strategického řízení.
- Analýza složek podnikového prostředí (zejména mikroprostředí – vnitřních podnikových zdrojů a mezoprostředí – specifického odvětvového podnikového prostředí).
- Streaming, resp. zmapování a popis hodnototvorných podnikových procesů.
- Postup výpočtu přidané hodnoty za jednotlivé hodnototvorné podnikové procesy.

#### **Oblast a způsob realizace**

##### *Za hlavní oblast realizace se považují:*

- a) mikropodniky, malé podniky a střední podniky,
- b) řídicí a správní orgány regionů, oblastí, MAS,
- c) HK ČR, krajské HK, AMSP, vědecko-technické parky a další organizace,
- d) oblast vzdělávací, poradenská a metodická.

##### *Způsob realizace:*

- a) konference, workshopy, semináře v průběhu řešení projektu,
- b) aplikační garanti (HK ČR, JHK, BHK),
- c) AMSP a další společenské organizace,
- d) ukotvení ve výuce studentů VŠ, nové poznatky absolventů VŠ,
- e) poskytnutí praktického manuálu, v závěru řešení certifikované metodiky,
- f) publikační výstupy a účast na konferencích.

## Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení

*Předpokládané přínosy plynoucí z využití výstupů z řešení:*

- Nasměrovat manažery MSP na oblast strategického řízení a rozhodování, která je zatím částí manažerů podceňována a nedocněna jako prorůstový a udržitelný nástroj svého hospodaření.
- Zvýšit manažerskou gramotnost v oblasti strategického řízení a rozhodování.
- Zajistit vnímání podnikové strategie jako praktického a produkčního nástroje a jako nedílné součásti ekonomické a finanční oblasti podniku.
- Uvědomit si významnost správně nastavené podnikové strategie jako předpokladu prosperity a udržitelnosti podniku.
- Zajistit znalost všech složek podnikového prostředí, osvojit si jejich strukturu a významnost pro zajištění všech podnikových hodnototvorných procesů.
- Být si vědomi vzájemného působení konkurenčních sil v daném konkrétním odvětví a umět aplikovat metody pro analýzy konkurenčního prostředí.
- Osvojit si metodu pro tvorbu, posílení a udržení konkurenční výhody podniku.
- Pochopit významnost hodnotového řetězce z pohledu nastavení hodnototvorných toků v podniku.
- Poznat úroveň a kvalitu vnitřních podnikových zdrojů podniku, významné faktory mezoprostředí a makroprostředí, jež mohou ovlivnit fungování podniků.
- Osvojit si analýzu pro manažerské rozhodování v oblasti volby a struktury výrobního portfolia či portfolia služeb.
- Vnímat vnitřní zdroje jako výchozí základnu pro tvorbu hodnotového řetězce, kdy spolu s faktory mezoprostředí sehrávají dominantní významnost z hlediska analýzy i nastavení podnikových hodnototvorných procesů.
- Seznámit se se strukturou hodnotového řetězce s diferenciací na primární (hodnototvorné aktivity) a sekundární aktivity podmiňující naplňování hlavního cíle, a to dosahování marže.
- Být schopni analyzovat hodnototvorné podnikové procesy z hlediska tvorby přidané hodnoty.
- Prezentovat výsledky z výzkumu MSP v oblasti strategického řízení, což dává možnost uživatelům seznámit se se současným stavem, komparovat výsledky s podnikem, kde působí a vyvodit z tohoto poznání osobní posun ve vnímání významnosti podnikové strategie pro udržitelnost a rozvoj malého a středního podnikání.
- Zpracování manuálu je jednou z cest, jak zintenzivnit transfer vědeckých poznatků do podnikatelské sféry formou přímé spolupráce VŠ s podnikovou praxí.

*Řada výstupů má charakter nového poznání:*

- 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.

**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**

- Podniková strategie není deklaráce, 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 kratší časové úseky.
- Kontrola, resp. inovace podnikové strategie a strategických cílů by měla respektovat relativně krátkou časovou změnu.
- Z tohoto důvodu se ukazuje za nezbytné změnit i pojetí podnikové vize a mise, vymezení strategických cílů podniku s ohledem na stále se zrychlující a zintenzivňující změny v podnikovém prostředí.

*Za základ podnikové strategie lze považovat v blízké budoucnosti nastavení strategických obchodních strategií tvořících základ korporátní strategie, která by zajistila dosahování přidané hodnoty v maximální míře, příslušné úrovni marže a udržitelnost podniku.*

### III. Oblast: Interní a externí inovační aktivity, inovační management a controlling, řízení změn, inovační konkurenční výhoda

#### Řešitelský tým

Ing. Radka Vaničková, Ph.D. (původně Ing. Marek Vokoun Ph.D.) – GPO

Ing. Lukáš Polanecký, Ing. Michal Ruschak, MBA

#### Cíl řešení

Cílem teoretické části je vymezení problematiky zpracování projektů v oblasti vývoje. Nejprve byl definován průběh projektu, jednotlivé fáze, vstupy, výstupy a specifika, které mají v automobilovém odvětví esenciální význam. Dále byla charakterizována struktura vývojového týmu, funkce a odpovědnosti zástupců jednotlivých úrovní řízení, vztahy a interakce, se kterými byli členové konfrontováni. Teoretická část nabídla čtenáři přehled o tom, jak vypadá vývojový projekt v automobilovém průmyslu včetně jeho popisu. Aplikační část je zaměřena na práci s týmem a implementaci jednotlivých 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 návrhy doporučení u řídicího aparátu i exekutivy. Odborná tematika je vnímána jako komplexní vlastnost týmu. Za účelem zvýšení přidané hodnoty je přínosné znásobit synergický efekt u každé jednotlivé složky projektového týmu. Zvyšování efektivity práce projektových týmů prvního stupně má vliv na nárůst efektivity měkkých manažerských dovedností, jejímž účelem je aplikace nástrojů a postupů projektového managementu do podnikové praxe. Druhým stupněm, prostřednictvím integrace filozofie projektového managementu aplikované u nižších stupňů řízení, lze decentralizovat proces řízení, rozhodování a kontroly včetně optimalizace práce v týmu jako celku. Rozdělení procesu optimalizace na dva stupně je nezbytné z důvodu hierarchické posloupnosti souhrnného projektu. Po úspěšné aplikaci jednotlivých kroků, charakteristických pro první stupeň řízení, je nezbytné využít potenciál k implementaci dílčích kroků charakteristických pro druhý stupeň řízení. Cílem řešení je vytvořit metodiku jednotlivých nástrojů, která je potřebná z hlediska uživatelské praxe.

#### Použité metody a postupy výzkumu

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.

Klíčovou složkou řešení jakéhokoliv problému je analýza matice pros/cons včetně zjištění aktuálního stavu. Cílem analýzy je určit aktuální stav týmu, jeho práci, dosahované výsledky, hlavní priority a odhalit potenciální oblasti zlepšení.

Při zpracování algoritmu implementované do aplikační části v prostředí týmu se lze inspirovat osvědčenými procesy řízení kvality dle příručky/návodu kontinuálního zvyšování kvality, která je interpretována v teoretické části manuálu s podporou použití manažerské metody OPDCA (Observe – Plan – Do – Check – Acts). Vznik potřeby zvyšování efektivity týmu signalizuje odhalení nedostatků ve fungování podnikových procesů z hlediska nedostatečné účinnosti současných interních procesů 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**



gesci projektového týmu. Aplikace výše uvedené metody ve smyslu zvýšení kvality podnikových procesů je logickým vyústěním probíhajících změn. Pokud aplikace metody dokáže zvýšit kvalitu produktu lze předpokládat, že vhodný způsob aplikace metody do prostředí projektových týmů a dílčích procesů podpoří zvýšení týmové efektivity. Interpretace manažerské metody OPDCA (Observe – Plan – Do – Check – Acts) je zaměřena na aktivity: 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 a identifikuj oblasti s největšími odchylkami, A ► Optimalizuj – Zaměř se na dodatečnou optimalizaci kritických oblastí včetně minimalizace odchylek.

## Oblast a způsob realizace

Autorka je toho názoru, že není třeba zdůrazňovat skutečnost, že automobilový průmysl se radikálně dynamicky mění a je ovlivněn různými cykly a turbulencemi současné doby. Ten, kdo nebude schopen adekvátně reagovat na dílčí změny, držet stabilní krok s vývojem, se nebude v lepším případě rozvíjet, bude stagnovat nebo nepřežije. Progresivní a celosvětově známé mezinárodní společnosti působící v oblasti vývoje transformují projektové týmy za účelem zvyšování efektivity a redukce nákladů. Tento fakt je zřejmý s ohledem ke zvýšené míře využití outsourcingu, z něhož profituje několik společností navzájem v regionu střední Evropy. Tlak na snížení nákladů se nezastavuje, 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. 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 (AI). Tento krok vyústí v další redukci členů projektových týmů, sníží se význam vysoce specializovaných členů, ale i důležitost manažerských pozic v integraci se zákazníkem. Cesta propojení moderních nástrojů, postupů, technik a metod projektového řízení nabízí unikátní příležitost, jak transformovat hlavní, řídicí a podpůrné procesy a jednotlivé dílčí aktivity, pružně reagovat na vývojové změny, současné trendy a výzvy a predikovat budoucnost. 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.

## Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení

- 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.
- Kultivovat správní a legislativní prostředí.
- 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.
- Zlepšit pracovní podmínky a snížit počet dopravních nehod.
- 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 dlouhodobé udržitelnosti.

#### **IV. Oblast: Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP ve venkovském prostoru, a to včetně nejčastějších personálních, resp. personálně-řídicích nedostatků bránících v jejich rozvoji**

##### **Řešitelský tým**

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

doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

##### **Cíl řešení**

Cílem řešení této oblasti byla identifikace specifik a klíčových požadavků personálního řízení v malých a středních podnicích ve venkovském prostoru, a to včetně nejčastějších personálních, resp. personálně-řídicích nedostatků bránících v jejich rozvoji a zvýšení jejich konkurenceschopnosti. V návaznosti na výsledky poté stanovit koncepci, která by vedla k větší profesionalizaci personálního řízení v MSP ve venkovském prostoru.

##### **Použité metody a postupy výzkumu**

V úvodní fázi výzkumu v rámci oblasti personálního řízení v MSP byla realizována ***vědecká rešerše*** a analýza dostupných tuzemských i zahraničních zdrojů. Primární data byla získána prostřednictvím ***dotazníkového šetření v MSP***, které bylo realizováno u 220 MSP. Prostřednictvím realizovaného výzkumného šetření došlo k identifikaci slabých stránek a nejčastějších problémových oblastí personálního řízení v MSP (Caha a Urban 2020a).

Následně byly u vybraného souboru 34 podniků provedeny ***řízené rozhovory*** (Caha a Urban 2020a). Struktura řízených rozhovorů byla směřována do oblastí, které se dle výsledků dotazníkového šetření jeví jako oblasti problémové (rozdělení kompetencí k výkonu personálně řídicích činností, odborná příprava a podpora personalistů/manažerů/vlastníků firem a především realizace klíčových personálních činností, jako jsou tvorba pracovních míst, přijímání a výběr zaměstnanců, adaptace, řízení a hodnocení pracovníků, rozvoj zaměstnanců, odměňování a motivace, tvorba týmů a týmová organizace, firemní kultura, tvorba a implementace etického řízení a uplatňování principů personálního controllingu.

***Syntéza získaných poznatků*** tak umožnila stanovení konečného konceptu manuálu „***Personální řízení v malých a středních podnicích ve venkovském prostoru***“, který je založen jak na výsledcích zmíněných vlastních výzkumných šetření, tak i na poznacích moderní teorie managementu lidských zdrojů, která doporučuje ***uplatnění nejlepší praxe (Best practice)***, tedy zkušeností profesionálně řízených a finančně prosperujících organizací.

Implementace koncepčního dokumentu – manuálu „Personální řízení v malých a středních podnicích“ (Caha a Urban, 2020b) do řídicí praxe podniků byla poté rozpracována ***v rámci oblasti „Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP“***, která je součástí ***certifikované metodiky a je finálním výstupem projektu***.

## Oblast a způsob realizace

Realizace problémového okruhu Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP ve venkovském prostoru probíhala následujícím způsobem a je možno ji rozdělit do následujících 7 hlavních etap:

1. etapa – Vyhotovení vědecká rešerše, analýza dostupných tuzemských i zahraničních zdrojů.
2. etapa – Získání primárních dat od 220 podniků prostřednictvím dotazníkového šetření v MSP a jejich vyhodnocení. Prostřednictvím realizovaného výzkumného šetření došlo k identifikaci slabých stránek a nejčastějších problémových oblastí u MSP.
3. etapa – Uskutečnění řízených rozhovorů u vybraného souboru 34 podniků. Během této etapy došlo k doplnění, rozšíření a ověření poznatků získaných během předchozí etapy.
4. etapa – Účast na první odborné konferenci a prezentace dílčích výsledků, vypracování odborného článku sumarizujícího základní výsledky výzkumných šetření a nastiňujícího strukturu koncepčního materiálu pro danou oblast (Personálního manuálu).
5. etapa – Vypracování kapitoly „Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP“ – souhrn výsledků výzkumných šetření a návrh a částečné představení koncepčního materiálu „Personálního manuálu“ vedoucího k profesionalizaci personálního řízení v MSP. Tato koncepce spočívá jednak ve standardizaci a zdokonalení stávajících personálních procesů, popř. jejich zavedení, jednak ve stanovení/upřesnění odpovědností za jednotlivé personální procesy.
6. etapa – Finalizace „Manuálu Personální řízení v malých a středních podnicích ve venkovském prostoru. Stabilizace a rozvoj malých a středních podniků ve venkovském prostoru“ a jeho prezentace v rámci druhé odborné konference.
7. etapa – Zpracování části „Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP“ pro certifikovanou metodiku, která obsahuje algoritmus implementace Manuálu personální řízení v MSP v podnikové praxi.

Publikace článku Q2, IF 2.229 „Motivational preferences within job positions are different: empirical study from the Czech transport and logistics enterprises“ (Ližbetinová, Hitka, Sousek and Caha)

## Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení

Hlavními výstupy a výsledky řešení oblasti jsou:

- a) Odborný článek „Human Resource Management in SMEs in the Czech Republic – Specifics and Key Requirements“ (Caha a Urban, 2019), který shrnuje rámcově výsledky výzkumných šetření a nastiňuje návrh struktury koncepčního materiálu manuálu Personální řízení v malých a středních podnicích ve venkovském prostoru.
- b) Kapitola „Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP“ (Caha a Urban, 2020a) v monografii „Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize. V rámci této publikace byly detailněji prezentovány výsledky výzkumných šetření a v návaznosti na zjištěný stav byl pak navržen a částečně představen koncepční materiál ve formě manuálu, jehož hlavním úkolem je zkvalitnění personálního řízení a eliminace slabých stránek v sektoru MSP ve venkovském prostoru.
- c) *Manuál. Personální řízení v malých a středních podnicích ve venkovském prostoru. Stabilizace a rozvoj malých a středních podniků ve venkovském prostoru* (Caha a Urban, 2020b), který je

jakožto koncepční materiál jedním z klíčových výstupů řešení oblasti (výstup je samostatně popsán v další části zprávy).

- d) Prezentace a komunikace výsledků řešené problémové oblasti „Specifika a klíčové požadavky personálního řízení“ na obou odborných konferencích „Stabilizace a rozvoj malých a středních ve venkovském prostoru“ listopad 2019 a listopad 2020“, které byly v rámci projektu realizovány.
- e) Participace na tvorbě finálního výstupu projektu (certifikované metodiky), a sice v rámci oblasti „Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP“, kde je detailněji rozpracována implementace koncepčního dokumentu – manuálu „Personální řízení v malých a středních podnicích“ (Caha a Urban, 2020b) do řídicí praxe podniků.

#### *Návrhy a doporučení:*

Využití hlavních výsledků řešení této oblasti (především manuálu a certifikované metodiky) představují významný potenciál praktického zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích (ale i mikropodnicích) a s ním i posílení jejich výkonnosti a konkurenceschopnosti.

Jasně stanovené úkoly personálního řízení i praktické návody k úspěšnému zavádění profesionálních personálně-řídicích činnosti obsažené v Personálním manuálu a v Certifikované metodice jsou aplikovatelné nejen v podnicích disponujících specializovaným útvarem řízení lidských zdrojů, ale i v menších firmách, ve kterých tento útvar zatím vytvořen není.

Základním předpokladem a zároveň limitem úspěšné implementace výsledků řešené oblasti 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 dlouhodobějším časovém horizontu. Jedním z limitů úspěšné implementace je ochota managementu a zaměstnanců personálních útvarů učit se novým věcem a stát se tak nositeli změn.

## V. Oblast: Analýza, vyhodnocení a vize rozvoje vnějšího okolí – venkovské prostředí – základna pro MSP v ČR

### Řešitelský tým

Ing. Petra Pártlová, Ph.D. – GPO

prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

### Cíl řešení

*Hlavní cíl:*

Vydefinovat nový teoretický základ pro stanovení ekonomického potenciálu ve venkovském prostoru a v souladu s ním navrhnout v uživatelské praxi využitelnou metodu, která by umožnila objektivizovat směr, rozsah, intenzitu podnikatelských aktivit s maximalizací přidané hodnoty při minimalizaci nákladů v souladu přirozeným potenciálem území.

*Dílčí cíle:*

1. Na příkladu jihočeského regionu provést ověření nově navržené metody ve všech jejích částech a struktuře.
2. Ověřit možnost klastrování obcí z pohledu jejich ekonomického potenciálu.
3. Zpracovat dílčí praktické návody pro stanovení jednotlivých ekonomických parametrů produkčního potenciálu venkovského prostoru či obcí.

### Použité metody a postupy výzkumu

- *Za účelem analýzy ekonomického potenciálu venkovského prostoru* byl navržen „Souhrnný ekonomický model – SEM“ který sestává z čtyř „Dílčích modelů – DM 1 až 4“, tvořící potenciální základnu pro analýzu regionálního ekonomického potenciálu:

Dílčí model 1: Index progresivity ekonomické struktury (INXPES).

Dílčí model 2: Trend Indexu ekonomické struktury (TIES).

Dílčí model 3: Míra podnikatelské aktivity (MPA).

Dílčí model 4: Index rekreace a cestovního ruchu (INXRCR).

- *Vlastním analytickým nástrojem byla Stepwise backward analýza*, tedy metoda zpětné krokové regrese pro výpočet ekonomických modelů Jihočeského kraje. Pomocí této metody byly zjišťovány závislosti ostatních faktorů na faktorech ekonomického pilíře s cílem projekce neoptimalnějšího modelu ekonomického pilíře pro venkovské území Jihočeského kraje. Metoda postupné regrese je, metoda nalezení „nejlepšího“ modelu (co nejmenší počet nezávisle proměnných veličin, co nejkvalitnější predikce).
- Výše uvedená analytická metoda byla použita i *v oblasti výzkumu Klastrování obcí*.

- V rámci řešení byla dodržena následující „Typologie venkovských obcí“ (Pártlová, 2018):

Obce I. stupně,  
 Obce II. stupně s pověřeným obecním úřadem,  
 Obce III. stupně s rozšířenou působností,  
 Venkovské obce - všechny obce (obce I., II, III.) do 25 tis obyvatel.

#### *Oblast stanovení ekonomického potenciálu zájmového území*

- Využita byla sekundární data získaná od společnosti Ekotoxa za Jihočeský kraj, jak endogenního charakteru, tak exogenního. Data byla rozdělena do 4 pilířů (ekonomického, sociálního, infrastrukturálního a institucionálního, environmentálního).
- Analyzováno bylo 602 obcí v rámci jihočeského regionu. Pro hodnocení a nalezení ekonomického potenciálu bylo vybráno 29 ukazatelů, z toho 4 ukazatele v ekonomickém pilíři, 7 ukazatelů v sociálním pilíři, 11 ukazatelů v infrastrukturálním a 7 ukazatelů v pilíři environmentálním. Ukazatelům byly přiřazeny kódy od K101 až K407.
- Využita byla zdrojová data i místní znalost u 16 zkoumaných místních akčních skupin Jihočeského kraje.

#### **Oblast a způsob realizace**

##### *Oblasti využití:*

Místní samosprávy, MAS, okresní a krajské orgány, HKČR, JHK, PHK, AMSP, MPO ČR, MŽP ČR, MMR ČR a zejména MSP v České republice.

##### *Způsob realizace:*

Realizace probíhala již v průběhu řešení (konference, workshopy, semináře apod.), využití aplikačních garantů (HK ČR, JHK, BHK), dále AMSP a dalších společenských organizací, ukotvení ve výuce studentů VŠ, poskytování manuálů, Certifikované metodiky, publikačních výstupů veřejnosti. Využity jsou i webové stránky projektu.

#### **Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení**

##### *1) Projekce Souhrnný ekonomický model – SEM*

Výsledný tvar regresní funkce je následující:

$$\hat{y} = 2,600 - 0,006x_1 + 0,006x_2 + 0,001x_3 - 0,014x_4 - 0,003x_5 + 0,188x_6$$

Příčemž:

$x_1$  = K204 Rodáci  
 $x_2$  = K205 Trend nárůstu počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním  
 $x_3$  = K301 Dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v pracovní dny  
 $x_4$  = K306 Vybavenost mateřskými školami  
 $x_5$  = K308 Dostupnost středních škol s maturitou

$x_6 = K402$  Fragmentace krajiny

Z dosažených výsledků lze vysledovat následující informace:

- a) posouzení hodnoty signifikace,
- b) těsnost vícenásobné závislosti v rámci testovaného modelu,
- c) určení směrů působení testovaných faktorů (pozitivní a negativní vliv na testovací index),
- d) praktické (bodové) vyjádření přínosu či ztrát u jednotlivých testovaných faktorů,
- e) charakteristiku analyzovaných faktorů z pohledu získaných výstupů.

Charakterizovány jsou tyto faktory: Rodáci, Trend nárůstu počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním, Dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v pracovní dny, Vybavenost mateřskými školami, Dostupnost středních škol s maturitou a Fragmentace krajiny.

## 2) Klasifikace obcí analýzou shluků do jednotlivých clusterů

S využitím shlukové analýzy obcí (Clustering municipalities) byly vytvořeny čtyři shluky obcí – ekonomický, sociální, infrastrukturální a environmentální.

- a) Charakteristika obcí dle jednotlivých pilířů
- b) Definování ekonomického potenciálu clusterů

Po zařazení jednotlivých obcí jihočeského regionu do navržených clusterů se přistoupilo k určení – vymezení signifikantních znaků mající vliv na cluster, z hlediska podnikatelského potenciálu. Pro tento účel byl použit Index progresivity ekonomické struktury (INXPES) označený řešiteli za rozhodující územní index, který zásadním způsobem určuje socioekonomickou diferenciaci jednotlivých regionů, ale i obcí v České republice

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

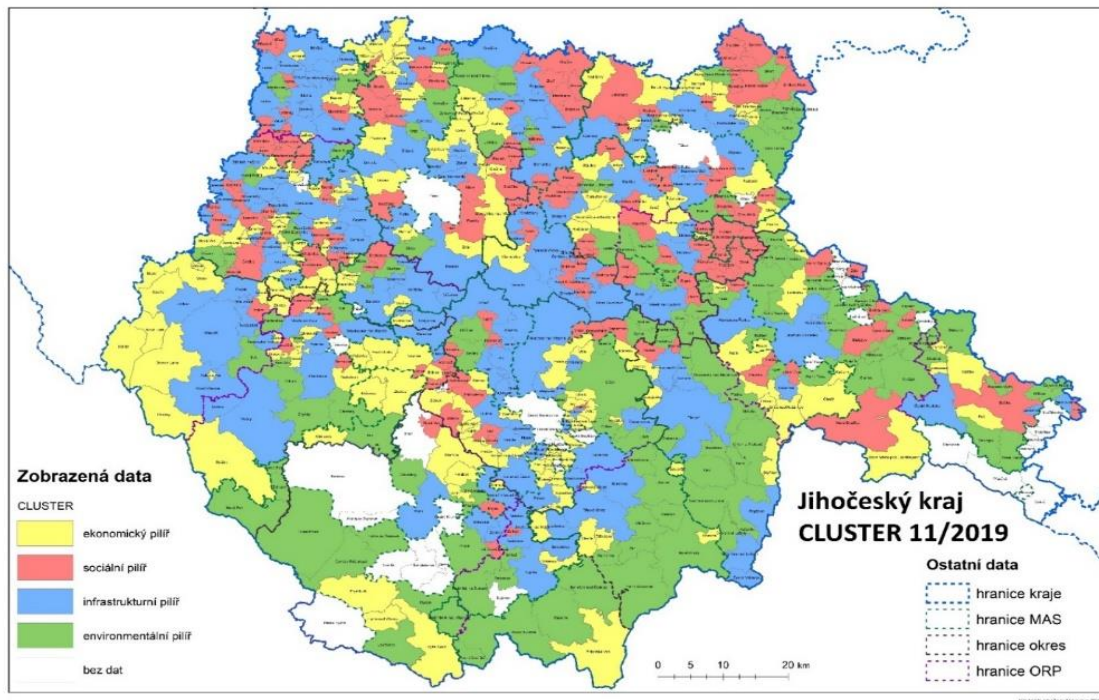
- Shlukový ekonomický Cluster 1,
- Shlukový sociální Cluster 2,
- Shlukový infrastrukturální Cluster 3,
- Shlukový environmentální Cluster 4.

U každého clusteru byly posuzovány:

- hodnoty signifikantních proměnných,
- těsnost vícenásobné závislosti v rámci testovaného modelu,
- určení intenzity působení testovaných faktorů (pozitivní – znaménko: +; negativní – znaménko: -), vliv na testovací index, sloupec Beta,
- charakteristika jednotlivých signifikantních proměnných.

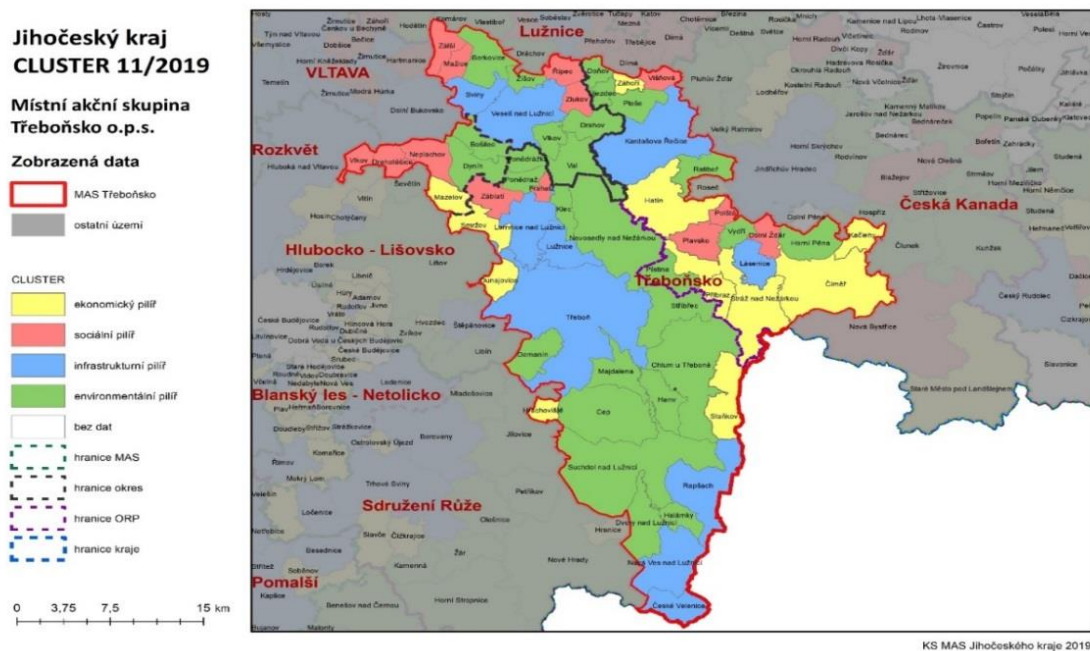


**Obrázek 1: Mapa rozdělení obcí jihočeského regionu do clusterů ekonomického, sociálního, infrastrukturalního a environmentálního**



*Zdroj: vlastní zpracování.*

**Obrázek 2: Mapa rozdělení obcí MAS Třeboňsko do clusterů ekonomického, sociálního, infrastrukturalního a environmentálního**



*Zdroj: vlastní zpracování.*

## VI. Oblast: Legislativně-právní základna, administrativa

### Řešitelský tým

Ing. Iveta Kmecová, PhD. (původně doc. PhDr. František Stellner, Ph.D.) – GPO

Mgr. Stanislav Bílek, Ing. Jiří Čejka, Ph.D., Ing. Simona Hašková, Ph.D.

### Cíl řešení

Cílem zpracování Manuálu *Snížení administrativní náročnosti MSP v ČR*, je podat přehled vybraných opatření v oblasti práva nebo s právem souvisejících, které by ve svém souhrnu nebo přijetím alespoň některých z nich, měly dopomoci podniku ke snížení administrativních nákladů a zátěže ve vztahu k orgánům veřejné moci, zákazníkům, smluvním partnerům a zaměstnancům, aniž by docházelo k porušení nebo obcházení platné legislativy.

Cílem pak je v kombinaci s vlastními praktickými znalostmi v oblasti práva a legislativy navrhnout v sledovaných agendách některá praktická řešení na odstranění administrativních nákladů a zátěží malého a středního podniku. V tomto smyslu přistupujeme k věci v širším slova smyslu, tedy naším cílem je navrhnout některá řešení, která mají ušetřit nejen současné administrativní výdaje podniku, resp. ty které při činnosti podniku aktuálně vznikají, ale zaměřit se i na budoucí administrativní zátěž a výdaje, kterým je dobré předcházet.

Systematicky k záležitosti přistupujeme 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 předcházet vzniku budoucí administrativních nákladů a zátěže nebo alespoň vytvořit předpoklady pro jejich budoucí snížení. Autoři upozorňují i na vhodnost využívání vhodného softwarového vybavení, různých informačních rejstříků a databází, účasti v profesních a jiných zájmových komorách a asociací podnikatelů.

Autoři zdůrazňují tu skutečnost, že vadně nastavené procesy vůči těmto subjektům přinášejí ve finále značnou administrativní náročnost (náklady i zátěž) v podobě zvýšené agendy navazujících povinností a závazků, a agendy vymáhání práv a oprávněných zájmů podniku vůči těmto osobám prostřednictvím orgánů veřejné moci se značnou administrativní zátěží (soudy, veřejná správa). Manuál je tedy jakýmsi shrnutím zásad prevence a snahy o odstraňování rizik spojených s podnikáním, které by ve finále měly snižovat administrativní náročnost podnikání vůči veřejným i soukromým subjektům. V případě agendy pracovní právní je třeba vnímat to, že zaměstnanci přispívají ke snižování administrativní zátěže podniku, ale na straně druhé sami představují administrativní zátěž, a tudíž by mělo být v zájmu podniku i interně ve vztahu k zaměstnancům nacházet a používat opatření, které administrativní zátěž v oblasti personální snižují.

Jde tedy o to najít v současné legislativě právní instituty, kterými lze administrativní náročnost podnikání snižovat. Nejde o návrhy na změnu legislativy. V některých oblastech pak jde o náznaky řešení, která jsou předmětem řešení ostatních manuálů projektu výše zmíněného. Autoři jsou si vědomi, že v řadě oblastí, která podnikatelé v dotazníku zmínili jako klíčová stran administrativní zátěže, nemohou činit konkrétní návrhy opatření bez změny v legislativě, jelikož by se jednalo o obcházení zákona. Autoři tedy cílí do těch oblastí, kde administrativu snížit lze, tyto oblasti (agendy) však zcela nekorespondují s výsledky dotazníkového šetření.

## Použité metody a postupy výzkumu

- Dotazníkový průzkum. Vyhodnocení dotazníkového šetření a provedení řešení dat z dotazníkového výstupu.
- Z realizovaného dotazníkového průzkumu autoři získali prvotní informace pro koncipování manuálu zaměřeného na oblast legislativně-právní a administrativní zátěž MSP. Strukturu výzkumného vzorku tvořilo 175 malých a středních podniků České republiky, konkrétně 50 = 28,57 % mikropodniků (0-9 zaměstnanců), 48 = 27,43 % malých podniků (10-49 zaměstnanců) a 77 = 44 % středních podniků (50-249 zaměstnanců). Výzkumný vzorek, z hlediska sektorového zaměření tvořili: podniky primárního sektoru 4,73 %, podniky sekundárního sektoru 37,28 % a největší zastoupení představovali podniky v terciálním sektoru, 57,99 %. Z dotazníkového šetření, mohli autoři, při koncipování manuálu, využít některá získaná data, statistiky a částečně okruh oblastí, ve kterých podnikatelé spatřují zvýšenou administrativní náročnost. Autoři se především utvrdili v tom, že je potřebné se problematikou administrativní zátěže MSP zabývat.
- Rešerše platné legislativy včetně využití vlastních praktických zkušeností z advokátní a jiné poradenské praxe pro podnikatele.
- Zpracování přehledu významných právních institutů v souvislosti se sledovaným tématem snížení administrativní zátěže a náročnosti.
- Zpracování manuálu a návrh opatření ve sledovaných oblastech (viz níže).
- Zpracování certifikované metodiky použití manuálu a jeho jednotlivých opatření.

## Oblast a způsob realizace

Legislativa, občanské a obchodní právo, smluvní právo, pracovní právo, právo sociálního zabezpečení, finanční právo, mezinárodní právo soukromé a procesní, správní právo hmotné a procesní.

Všechny části manuálu ve sledovaných oblastech jsou co do významu a důležitosti použití rovnocenné. Obecně nelze určit postup práce s manuálem 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 manuál pojednává jako poslední, se vine jako červená niť napříč celou legislativou. Lze jí 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 manuálu, které se jeho podnikání blíže nedotýkají (např. nebude řešit zaměstnávání cizinců nebo smlouvy a 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

**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**

manuál vnímat v komplexu tak, aby se podnikatel seznámil se všemi částmi a nesl v hlavě hlavní poselství manuálu, tedy předcházet zbytečným rizikům a budoucím administrativním nákladům a zátěžím, a následně tuto zásadu aplikoval na jednotlivé manuálem řešené situace.

## Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení

Při koncipování metodiky pro Manuál *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. Navrhnuté právní instituty mohou podnikatelé pozitivně využít ve svůj prospěch za stávajícího legislativního stavu a v důsledku toho alespoň snížit administrativní náročnost svého podnikání nebo jí předcházet. Autoři manuálu tedy cílí do těch oblastí, kde administrativu snížit lze. Za problémový okruh: Legislativně-právní základna, administrativa, se autoři v Manuálu: Snížení administrativní náročnosti MSP, orientovali na oblasti, které jde v našem stávajícím právním systému měnit. Manuál nabízí doporučení, aby podnikatelé mohli pracovat efektivněji a nebyli přitom příliš administrativně zatíženi.

*Návrhy a doporučení:*

1. Opatření v oblasti agendy využívání informačních systémů, databází, aplikací a software:
  - Jednotný registrační formulář;
  - Portál občana;
  - Jednotná databáze formulářů;
  - Právní informační systémy;
  - Aplikace finanční správy, aplikace ČSSZ, aplikace ZP;
  - Databáze a registry dlužníků;
  - Veřejné rejstříky;
  - Vnitropodnikový systém.
2. Opatření v oblasti agendy smluvní a mimosmluvní dokumentace podnikatele:
  - Rozhodčí doložky;
  - Volba práva a založení pravomoci soudu;
  - Tvorba smluvní dokumentace;
  - Využití vykládacích doložek INCOTERMS;
  - Zajištění a administrace pohledávek;
  - Ochrana spotřebitele.
3. Opatření v oblasti agendy pracovně právní a bezpečnosti práce:
  - Kvalifikační dohoda;
  - Konkurenční doložka;
  - Vybraná jednostranná a dohodnutá opatření zaměstnavatele;
  - Smlouvy s agenturou práce;
  - Zaměstnávání cizinců;
  - Agenda BOZP.
4. Prevence jako nástroj k snižování administrativních nákladů firmy.

## 4 Harmonogram projektu

Název výstupu	Termín dosažení výstupu	Název aktivity	Kdo	Zahájení aktivity	Ukončení aktivity
V1: Certifikovaná metodika	XII-20	Sběr informací a tvorba databáze	KS NS MAS ČR Jihočeského kraje + VŠTE	II-18	VI-18
		Analýza databází a formulace dílčích výstupů z řešení za jednotlivé oblasti	VŠTE	VII-18	XII-19
		Syntéza dílčích závěrů a návrhy a opatření	VUT Brno	I-20	X-20
		Implementace výsledků do uživatelské praxe	VUPI	XI-20	I-21
V2: Manuály pro dílčí oblasti	I-21	Tvorba praktických manuálů	VUT Brno	XII-19	XII-20
		Implementace a zpětná vazba a monitoring	VŠTE	VI-20	I-21
V3: Odborná kniha "Malé a střední podniky v ČR-současnost a vize"	VI-20	Tvorba odborné knihy	VŠTE + VUT Brno	VI-19	VI-20
V4: Software	XII-20	Konceptuální, logický a fyzický návrh datové základny	VUPI	X-19	XII-19
		Návrh grafiky a funkčnosti software	VUT Brno	I-20	VII-20
		Tvorba modelu	VUT Brno	I-20	VII-20
		Zkušební provoz software a tvorba manuálu	VŠTE	VIII-20	X-20
		Testovací provoz a implementace do praxe	VŠTE	XI-20	XII-20
V5: Uspořádání konference	XII-20	Odborné a praktické konference	VUT Brno + VŠTE	VI-19	XII-20
V6: Souhrnná výzkumná zpráva	I-21	Zpracování souhrnné zprávy	VŠTE	VI-20	I-21
V7: Uspořádání workshopu	XII-20	Konání odborného a praktického workshopu	VUPI	IX-18	VI-20
V8: Analýza inovačních bariér	I-21	Psaní článku	VŠTE + VUT Brno	I-19	XII-19
		Odeslání článku do redakčního systému	VŠTE	I-20	I-20
V9: Hodnotový řetězec jako nástroj konkurenceschopnosti MSP	XII-20	Impaktovaný článek	VŠTE	XII-18	VI-19

Zdroj: vlastní zpracování.

## 5 Cíle a výstupy projektu

### I. Cíl projektu

Cílem je tvorba certifikované metodiky a softwaru aplikovaná v podobě veřejně dostupných znalostních objektů, návodů a metod. To umožní malým a středním podnikům:

- zhodnocení finančních ukazatelů,
- zapojení do sítí na principu triple helix,
- zvýšení inovační aktivity,
- snížení nákladů firmy za legislativně-právní oblast,
- zefektivnění procesu žádání o dotace,
- zhodnocení potenciálu obchodních partnerů,
- zefektivnění personálního řízení,
- generování reálné podnikové strategie.

Záměrem je posilování konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti MSP. Bude dosaženo zlepšení podnikatelského prostředí, akcelerace inovačního potenciálu, znalostí, vzdělávání a internacionalizace. Zároveň budou aplikovány poznatky z vývoje MSP v Rakousku a Německu.

## II. TL01000349-V1 Certifikovaná metodika

### Řešitelský tým

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.

### Cíl řešení

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.

### Použité metody a postupy výzkumu

#### *Metodologie*

Využity byly 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 spočívá:

- ve vytvoření klasifikace nejčastějších problémů,
- v propojení certifikované metodiky a softwaru,
- v identifikaci generátorů hodnoty MSP,
- v integrální jednotě a napojení na zpracované manuály za příslušné oblasti.

### Oblast a způsob realizace

#### *Popis uplatnění certifikované metodiky:*

- Certifikovaná metodika bude transferovaná do uživatelské sféry prostřednictvím aplikačních garantů, zavěšena bude na ústředním portálu řešitelského týmu.
- Pro její větší uplatnění bude poskytována průběžná poradenská činnost a bude předána certifikačnímu orgánu MPO ČR v požadovaném termínu.

**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**

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

*Specifikace oblasti:*

- a) Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků
  - Prostřednictvím metodiky řízení hodnoty podniku pro vlastníka jako základního cíle podnikání budou stanoveny cíle a postupy pro finanční stabilizaci a rozvoj malých a středních podniků ve venkovském prostoru.
  - Management malých a středních podniků tak v praxi metodiku například uplatní v rámci přípravy svých strategických záměrů a plánů, u kterých vyvstává poptávka a potřeba po tomto řešení či ke zvýšení svého znalostního potenciálu a udržení finanční stability těchto podniků.
  
- b) Strategické řízení a rozhodování
  - Navržená metodika za oblast strategického řízení a rozhodování poskytuje MSP, resp. jejich manažerům, majitelům / vlastníků nové, dosud nepublikované poznatky, konkrétní metodický návod, jak postupovat při formulaci podnikové strategie v jejím novém, produkčním a dynamickém pojetí.
  - 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.
  
- c) Interní a externí inovační aktivity, inovační management a controlling
  - Metodika umožňuje posluchačům a zájemcům z řad odborné i laické veřejnosti zabývajících se zásadami, postupy a implementací inovačního procesu v MSP v ČR pochopit tento proces a implementovat ho do svého podnikového prostředí.,
  - Poskytuje přehled o struktuře projektů, projektových týmech, hlavních, řídicích a podpůrných procesech a dílčích specifikách v oblasti inovační problematiky.
  
- d) Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP
  - Hlavním cílem metodiky je sjednocení, upřesnění a často i doplnění personální legislativy MSP (u mikropodniků leckdy i jejímu prvotnímu 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 přitom k omezení formální podoby personálního řízení a posílení jeho důsledného vykonávání.



- e) Legislativně-právní základna, administrativa
- Doporučení směřují na opatření v oblastech – oblast agendy využívání informačních systémů, databází, aplikací a software, 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.
  - Další cíl směřuje na snížení administrativní náročnosti a vytvoření předpokladů pro jeho bezproblémové využívání s odpovídající kvalitou a vypovídací schopností.
- f) Venkovské prostředí – základna pro MSP v ČR
- Stanovení obecného postupu pro vymezení podnikatelského potenciálu jako předpokladu jeho čerpání v souladu s potenciálem přírodním, což umožní současně ochranu životního prostředí.
  - Navržen postup pro řízení rozvojového potenciálu regionu či jeho částí, v rámci tohoto řešení navržena metoda klastrování obcí dle převažujícího potenciálu, jako podklad pro podnikatelské aktivity i pro oblast územního rozvoje.

## Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení

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.

### III. TL01000349-V2 Manuály pro dílčí oblasti

#### 1. Manuál: Řízení hodnoty podniku pro vlastníka jako základního cíle podnikání

##### Řešitelský tým

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

##### Cíl řešení

Smyslem je seznámit vlastníky, popř. jiné kompetentní osoby pověřené podnikovým řízením, s poměrně novými a atraktivními možnostmi měření výkonnosti podniku.

##### Použité metody a postupy výzkumu

Využito je hodnocení finančního zdraví podniku, přičemž finanční zdraví podniku je možné posoudit z několika pohledů. Analyzujeme, tak jako standardně, ukazatele rentability (rentabilitu vlastního kapitálu ROE, rentabilitu aktiv ROA, rentabilitu tržeb ROS), ukazatele aktivity (obrat zásob, doba obratu zásob, obrat dlouhodobého majetku, doba obratu dlouhodobého majetku, obrat majetku, doba obratu majetku), ukazatele zadluženosti (zadluženost, úrokové krytí I., úrokové krytí II.), ukazatele likvidity (likvidita 1. stupně, likvidita 2. stupně, likvidita 3. stupně). K seznámení s řízením hodnoty pro vlastníky je využit nástroj (metoda) ekonomické přidané hodnoty (EVA) v jejím vyjádření Equity. Výpočet EVA pro akcionáře se odvíjí ze vztahu ( $ROE - \text{alternativní náklady vlastního kapitálu}$ ) \*  $Vlastní kapitál$ . EVA Equity v tomto tvaru představuje především možnost srovnání výkonu podniku s výkonem trhu a dekompozici vrcholového ukazatele do jednotlivých dílčích ukazatelů, tedy do plánů podniku. Pomocí něho můžeme řídit jednotlivé součásti podniku v krátkém i dlouhém období a můžeme korigovat výkonnost podniku jako celku. I přes rozklad EVA Equity je velmi složité převést koncept do každodenní činnosti podniku – plánování, organizování, vedení a kontroly jeho činnosti. Je proto nutné celý výpočet zjednodušit. Byla proto vytvořena umělá neuronová struktura typu vícevrstvého perceptronu 2. MLP 37-12-1. Vstupními proměnnými jsou spojené prediktory (spotřeba materiálu, náklady vynaložené na prodané zboží, služby, osobní náklady, odpisy dlouhodobého majetku, nákladové úroky) a kategorické prediktory (kraj, klasifikace CZ NACE). Metodika tohoto manuálu byla vtělena do webového nástroje Indikátory finanční výkonnosti pro malé a střední podniky (také „IFV“) dostupného na webové stránce: <https://nn-msp-ui.prod.vstecb.cz/#/models/fpi-msp-2020-08>.

##### Oblast a způsob realizace

Realizace probíhá v souladu se zadáním projektu tak, aby poznatky byly akceptovatelné v malých a středních podnicích z rurálních oblastí.

##### Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení

Jako velmi zajímavá se jeví ekonomická přidaná hodnota pro vlastníky (EVA Equity). Pomocí této metody vypočteme hodnotu podniku pro vlastníky při zohlednění rizika spojeného s investicí. Ve

**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**

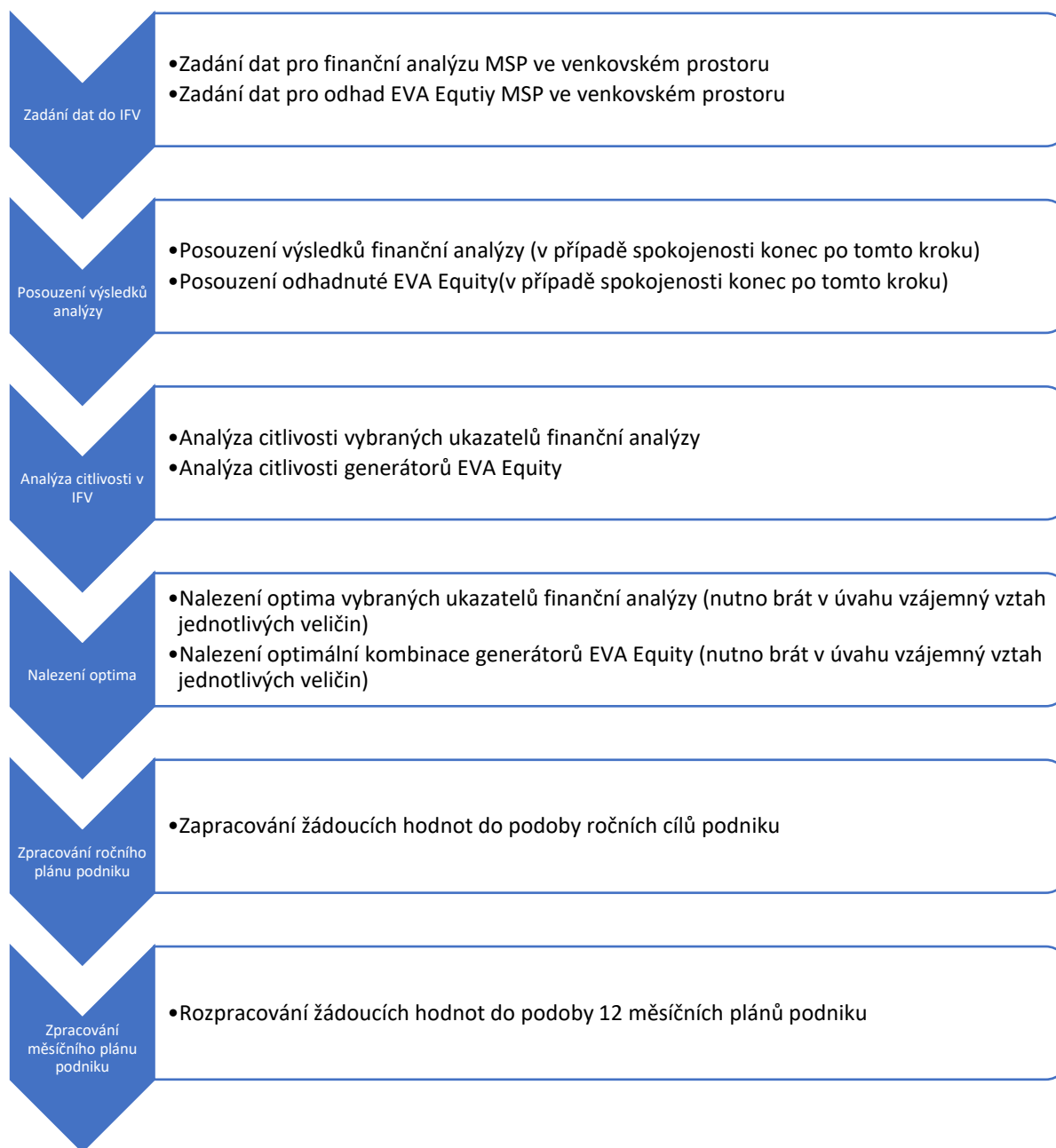
výsledku se jedná o rozdíl rentability vlastního kapitálu a alternativních nákladů na vlastní kapitál vynásobený výší vlastního kapitálu. Vlastník tak dostává informaci o tom, zda jeho vklad je zhodnocen adekvátně v porovnání s mírou rizika, které svou investicí podstupuje. Výslednou hodnotu lze interpretovat takto:

1. EVA Equity je kladná: investice je výhodná. Podnik generuje vyšší hodnotu než jiné investice při srovnatelné míře rizika.
2. EVA Equity se rovná nule: investice přináší přesně takové zhodnocení, které odpovídá míře vlastním podstupovaného rizika.
3. EVA Equity je záporná a zároveň hospodářský výsledek je kladný: dochází ke zhodnocení investice vlastníka. Míra zhodnocení je však nižší, než odpovídá velikost podstupovaného rizika. Je možné na trhu najít při stejném riziku výnosnější investici nebo stejně výnosnou investici při nižší míře rizika.
4. EVA Equity je záporná a zároveň hospodářský výsledek je záporný: investice nepřináší zhodnocení vkladu vlastníka. Měl by proto zvážit odchod z podniku.

Ukazatel EVA Equity se tak jeví jako zcela ideální pro měření úspěchu podniku z pohledu vlastníka. Nicméně problém tkví v tom, že výpočet ukazatele je stanoven z pohledu vlastníka (tedy investice). Do výpočtu tedy vstupují jím vlastněná aktiva, nikoliv majetek podniku, který je ve skutečnosti schopen generovat jakýkoliv výkon. Cílem je proto promítnout ukazatel úspěchu podniku v podobě EVA Equity do každodenní činnosti podniku – plánování, realizace a prodej výkonů. Je nutné vycházet ze základního předpokladu, že existují majetkové složky, které generují hodnotu podniku (ač ji počítáme z pohledu vlastníků). Obecně můžeme konstatovat, že takovými generátory jsou výrobní faktory (řídící a výkonná práce, materiál a dlouhodobý majetek) a cena zpoplatněného cizího kapitálu.

Na základě výše uvedeného lze metodu EVA Equity doporučit v aplikaci na typologii podniků SMP působících na venkově. Postup optimalizace EVA Equity a přenesení výstupu do každodenní práce podniku lze shrnout do podoby procesu (blíže obrázek 3).

### Obrázek 3: Proces optimalizace a plánování EVA Equity



*Zdroj: vlastní zpracování.*

## 2. Manuál: Strategické řízení a rozhodování – předpoklad konkurenceschopnosti a ziskovosti MSP

### Řešitelský tým

doc. Ing. Jarmila Straková, Ph.D.

prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

Bc. Milan Talíř, Jaroslav Kollman (student)

### Cíl řešení

- S rostoucí dynamikou a vývojem podnikového prostředí se zvyšují nároky na řízení podnikatelských subjektů, v oblasti strategického řízení zejména. Dosavadní zásady, pravidla a způsoby jednání a rozhodování manažerů podniků selhávají, je nutné nalézt nové přístupy a způsoby řešení a formulovat nové zákonitosti v jednání a rozhodování podnikatelů.
- Potřeba uplatňovat prvky strategického řízení a rozhodování je u malých a středních podniků stejně významná jako u podniků velkých. Z podnikatelské praxe se stále více ozývají hlasy vlastníků podniků a manažerů volající po jedinečnosti, originalitě, která je úzce spojena s konkurenční podnikovou strategií, resp. s její formulací a implementací. Toto bylo druhým zásadním cílem řešení.
- Podniková strategie, je-li úspěšná, zaručuje podniku konkurenceschopnost, výkonnost a dlouhodobou udržitelnost, to je zásadní požadavek budoucích uživatelů.
- Třetí, a z pohledu budoucích potřeb primárním cílem řešení, bylo vypracovat postup k analýze a hodnocení podnikových hodnototvorných procesů (vlastní vývoj, vstupní logistika, výroba / proces poskytování služeb, výstupní logistika, marketing a prodej a servisní a jiné doprovodné služby) včetně postupu výpočtu přidané hodnoty.

### Použité metody a postupy výzkumu

*Postup:*

1. V první řadě byl proveden průzkum zaměřený na zmapování současného stavu strategického řízení a rozhodování MSP. Zjišťovány byly informace, zda podniky u sledované velikostní kategorie mají definovanou vizi, poslání (misi), vymezeny strategické cíle, v písemné podobě, resp. v podobě koncepčního materiálu jasně specifikovanou podnikovou strategií.
2. Specifikováno bylo, jaké analytické nástroje využívají MSP pro formulaci podnikové strategie, jaký význam přiřkládají primárním, ale i podpurným podnikovým procesům a v neposlední řadě bylo testováno podnikové prostředí v členění podle jeho třech základních složek (mikroprostředí / úroveň vnitřních podnikových zdrojů, mezoprostředí – faktory ovlivňující MSP z nejbližšího podnikového okolí a makroprostředí – faktory z obecného makroprostředí, jež mohou mít vliv a dopad na fungování MSP).
3. Analyzována byla vhodnost analytických nástrojů, které by měly být využity pro formulaci úspěšné podnikové strategie. Jako vhodné nástroje byly doporučeny: Analýza vnitřních zdrojů, Analýza portfolia, Analýza vnitřní struktury odvětví a Analýza hodnotového řetězce.

**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. Vymezen a charakterizován byl hodnotový řetězec a navržen byl postup pro sledování přidané hodnoty u jednotlivých hodnotových podnikových procesů.

#### *Metodologie:*

- Výzkumné šetření MSP v oblasti strategického řízení.
- Analýza složek podnikového prostředí (zejména mikroprostředí – vnitřních podnikových zdrojů a mezoprostředí – specifického odvětvového podnikového prostředí).
- Streaming, resp. zmapování a popis hodnototvorných podnikových procesů.
- Postup výpočtu přidané hodnoty za jednotlivé hodnototvorné podnikové procesy.

#### **Oblast a způsob realizace**

*Za hlavní oblast realizace se považují:*

- a) mikropodniky, malé podniky a střední podniky,
- b) řídicí a správní orgány regionů, oblastí, MAS,
- c) HK ČR, Krajské HK, AMSP, vědecko-technické parky a další organizace,
- d) oblast vzdělávací, poradenská a metodická činnost.

*Způsob realizace:*

- a) konference, workshopy, semináře v průběhu řešení projektu,
- b) aplikační garanti (HK ČR, JHK, BHK),
- c) AMSP a další společenské organizace,
- d) ukotvení ve výuce studentů VŠ, nové poznatky absolventů VŠ,
- e) poskytnutí praktického manuálu, v závěru řešení i certifikované metodiky,
- f) publikační výstupy a účast na konferencích.

#### **Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení**

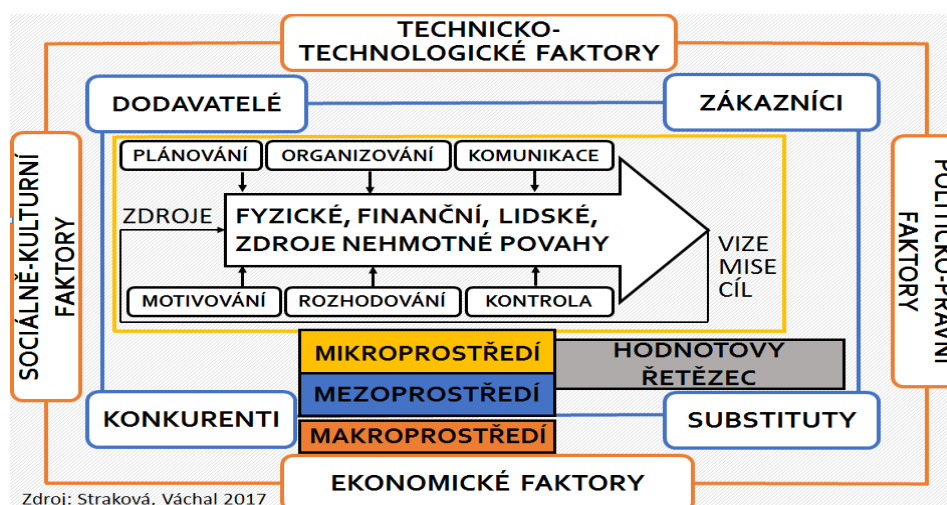
*Předpokládané přínosy plynoucí z využití výstupů z řešení:*

- Nasměrovat manažery MSP na oblast strategického řízení a rozhodování, která je zatím částí manažerů podceňována a nedocněna jako prorůstový a udržitelný nástroj svého hospodaření.
- Zvýšit manažerskou gramotnost v oblasti strategického řízení a rozhodování.
- Zajistit vnímání podnikové strategie jako praktického a produkčního nástroje a jako nedílné součásti ekonomické a finanční oblasti podniku.
- Uvědomit si významnost správně nastavené podnikové strategie jako předpokladu prosperity a udržitelnosti podniku.
- Zajistit znalost všech složek podnikového prostředí, osvojit si jejich strukturu a významnost pro zajištění všech podnikových hodnototvorných procesů.

- Být si vědomi vzájemného působení konkurenčních sil v daném konkrétním odvětví a umět aplikovat metody pro analýzy konkurenčního prostředí.
- Osvojit si metodu pro tvorbu, posílení a udržení konkurenční výhody podniku.
- Pochopit významnost hodnotového řetězce z pohledu nastavení hodnototvorných toků v podniku.
- Poznat úroveň a kvalitu vnitřních podnikových zdrojů podniku, významné faktory mezoprostředí a makroprostředí, jež mohou ovlivnit fungování podniků.
- Osvojit si analýzu pro manažerské rozhodování v oblasti volby a struktury výrobního portfolia či portfolia služeb.
- Vnímat vnitřní zdroje jako výchozí základnu pro tvorbu hodnotového řetězce, kdy spolu s faktory mezoprostředí sehrávají dominantní významnost z hlediska analýzy i nastavení podnikových hodnototvorných procesů.
- Seznámit se se strukturou hodnotového řetězce s diferenciací na primární (hodnototvorné aktivity) a sekundární aktivity podmiňující naplňování hlavního cíle, a to dosahování marže.
- Být schopni analyzovat hodnototvorné podnikové procesy z hlediska tvorby přidané hodnoty.
- Prezentovat výsledky z výzkumu MSP v oblasti strategického řízení, což dává možnost uživatelům seznámit se se současným stavem, komparovat výsledky s podnikem, kde působí a vyvodit z tohoto poznání osobní posun ve vnímání významnosti podnikové strategie pro udržitelnost a rozvoj malého a středního podnikání.
- Zpracování manuálu je jednou z cest, jak zintenzivnit transfer vědeckých poznatků do podnikatelské sféry formou přímé spolupráce VŠ s podnikovou praxí.

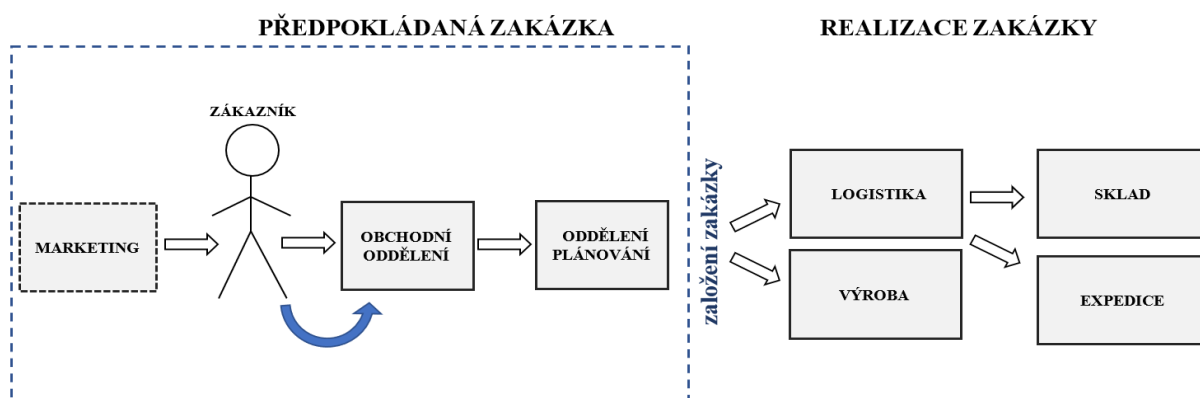
Na níže uvedených obrázcích 4, 5 a 6 je znázorněn model podnikového prostředí pro MSP (mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí a tok přidané hodnoty u standardní a kusové (Atyp) výroby. Podrobný popis analýzy jednotlivých složek podnikového prostředí a postup výpočtu přidané hodnoty uvádí příslušný manuál.

**Obrázek 4: Obsah analýzy podnikového prostředí MSP**



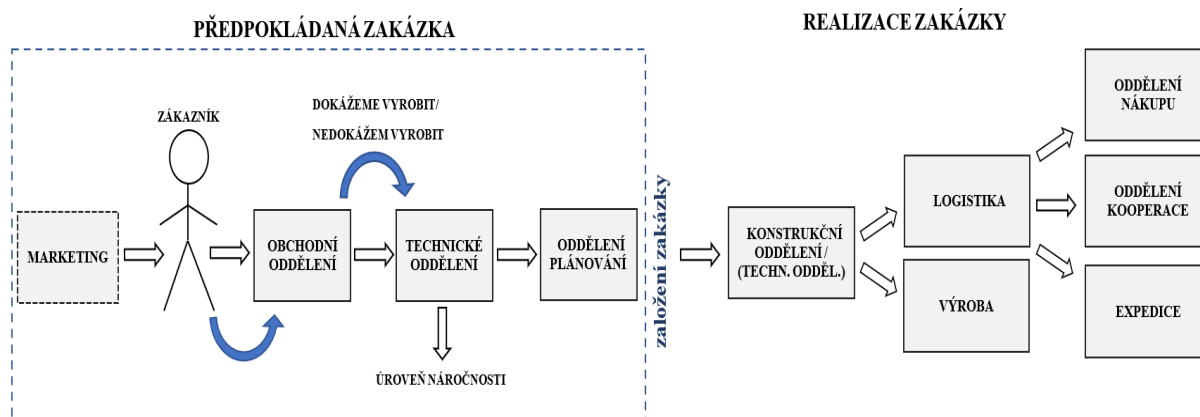
Zdroj: vlastní zpracování.

**Obrázek 5: Příklad toku přidané hodnoty pro standardní produkt u MSP**



*Zdroj: vlastní zpracování.*

**Obrázek 6: Příklad toku přidané hodnoty pro nestandardní výrobek – ATYP**



*Zdroj: vlastní zpracování.*



### 3. Manuál: Personální řízení v malých a středních podnicích ve venkovském prostoru

#### Řešitelský tým

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

Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

#### Cíl řešení

Cílem řešení (tvorby Personálního manuálu) bylo upřesnit, případně doplnit personální legislativu podniku a navázat ji na její personální, resp. podnikovou strategii. Jednalo se především o stanovení hlavních odborných zásad provádění personálních činností, vymezení vzájemných pravomocí a odpovědností vedoucích zaměstnanců a personálního vedení organizace, stanovení zásad kontroly personálních činností a soustředění hlavních ustanovení personální legislativy do jednoho dokumentu.

Zásady personálního řízení, které manuál stanovuje jsou 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. Personální manuál by měl být vždy vytvářen ve spolupráci liniového managementu a personálního řízení a schválen vrcholovým vedením organizace. K jeho podpoře může sloužit i odpovídající trénink manažerů. Personální manuál se sestává ze tří hlavních částí. Tvoří je:

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

Metodika personálního manuálu, vedoucího ke zkvalitnění personálního řízení a odstranění jeho slabých stránek, vychází z tzv. Vzorového personálního manuálu pro MSP (dále VPM), který se stane pro jednotlivé organizace praktickým návodem pro tvorbu a uplatnění Konkrétního personálního manuálu (dále KPM) jejich vlastní organizace. Na KPM mohou v případě potřeby navazovat tzv. Personální příručky, konkretizující jednotlivé kroky personálních činností, mimo jiné i v podobě určitých formulářů či schémat.

#### Použité metody a postupy výzkumu

Byla využita **syntéza získaných poznatků**, založená jak na výsledcích vlastních výzkumných šetření (dotazníkové řešení u 220 podniků a řízené rozhovory u souboru vybraných 34 podniků), tak i na poznacích moderní teorie managementu lidských zdrojů (vědecká rešerše), která doporučuje **uplatnění nejlepší praxe (Best practice)**, tedy zkušeností profesionálně řízených a finančně prosperujících organizací.

## Oblast a způsob realizace

Manuál pro oblast „Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP ve venkovském prostoru“ vychází z následujících etap řešení projektu:

1. etapa – Vyhotovení vědecká rešerše, analýza dostupných tuzemských i zahraničních zdrojů.
2. etapa – Získání primárních dat od 220 podniků prostřednictvím dotazníkového šetření v MSP a jejich vyhodnocení. Prostřednictvím realizovaného výzkumného šetření došlo k identifikaci slabých stránek a nejčastějších problémových oblastí u MSP.
3. etapa – Uskutečnění řízených rozhovorů u vybraného souboru 34 podniků. Během této etapy došlo k doplnění, rozšíření a ověření poznatků získaných během předchozí etapy.
4. etapa – Účast na první odborné konferenci a prezentace dílčích výsledků, vypracování odborného článku sumarizujícího základní výsledky výzkumných šetření a nastiňujícího strukturu koncepčního materiálu pro danou oblast (Personálního manuálu).
5. etapa – Vypracování kapitoly „*Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP*“ – souhrn výsledků výzkumných šetření a návrh a částečné představení koncepčního materiálu „Personálního manuálu“.
6. etapa – Finalizace „Manuálu Personální řízení v malých a středních podnicích ve venkovském prostoru a jeho prezentace v rámci druhé odborné konference.

## Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení

Manuál pro oblast „Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP ve venkovském prostoru“ má následující strukturu (Obrázek 7).

**Obrázek 7: Struktura personálního manuálu**



Zdroj: vlastní zpracování.

Vzorový personální manuál (VPM) je komplexním nástrojem metodické podpory pro výkon personálně-řídicích činností pro malé a střední podniky ve venkovském prostoru a bude využitelný univerzálně pro tvorbu konkrétních personálních manuálů organizací. Hlavním cílem VPM je důsledné, profesionální a jednotné řízení lidských zdrojů v menších organizacích zvyšující jejich výkonnost.

Obsahem VPM jsou proto jak výše uvedené obecné zásady, náplň a úkoly personálně-řídicích činností prováděných liniiovými manažery, zásady řízení hlavních personálních procesů, jejichž provádění se opírá o součinnost liniiového a personálního managementu, tak i nástroje kontroly personálně-řídicích činností, uplatňované prostřednictvím personálního controllingu

Konkrétní personální manuály organizací obsahují zásady a nástroje personálně-řídicích činností dané organizace doprovázené jasně stanovenými metodickými, kontrolními a poradenskými úkoly a pravomocemi jejího personálního a liniiového řízení.

Vzniknou vždy přizpůsobením VPM potřebám jednotlivých firem, tj. jejich podnikatelské i personální strategii, cílům a činnostem.

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

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

Metodiku personálního manuálu uzavírají Personální příručky navazující na Konkrétní personální manuál. Tvoří je praktická, uživatelsky jednoduchá personální pravidla či algoritmy sloužící k dalšímu upřesnění a podrobnější specifikaci konkrétního personálního manuálu organizace. Tyto příručky, jejichž příklady dále uvedeme, podávají návod k provádění základních kroků jednotlivých personálních činností pro přímé nadřízené. Jejich součástí mohou být i určité formuláře či postupové diagramy sloužící jako vodítko správného výkonu personálních činností.

### *Návrhy a doporučení*

Implementaci koncepčního dokumentu – manuálu „Personální řízení v malých a středních podnicích“ (Caha a Urban, 2020b) do řídicí praxe konkrétního podniku navrhujeme realizovat v následujících krocích (Obrázek 8):

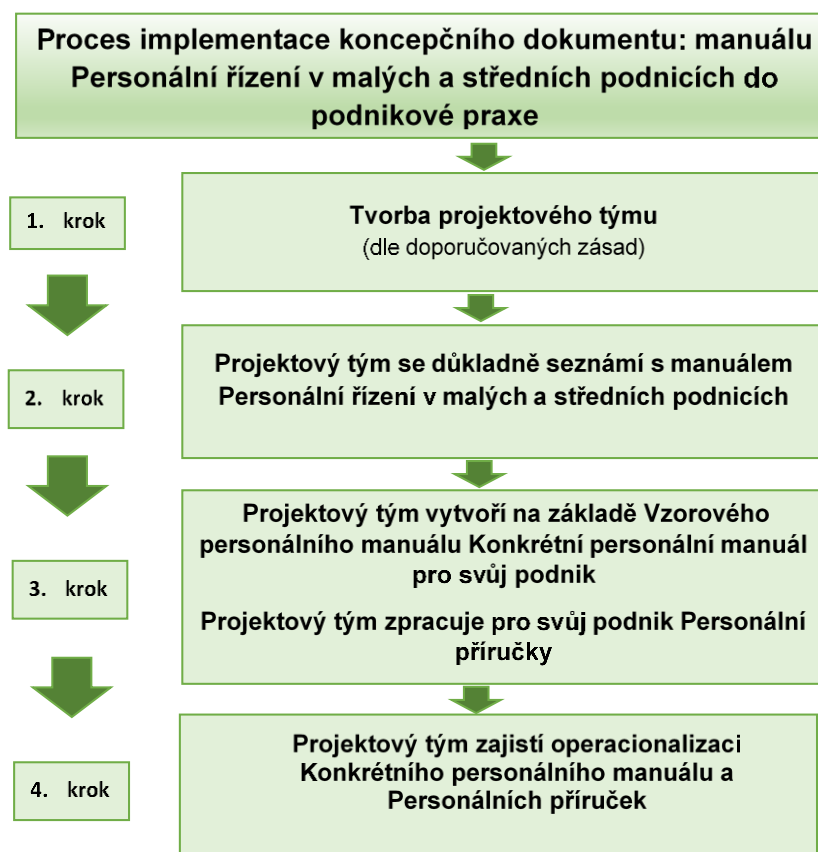
1. krok: Tvorba projektového týmu (dle stanovených pravidel – viz Pravidla a doporučení pro tvorbu projektového týmu).
2. krok: Projektový tým se důkladně seznámí s manuálem „Personální řízení v malých a středních podnicích“.
3. krok:
  - Projektový tým vytvoří Konkrétní personální manuál organizace (KPM), ve kterém jasné stanovení úkolů a činností 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-řídící činnosti prakticky prosadit a realizovat
- Projektový tým stanoví harmonogram realizace.
- Projektový tým stanoví osobní odpovědnost za realizaci personálních opatření a dodržování stanoveného harmonogramu.

**Obrázek 8: Proces implementace manuálu**



*Zdroj: vlastní zpracování.*

- 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 zajišťuje 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 apod.

- 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 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 však tento nástroj současně časově trvanlivější, než jak je běžné i jiných řídicích nástrojů organizací.

CAHA, Z. a J. URBAN, 2019. In: The Conference of Innovative Economic Symposium 2019: Potencial of Eurasian Economic Union. Book Series: SHS Web of Conferences. Volume: 73, Article Number: UNSP 02001. České Budějovice. ISBN 978-2-7598-9094-1.“

CAHA, Z. a J. URBAN, 2020a. Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP. In: *Straková J. et al., Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Praha: Grada Publishing, 113-124. ISBN 978-80-271-1747-5.

CAHA, Z. a J. URBAN, 2020b. *Manuál. Personální řízení v malých a středních podnicích ve venkovském prostoru. Stabilizace a rozvoj malých a středních podniků ve venkovském prostoru*. České Budějovice: VŠTE v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-158-5. (pdf)

LÍŽBETINOVÁ, L., HITKA, M., SOUSEK, R. a Z. CAHA, 2020. Motivational preferences within job positions are different: empirical study from the Czech transport and logistics enterprises. *ECONOMIC RESEARCH-EKONOMSKA ISTRAZIVANJA*. DOI: 10.1080/1331677X.2020.1863831.

## 4. Manuál: Zásady, postup a implementace inovačního procesu v MSP v ČR

### Řešitelský tým

Ing. Radka Vaníčková, Ph.D.

### Cíl řešení

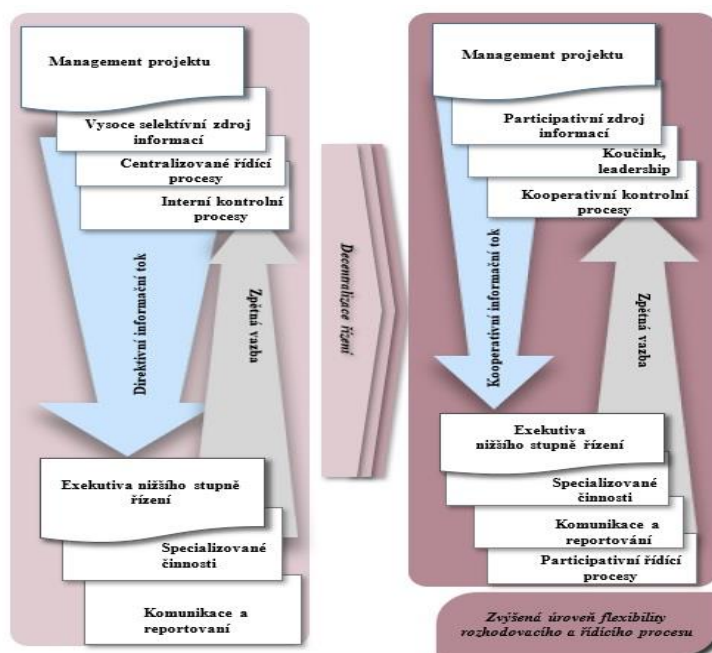
Charakteristika vývojových projektů v oblasti automotive se do značné míry odvíjí od zadavatele projektu OEM (Original Equipment Manufacturer). V souladu s konceptem manuálu se autorka zaměřila na externí projekty, kterými byly pověřeny dodavatelské firmy.

Primárním cílem manuálu bylo zvýšit efektivitu při zpracování vývojových projektů v automobilovém průmyslu, na němž se podílely projektové týmy, které byly složeny ze zástupců managementu a exekutivních pracovníků dle různých stupňů řízení. Delegáti managementu disponovali potřebnými znalostmi v oblasti managementu, což nelze říci o mnohem početnější skupině zastupující nižší řídicí stupně a exekutivu. Prostřednictvím nástrojů a procesů využívaných v projektovém managementu včetně implementace osvědčených pracovních postupů u souhrnných složek týmu, lze dosáhnout zvýšení efektivity práce u jednotlivých členů týmu, která má vliv na nárůst efektivity u celého týmu. Zvláštní pozornost byla věnována i zástupcům týmu, kteří byli konfrontováni, avšak nedisponovaly dostatečnými odbornými a profesními znalostmi.

### Použité metody a postupy výzkumu

Proces decentralizace vyžadoval několik konceptuálních změn, které inicializovali management ke změnám v projektových činnostech – viz obrázek 9.

Obrázek 9: Vymezení procesu decentralizace v procesu řízení



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**

- Zvýšení informačního toku v týmu – Management disponuje často relevantními informacemi, které nejsou sdíleny se zástupci nižších úrovní řízení, neboť 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 způsobuje snížení efektivity řídicího procesu a pokles týmové integrity. Z toho důvodu vyplývá omezená úroveň vnímání jednotlivých členů jako integrální a důležité součásti týmu, která má vliv na dodatečné problémy, např. fluktuaci členů projektových týmů a následné ohrožení při plnění dílčích úkolů. Prostřednictvím sdílení relevantních informací lze dosáhnout vyšší úrovně informačního toku v součinnosti s odstraněním slabých míst v interní komunikaci. Posílení týmové soudržnosti je vedlejším efektem celého procesu. Díky přístupu k relevantním projektovým informacím, dochází k postupné podpoře důvěry v zástupce vedení projektu včetně zvýšení loajality v týmu a v organizaci.
- Přesunem části řídicích a rozhodovacích pravomocí na nižší stupně řízení – Benefitem tohoto kroku je zvýšení flexibility a zrychlení rozhodovacího a řídicího procesu za předpokladu kontroly řízené decentralizace. 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 ve smyslu posílení zpětné vazby. Proces a forma předávání informací skrze zpětnou vazbu 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 zdroji informací. 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, neboť transfer 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 většinu 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 použít 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 vytvořeného týmu dochází ke ztrátě získaných benefitů a poklesu efektivity v týmu.

## Oblast a způsob realizace

Vývojové projekty v automobilovém odvětví mají chronologický postup často označovaný jako vodopád. Jedná se o přímou návaznost jednotlivých projektových fází, kdy výstupy jsou zároveň vstupy následující fáze, proto je možné je téměř přesně definovat na samotném začátku projektu.

Jednotlivé vývojové projekty komponent při vývoji automobilu, jako např. produkty určené konečnému zákazníkovi, se liší podle charakteristiky vyvíjeného dílu a rozsahu stupně vývoje. Odlišnosti 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**



technické specifikaci jsou v přímé závislosti na komponentě, avšak kostra projektu dle životního cyklu projektu je u mnoha projektů shodná. Ne všechny součásti automobilu se s příchodem nového modelu vyvíjejí. V rámci úspory nákladů je běžnou praxí u koncernů podniků a jednotlivých obchodních značek používat již vyvinuté součásti. Stahování komponent COP (carry over parts) z automobilů jiných modelových řad a jejich integrace umožňuje uspořit nemalé peněžní prostředky určené na vývoj produktu. Tento jev umožňuje regulovat náklady při neustále se zvyšujícím počtu modelů nabízených jednotlivými výrobci. Při vývoji funkčních celků jako např. sedadlové systémy nebo přístrojové desky, které se skládají z rozsáhlého množství komponent, je využívání COP dílů významným přínosem. Vývoj komplexních produktů, zkomponovaný ze stovek dílů, vyžaduje časově náročnou realizační fázi projektu. Vývojový tým je složen ze specialistů/profesionálních odborníků dle oboru zaměření. Čím je projektový tým početnější, tím je rozsah projektového řízení náročnější. Náklady na vývoj produktů se pohybují ve výši desítek až stovek milionů Eur, proto je snaha šetřit OEM (Original Equipment Manufacturer) je více než nezbytná.

## Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení

### *Časový horizont očekávaných výsledků*

V úvodu 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 řadách. 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 průmyslu. Pro implementaci jednotlivých kroků a optimalizaci procesů je nezbytné definovat časové období odpovídající době trvání vývojového projektu (viz aplikační algoritmus a jednotlivé dílčí kroky) v rámci dílčích projektových etap, u nichž je přínosná osobní účast jednotlivých členů týmu ve smyslu osvojení dílčích nástrojů. Na základě úspěšného zvládnutí prvotní projektové fáze včetně prokazatelných pozitivních výsledků zvýšením 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.

### *Oblast aplikace manuálu s vysokým potenciálem přínosu*

Manuál se opírá o zkušenosti se zpracováním vývojových projektů, se kterými byla autorka konfrontována. Posun od projektů zpracovávaných na regionální úrovni v geografické oblasti střední Evropy k projektům realizovaným v čele evropského pelotonu automobilového průmyslu se sídlem v Německu a Spojených státech poskytl námět k vnímání odlišných přístupů v projektovém řízení včetně přínosů/nevýhod. Manuál byl koncipován za účelem aplikace s ohledem k zeměpisné oblasti střední Evropy, která díky své charakteristice skrývá vysoký potenciál pro využití informací a postupů v manuálu obsažených. Vysoký stupeň efektivity práce projektových týmů spolu s odpovídající úrovní profesionality při interakci se zúčastněnými subjekty má potenciál ve formě získání dodatečné konkurenční výhody pro regionálně působící korporátní společnosti.

## 5. Manuál: Snížení administrativní náročnosti MSP v ČR

### Řešitelský tým

Ing. Iveta Kmecová, PhD.

Mgr. Stanislav Bílek

### Cíl řešení

Manuál *Snížení administrativní náročnosti MSP v ČR*, cílí jak na snižování administrativních nákladů, tak na administrativní zátěž. Je koncipován do jednotlivých oblastí, které zahrnují čtyři druhy – oblasti opatření na snížení administrativní náročnosti podnikání:

1. Opatření v oblasti agendy využívání informačních systémů, databází, aplikací a software.
2. Opatření v oblasti agendy smluvní a mimosmluvní dokumentace podnikatele.
3. Opatření v oblasti agendy pracovně právní a bezpečnosti práce.
4. Prevence jako nástroj k snižování administrativních nákladů firmy.

Cílem zpracování tohoto manuálu je podat přehled vybraných opatření v oblasti práva nebo s právem souvisejících, které by ve svém souhrnu nebo přijetím alespoň některých z nich, měly dopomoci podniku ke snížení administrativních nákladů a zátěže ve vztahu k orgánům veřejné moci, zákazníkům, smluvním partnerům a zaměstnancům, aniž by docházelo k porušení nebo obcházení platné legislativy.

### Použité metody a postupy výzkumu

Při koncipování metodiky pro Manuál *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. Navrhnuté právní instituty mohou podnikatelé pozitivně využít ve svůj prospěch za stávajícího legislativního stavu a v důsledku toho alespoň snížit administrativní náročnost svého podnikání nebo jí předcházet. Manuál nabízí doporučení, aby podnikatelé mohli pracovat efektivněji a nebyli přitom příliš administrativně zatíženi.

Všechny části manuálu ve sledovaných oblastech jsou co do významu a důležitosti použití rovnocenné. Obecně nelze určit postup práce s manuálem 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 manuál pojednává jako poslední, se vine jako červená niť napříč celou legislativou. Lze jí 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.

### Oblast a způsob realizace

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

**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**

poselství manuálu, tedy předcházet zbytečným rizikům a budoucím administrativním nákladům a zátěžím, a následně tuto zásadu aplikoval na jednotlivé manuálem řešené situace.

## Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení

### 1. *Opatření v oblasti agendy využívání informačních systémů, databází, aplikací a software*

Autoři manuálu Snížení administrativní zátěže MSP v ČR, nabízí přehled informačních systémů, který je namátkový a jeho cílem je demonstrovat škálu služeb, jejichž využití Vám 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 verze časově omezené), vyzkoušejte je, abyste poznali její skutečnou upotřebitelnost. Mnohdy platí, že i služby zdarma veřejně dostupné jsou užitečné a dostačující.

#### a) 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](http://www.mpo.cz) › assets › Jednotny-registracni-formular). Tento formulář nahrazuje podnikatelům jednotlivé formuláře pro podání, které podnikatel musí učinit před vstupem do podnikání, ale i během podnikání. Tím je odstraněno opakované vyplňování totožných údajů pro různé orgány státní správy. Právnícké osoby mají zvláštní formulář odlišný od formuláře pro osoby fyzické.

#### b) 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 právnícké 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 právníckým 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.

#### c) Jednotná databáze formulářů

Na webových stránkách [www.businessinfo.cz/cs/online-nastroje/formulare.html](http://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.

#### d) 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.

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.).

#### e) Aplikace finanční správy, aplikace ČSSZ, aplikace ZP

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/>. Přímou lze zdarma využít aplikaci daňového portálu finanční správy- [https://adisepo.mfcr.cz/adistc/adis/idpr\\_epo/epo2/uvod/vstup\\_expert.faces](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> a <https://www.vzp.cz/platci/formulare/zamestnavatele>.

#### f) Databáze a registry dlužníků

Autoři manuálu pro zajímavost uvádí některé zdroje. Centrální evidence exekucí – veřejný seznam, který je veden, provozován a spravován Exekutorskou komorou České republiky (<https://www.ceecr.cz/>). Zde naleznete informace za úplatu jednorázově nebo pravidelně dle Vašich potřeb. Pokud jde o informace o insolvenční, pak lze odkázat například na <http://upis.cz/> – Úpadkový informační systém – hlídání insolvenčního rejstříku zdarma.

#### g) 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 naučíte-li se s nimi pracovat v každodenním životě, rozhodně lze ušetřit spoustu administrativních nákladů podnikání.

Zmiňme Katastr nemovitostí ([www.cuzk.cz](http://www.cuzk.cz)), Veřejný rejstřík (např. obchodní rejstřík, rejstřík svěřenských fondů, spolkový rejstřík, nadační rejstřík) a jiné.

#### h) Vnitropodnikový systém

Na trhu je mnoho softwaru pro řízení firem.

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 uveďme například <https://www.vision.cz/vision-erp> s možností volit různé moduly a funkce.

## 2. 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.

### a) Rozhodčí doložky

Rozhodčí řízení je rychlé, administrativně méně náročné, probíhá většinou v písemné formě a bez zdoluhavého dokazování. Využit 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/>).

### b) Volba práva a založení pravomoci soudu

Vstupujete-li do smluvních vztahů se zahraničními subjekty je velmi záhodno ve smlouvě pamatovat na tzv. volbu práva, abyste předešli budoucím sporům o to, jakým právním řádem se vaše smlouva řídí. Zde se doporučuje 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>).

### c) 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.

### d) Využití vykládacích doložek INCOTERMS

Usnadnění používání dodacích podmínek přináší vykládací doložky INCOTERMS, které jistě jako podnikatelé za často v praxi činíte součástí smluvních ujednání.

### e) Zajištění a administrace pohledávek

Tuto agendu autoři pojmají 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.

### f) Ochrana spotřebitele

Agenda ochrany spotřebitele představuje oblast, kde nelze počítat s přílišnou úsporou administrativních nákladů, naopak lze s přibývajícím legislativou spíše očekávat jejich navýšení.

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.

### 3. 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.

#### a) Kvalifikační dohoda

Autoři se i v nedávné době setkali s tím, že zaměstnavatel investoval do různých kurzů a školení zaměstnanců statisíce a neměl právně ošetřenou situaci spojenou s odchodem takových zaměstnanců ke konkurenci. Apelujeme na podnikatele zaměstnavatele, využijte 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.

#### b) Konkurenční doložka

Konkurenční doložka představuje další z nástrojů předcházení odchodu zaměstnanců ke konkurenci poté, co u Vás získali znalosti, dovednosti, schopnosti a know-how, mnohdy i právě formou výše uvedeného zvyšování či prohlubování kvalifikace

#### c) Vybraná jednostranná a dohodnutá opatření zaměstnavatele

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

#### d) Smlouvy s agenturou práce

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

#### e) 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 pracovněprávní 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/>).

#### f) Agenda BOZP

V této rozsáhlé agendě těžko hledat úspory v administrativní zátěži, neboť legislativa je v tomto úseku velmi rozsáhlá.

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.

g) Prevence jako nástroj k snižování administrativních nákladů firmy

V závěrečné kapitole, autoři předestírají některá ustanovení právních předpisů, která by měl mít podnikatel stále na mysli a vhodnými opatřeními (smluvními, organizačními, personálními) eliminovat jejich dopad do svého podnikání.

- Obecná zásada prevence
- Zproštění odpovědnosti

## 6. Manuál: Venkovské prostředí – základna pro stabilitu a rozvoj MSP v ČR

### Řešitelský tým

Ing. Petra Pártlová, Ph.D.

Bc. et Bc. Tomáš Novák

### Cíl řešení

- Vygenerovat nový teoretický základ pro stanovení ekonomického produkčního potenciálu ve venkovském prostoru, z pohledu potřeb malého a středního podnikání (MSP).
- Na základě nového teoretického přístupu navrhnout metodický postup pro stanovení produkčního potenciálu venkovského prostoru se specifikací na venkovské oblasti z pohledu stability a rozvoje malého a středního podnikání.
- Na příkladu jihočeského regionu provést ověření nově navržené metody ve všech jejích částech a struktuře.
- Ověřit možnost klastrování obcí z pohledu jejich ekonomického potenciálu.
- Zpracovat postup pro analýzu podmíněnosti ekonomických a produkčních parametrů ve venkovském prostoru.
- Zpracovat dílčí praktické návody pro stanovení jednotlivých ekonomických parametrů produkčního potenciálu venkovského prostoru či obcí.

### Použité metody a postupy výzkumu

- Analýza stávajících výzkumných aktivit v oblasti stanovení ekonomického potenciálu území se specifikací na malé a střední podnikání.
- Analýza současného stavu v rozvoji MSP ve venkovském prostoru prostřednictvím široce založeného výzkumu v rámci ČR.
- Navržení v rovině teoretické, a ověření v rovině praktické souboru ekonomických faktorů, u nichž lze předpokládat zásadní význam pro rozvoj MSP.
- Vytipovat soubor parametrů v rámci navržených ekonomických pilířů, které lze využít pro klastrování ekonomického potenciálu obcí.
- Navrhnout postup matematicko-statistických výpočtů s cílem získání relevantních a validních výsledků pro jednotlivé postupové kroky nově navržené metody.
- Zpracovat získané výstupy do formy, která je využitelná v podnikové praxi a v oblasti státní správy a samosprávy.



### Zdrojová data:

- V rámci výzkumu byla využita sekundární data získaná od společnosti Ekotoxa.
- Celkem bylo analyzováno 602 obcí v 17 zkoumaných místních akčních skupinách Jihočeského kraje, vyjma měst nad 25 tisíc obyvatel.
- Pro hodnocení a nalezení potenciálu Jihočeského kraje bylo vybráno 29 ukazatelů, byly odkonzultovány firmou CzechInvest.
- Specifikovány 4 ukazatele v ekonomickém pilíři, 7 ukazatelů v sociálním pilíři, 11 ukazatelů v infrastrukturním a 7 ukazatelů v pilíři environmentálním (podrobně příslušný manuál).

### Oblast a způsob realizace

Za hlavní oblast realizace se považují:

- a) MAS, řídicí a správní orgány regionů, oblastí,
- b) mikropodniky, malé podniky a střední podniky,
- c) obecní samosprávy, společenské organizace,
- d) HK ČR, Krajské HK, AMSP, Vědecko-technické parky a další organizace,
- e) Oblast vzdělávací, poradenská a metodická činnost.

Způsob realizace:

- a) již v průběhu řešení (konference, workshopy, semináře apod.,
- b) aplikační garanti (HK ČR, JHK, BHK),
- c) AMSP a další společenské organizace,
- d) ukotvení ve výuce studentů VŠ, nové poznatky absolventů VŠ,
- e) poskytování manuálů, Certifikované metodiky,
- f) publikační výstupy a účast na konferencích.

### Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení

Za účelem analýzy ekonomického potenciálu venkovského prostoru, viz obrázek 10, byl navržen „Souhrnný ekonomický model – SEM“ který sestává z čtyř „Dílčích modelů – DM 1 až 4“ tvořící potenciální základnu pro analýzu regionálního ekonomického potenciálu:

- Dílčí Model 1: Index progresivity ekonomické struktury (INXPES).

Výsledný tvar regresní funkce je následující:

$$\hat{y} = 2,600 - 0,006x_1 + 0,006x_2 + 0,001x_3 - 0,014x_4 - 0,003x_5 + 0,188x_6$$

Přičemž:

$x_1$  = K204 Rodáci

$x_2$  = K205 Trend nárůstu počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním

$x_3$  = K301 Dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v pracovní dny

$x_4$  = K306 Vybavenost mateřskými školami

$x_5$  = K308 Dostupnost středních škol s maturitou

$x_6$  = K402 Fragmentace krajiny

**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**

- Dílčí Model 2: Trend Indexu ekonomické struktury (TIES).

Výsledný tvar regresní funkce je následující:

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

Příčemž:

$$x_1 = K201 \text{ Hustota zalidnění}$$

$$x_2 = K402 \text{ Krajinná fragmentace}$$

- Dílčí Model 3: Míra podnikatelské aktivity (MPA).

Výsledný tvar regresní funkce je následující:

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

Příčemž:

$$x_1 = K204 \text{ Rodáci}$$

$$x_2 = K205 \text{ Trend nárůstu počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním}$$

$$x_3 = K310 \text{ Vybavenost ordinací praktického lékaře pro dospělé}$$

$$x_4 = K406 \text{ Zóny ohrožení lesa}$$

- Dílčí Model 4: Index rekreace a cestovního ruchu (INXRCR).

Výsledný tvar regresní funkce je následující:

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

Příčemž:

$$x_1 = K204 \text{ Rodáci}$$

$$x_2 = K206 \text{ Trend nezaměstnanosti}$$

$$x_3 = K301 \text{ Dopravní obslužnost území hromadnou dopravou v pracovní dny}$$

$$x_4 = K303 \text{ Dostupnost území ze silnic I. třídy a vyšších tříd komunikací}$$

$$x_5 = K307 \text{ Vybavenost základními školami}$$

$$x_6 = K309 \text{ Dostupnost domovů pro seniory}$$

$$x_7 = K311 \text{ Dostupnost nemocnic a ambulantních zařízení}$$

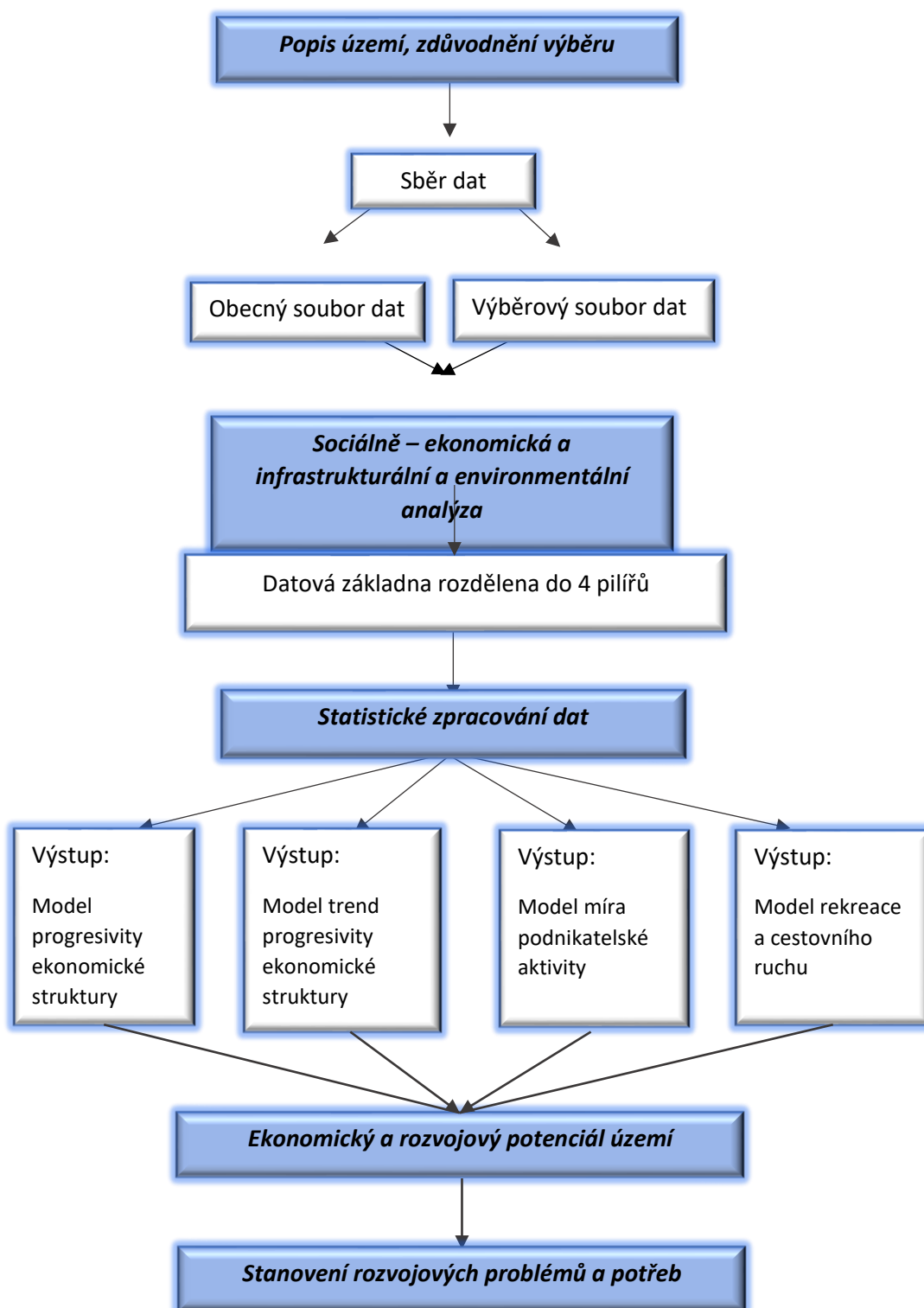
$$x_8 = K401 \text{ Produkční schopnost půdního fondu}$$

$$x_9 = K403 \text{ Podíl vodních ploch}$$

$$x_{10} = K405 \text{ Trend zornění půdy}$$

$$x_{11} = K406 \text{ Krajinná fragmentace}$$

Obrázek 10: Schéma postupu stanovení ekonomického a rozvojového potenciálu území



Zdroj: vlastní zpracování.

### *Doporučení:*

- Je navržen zcela nový přístup v oblasti hodnocení ekonomického potenciálu území a v nich nacházejících se obcí.
- Při řešení se ukazuje jako limitující faktor zajištění funkčnosti malého a středního podnikání v tomto prostoru, který je pro venkov rozhodujícím socioekonomickým akcelerátorem a stabilizátorem.
- Předpokladem úspěšného řešení rozvoje podnikatelských aktivit je však znalost ekonomického, resp. podnikatelského potenciálu.
- Je skutečností, že zatím není k dispozici metoda, která by podnikatelský potenciál příslušného území analyzovala, vyhodnotila a předložila k postupnému naplňování.
- Na tuto skutečnost reagovala autorka manuálu a předkládá k využití nový metodický postup, který reaguje jak na reálnou narůstající potřebu řídicí, tedy státní správy a samosprávy, tak na samotné uživatelské praxe, tedy zejména MSP.
- Dílčí výsledky z ověření v uživatelské praxi, zejména pak v rámci MAS v jihočeském regionu, naznačují její vhodnost jak po odborné stránce, tak i v oblasti aplikační.

## IV. TL01000349-V3 Odborná kniha „Malé a střední podniky v ČR-současnost a vize“

### Řešitelský tým

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

### Cíl řešení

Napsáním odborné chtěli autoři oslovit jak laickou, tak odbornou veřejnost, ale i pracovníky MSP a studenty zejména vysokých škol ekonomického zaměření a upozornit je tak na jedinečnost v poslání MSP z pohledu národní ekonomiky České republiky. Je skutečností, že malé a střední podnikání na českém venkově se nachází na sestupné trajektorii svého rozvoje, přičemž jeho nezastupitelný význam pro národní ekonomiku, ale i jeho potenciální základnu vyžaduje zcela opačný trend vývoje. Český venkov potřebuje zachovat nejen své historické, společenské, kulturní a přírodovědecké hodnoty, ale současně zásadním způsobem posílit svůj historicky ověřený životodárný pramen své existence a rozvoje tryskající z prosperujícího a rozvíjejícího se malého a středního podnikání. Toto varující, společenské memento je autory knihy promítnuto do její struktury a obsahu. Pojetí publikace i samotné její zpracování lze označit za netradiční, a ne zcela běžné dílo v ČR, ale i v zemích EU, současně za velice náročné a zavazující.

### Použité metody a postupy výzkumu

S ohledem na strukturu řešeného projektu, v rámci kterého odborná kniha vznikla, musela být této skutečnosti přizpůsobena i její struktura. Úvodní část knihy je zaměřena na charakteristiku a kategorizaci MSP, jejich význam a postavení jak v rámci evropského prostoru, tak v podmínkách ČR. Specifikovány jsou výhody i rizika malého a středního podnikání včetně limitů jeho rozvoje. Závěr teoretické části náleží charakteristice základních oblastí činnosti MSP počínaje finanční a ekonomickou stránkou až po oblast legislativy a správy. Hlavní část publikace je věnována výsledkům z výzkumných a experimentálních aktivit autorů knihy za jednotlivé oblasti činností MSP. Prezentovány jsou zde výsledky za ekonomiku, finance a regulaci finančních toků, strategické řízení a rozhodování, interní a externí inovační aktivity a jejich implementaci, personalistiku, vzdělávání a rozvoj manažerů a zaměstnanců, legislativně-právní základnu a administrativu. Jako samostatná část je zde řešena i problematika stanovení podnikatelského potenciálu venkovského prostoru z hlediska potřeb MSP. Kniha přináší čtenářům analýzu současného stavu v oblasti malého a středního podnikání v českém tržním prostoru, ale i nové, dosud nepublikované výsledky a vývojové trendy, které mohou být využity přímo v podnikatelské praxi. Současně zahrnuje komparaci výsledků z řešení za jednotlivé problematiky s vybranými národními i regionálními koncepcemi zaměřenými na MSP včetně nově zpracované strategie CRM AMSP, a to z pohledu jejich přínosů k řešení cílů obsažených v uvedených koncepčních materiálech.

**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**

## **Oblast a způsob realizace**

Jak již v cílech tohoto výstupu bylo uvedeno, lze předpokládat využití publikace v rámci společenské i odborné praxe, v oblasti pedagogické, ale i řídicími a správními orgány. Proto byla expedována do vědeckých knihoven, zasílána s využitím HK a AMSP do podniků. Expedována bude i dalším zájemcům, kteří o ni projeví zájem na webových stránkách projektu.

Praktické využití publikace v podnikatelské praxi je umocněno uvedením nových, využitelných poznatků za každý problémový okruh. Autoři publikace jsou přesvědčeni, že kniha najde své čtenáře nejen u provozovatelů malého a středního podnikání, ale i manažerů ostatních výrobních podniků a podniků služeb, pracovníků řídicí správy, členů samospráv, společenských institucí a organizací.

## **Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení**

Odborná publikace je výsledkem řešení projektu v rámci TAČR a byla schválena jako jeden z mezníků řešení. V průběhu zpracování byla připomínkována zástupci odborné praxe a tyto připomínky byly zohledněny při jejím konečném vydání.

## V. TL01000349-V4 Software

### Řešitelský tým

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

### Cíl řešení

Cílem je seznámit uživatele s uživatelským rozhraním webové aplikace. Uživatel dále bude moci na instruktážním příkladu spatřit výstup softwaru ve formě finanční analýzy včetně kalkulace ukazatele EVA Equity za použití nástroje umělých neuronových sítí.

### Použité metody a postupy výzkumu

Metody finanční analýzy (ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadlužení a EVA Equity). Byla vytvořena umělá neuronová struktura typu vícevrstvého perceptronu 2. MLP 37-12-1. Vstupními proměnnými jsou spojité prediktory (spotřeba materiálu, náklady vynaložené na prodané zboží, služby, osobní náklady, odpisy dlouhodobého majetku, nákladové úroky) a kategorické prediktory (kraj, klasifikace CZ NACE). Právě na základě neuronové sítě je definována hodnota EVA Equity.

### Oblast a způsob realizace

Smyslem demonstrativní realizace finanční analýzy na konkrétním podniku za pomoci webové aplikace je ukázat uživatelské rozhraní aplikace a její možnosti.

K tvorbě modelu posloužily údaje konkrétního podniku. Data o podniku jsou k dispozici v databázi Magnusweb společnosti Bisnode. Údaje potřebné pro zpracování finanční analýzy a odhad EVA Equity jsou uvedeny v tabulce 1.

**Tabulka 1: Instruktažní tabulka nutných položek k finanční analýze náhodného podniku**

Název položky	Umístění položky ve výkazu účetní závěrky	Hodnota v tis. CZK
Aktiva celkem	Rozvaha aktiva	193952
Dlouhodobý majetek	Rozvaha aktiva B.	109160
Dlouhodobý finanční majetek	Rozvaha aktiva B.III	10000
Oběžná aktiva	Rozvaha aktiva C.	84610
Zásoby	Rozvaha aktiva C.I.	7753
Krátkodobé pohledávky	Rozvaha aktiva C.II.2	35346
Krátkodobý finanční majetek	Rozvaha aktiva C.III.	41511
Vlastní kapitál	Rozvaha pasiva A.	115479
Cizí zdroje	Rozvaha pasiva C+D	78473
Krátkodobé závazky	Rozvaha pasiva C.II.	17925
Tržby z prodeje výrobků a služeb	Výkaz zisků a ztrát I.	93463
Tržby z prodeje zboží	Výkaz zisků a ztrát II.	406
Odpisy dlouhodobého majetku	Výkaz zisků a ztrát E.1.	28860
Ostatní provozní výnosy	Výkaz zisků a ztrát III.	592
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	Výkaz zisků a ztrát IV.	0
Nákladové úroky a podobné náklady	Výkaz zisků a ztrát J.	1704
Výsledek hospodaření před zdaněním	Výkaz zisků a ztrát	14854
Výsledek hospodaření po zdanění	Výkaz zisků a ztrát	12040
Spotřeba materiálu	Výkaz zisků a ztrát A.2.	46000
Náklady vynaložené na prodané zboží	Výkaz zisků a ztrát A.1.	402
Služby	Výkaz zisků a ztrát A.3.	14848
Osobní náklady	Výkaz zisků a ztrát D.	18000
Obor podnikání	Sekce CZ NACE	C
Kraj	Sídlo firmy	Olomoucký

Zdroj: vlastní zpracování.

Hodnoty výstupu finanční analýzy jsou uvedeny v tabulce 2.

**Tabulka 2: Hodnoty výstupu finanční analýzy**

Ukazatel	Výsledná hodnota	Komentář
Rentabilita vlastního kapitálu	10,43 %	Jedná se o dobrý výsledek. Přesto však neodráží míru podstupovaného rizika. Nedochází tak k adekvátnímu využívání zdrojů podniku.
Rentabilita aktiv	8,54 %	Jedná se spíše o podprůměrný výsledek. Pokud vezmeme v úvahu možnou inflaci, majetek podniku nepřináší téměř žádnou hodnotu.
Rentabilita tržeb	12,83 %	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.
Obrat zásob	12,11	Hodnota ukazatele je vysoká a znamená, že podnik nakládá se zásobami velmi efektivně.
Obrat dlouhodobého majetku	0,86	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	0,48	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	29,73	Hodnota ukazatele je na nižší než doporučené úrovni. Podnik tak zachází se zásobami velmi efektivně.
Doba obrátky dlouhodobého majetku	418,64	Hodnota ukazatele je vyšší, než je doporučená hodnota. To značí o neefektivním využívání dlouhodobého majetku.
Doba obrátky majetku	743,13	Hodnota ukazatele je vyšší, než je doporučená hodnota. To značí o neefektivním využívání majetku podniku.
Zadluženost	0,40	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.
Úrokové krytí I.	9,72	Hodnota úrokového krytí je na dobré úrovni. Generovaný zisk umožňuje podniku bezproblémové platby za úroky věřiteli.
Úrokové krytí II.	26,65	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.
Likvidita I.	2,87	Peněžní likvidita je na velmi vysoké úrovni. Podnik je schopen ihned uhradit více než polovinu svých krátkodobých závazků. Výše likvidity však ukazuje, že management má spíše averzi k riziku. Pravděpodobně tak nenastane riziko platební neschopnosti. Na druhou stranu představuje taková situace neefektivní nakládání s aktivy podniku.
Likvidita II.	4,85	Pohotová likvidita je na velmi vysoké úrovni. Podnik je schopen prostřednictvím svých peněžních prostředků a pohledávek uhradit ihned více než 150 % svých krátkodobých závazků. Výše likvidity však ukazuje, že management má spíše averzi k riziku. Pravděpodobně tak nenastane riziko platební neschopnosti. Na druhou stranu představuje taková situace neefektivní nakládání s aktivy podniku.
Likvidita III.	4,72	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.

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Výsledná hodnota EVA Equity činí -398 730 CZK. Firma XY generuje čistý zisk ve výši na 12 mil. CZK. Ten může být rozdělen mezi její vlastníky v podobě podílu na zisku. Přesto je patrné z výsledku EVA Equity, že vlastníci podstupují riziko, za něž by měli inkasovat vyšší benefit v podobě podílu na zisku, než jim firma nabízí. Je nutné, aby hodnota EVA Equity dosahovala co nejvyšší kladné hodnoty.

Když vezeme v úvahu výsledky finanční analýzy, musí manažeři učinit několik opatření, a to:

1. Zvýšit objem výroby a prodeje. Tím zvýší sice podíl přímých nákladů, budou však vytvářet vyšší příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisk.
2. Snížit objem dlouhodobého majetku a následně tím i úroveň odpisů.
3. Snížit objem oběžných aktiv (konkrétně krátkodobého finančního majetku a pohledávek).
4. V návaznosti na body 2 a 3 snížit objem celkových aktiv.
5. V návaznosti na bod 4 snížit objem vlastního kapitálu.
6. V návaznosti na bod 4 snížit objem cizího kapitálu.
7. V návaznosti na bod 6 dojde ke snížení úroků z úvěrů.

## Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení

Metodika tohoto manuálu byla vtělena do webového nástroje Indikátory finanční výkonnosti pro malé a střední podniky (také „IFV“) dostupného na webové stránce: <https://nn-msp-ui.prod.vstecb.cz/#/models/fpi-msp-2020-05>.

### Obrázek 11: Vzhled webové aplikace pro výpočet finanční výkonnosti MSP vesnických podniků

The screenshot shows a web application interface for calculating the financial performance of MSPs. The interface is divided into three main sections:

- Left Sidebar:** Contains the logo of the 'Projektové a inovační centrum' (Project and Innovation Center), the text 'Neuronové síť' (Neural network), a search bar 'Vyhledat modely...', and a section for 'IFV pro MSP' (IFV for MSP) with the subtitle 'Indikátory finanční výkonnosti pro malé a střední podniky' (Financial performance indicators for small and medium enterprises) and version 'Verze 2020/05'.
- Central Main Area:** Titled 'Indikátory finanční výkonnosti pro malé a střední podniky' (Financial performance indicators for small and medium enterprises) with version 'Verze 2020/05'. It features a search bar 'Zde může být podrobnější popis modelu.' (Here you can find a more detailed description of the model.) and a section 'Finanční analýza poměrových ukazatelů' (Financial analysis of ratio indicators). Below this, there are two main categories: 'ÚČETNÍ ROZVAHA - AKTIVA' (Balance Sheet - Assets) and 'ÚČETNÍ ROZVAHA - PASIVA' (Balance Sheet - Liabilities). Each category lists several items with input fields and units (tis. Kč):
  - ÚČETNÍ ROZVAHA - AKTIVA:
    - Aktiva celkem\* (Total assets) - 0 tis. Kč
    - B. - Dlouhodobý majetek\* (Long-term assets) - 0 tis. Kč
    - B. III. - Dlouhodobý finanční majetek\* (Long-term financial assets) - 0 tis. Kč
    - C. - Oběžná aktiva\* (Current assets) - 0 tis. Kč
    - C. I. - Zásoby\* (Inventories) - 0 tis. Kč
    - C. II. 2. - Krátkodobé pohledávky\* (Short-term receivables) - 0 tis. Kč
    - C. III. - Krátkodobý finanční majetek\* (Short-term financial assets) - 0 tis. Kč
  - ÚČETNÍ ROZVAHA - PASIVA:
    - A. - Vlastní kapitál\* (Equity) - 0 tis. Kč
    - B. + C. - Cizí zdroje\* (External sources) - 0 tis. Kč
    - C. II. - Krátkodobé závazky\* (Short-term liabilities) - 0 tis. Kč
- Right Sidebar:** Titled 'Výstupy modelu' (Model outputs). It contains several sections of indicators:
  - Ukazatele rentability (Profitability indicators): Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) - %, Rentabilita aktiv (ROA) - %, Rentabilita tržeb (ROS) - %.
  - Ukazatele aktivity (Activity indicators): Obrat zásob (Inventory turnover) -, Obrat dlouhodobého majetku (Long-term asset turnover) -, Obrat majetku (Asset turnover) -, Doba obrátky zásob (Inventory cycle) -, Doba obrátky dlouhodobého majetku (Long-term asset cycle) -, Doba obrátky majetku (Asset cycle) -.
  - Ukazatele zadluženosti (Debt indicators): Cizí kapitál / celkový kapitál (Debt to capital) -, Ukazatel úrokového krytí I. (Interest coverage I) -, Ukazatel úrokového krytí II. (Interest coverage II) -.
  - Ukazatele likvidity (Liquidity indicators): Likvidita I. (Liquidity I) -, Likvidita II. (Liquidity II) -, Likvidita III. (Liquidity III) -.
  - EVA Equity: EVA Equity -4810.16.

Zdroj: vlastní zpracování.

Z obrázku je patrné rozložení. V levé části obrazovky nalezne uživatel informace o webové stránce, projekty a odkaz na Vysokou školu technickou a ekonomickou v Českých Budějovicích. Na středním panelu je prostor pro zadání hodnot využitelných pro výpočet. Data jsou zadávána ve dvou částech. V horní části zadává uživatel data pro finanční analýzu. V části spodní pak přidává informace pro odhad EVA Equity. U každé položky je zaznamenáno, kde ji uživatel nalezne ve výkazech účetní závěrky. V závěru zadává obor, v němž podnik působí, na úrovni oddílu CZ NACE a kraj, kde podnik sídlí.

Výpočty probíhají po každém zadání proměnné v pravém oddílu stránky. V jeho záhlaví jsou nástroje, které zjednoduší manipulaci s daty. Údaje je možné uložit ve formátu .json a následně v tomto formátu znovu do IFV načíst. Data je možné exportovat ve formátu .csv. Takový soubor je možné využít např. pro načtení dat do Microsoft Excel. Další tlačítko umožňuje resetovat hodnoty zadané do formuláře. V pravém sloupci se po zadání hodnot objevují výsledky jednotlivých ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity a odhadovaná EVA Equity. Jedná se vždy o číselnou hodnotu, která je po rozkliknutí slovně interpretována. Je vždy uveden popis ukazatele a hodnoty, jichž může ukazatel nabývat. Zvýrazněna je interpretace hodnoty odpovídající výsledku.

Výsledky je možné exportovat v podobně jednoho exportu, který zahrnuje jak výsledné hodnoty, tak jejich interpretaci.

Z výsledků hodnotitel odvodí, zda je stávající stav 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 bude vždy 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 změnit nemůže podle skutečnosti, 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. Za nespornou výhodu pro manažery podniku je nutné považovat fakt, že cíle stanovené na základě pyramidového rozkladu automaticky splňují metodu stanovování cílů SMART.

## VI. TL01000349-V5 Uspořádání konference

### Řešitelský tým

prof. Ing. Jan Váchal, CSc.  
prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D.  
doc. PaedDr. Ing. Daniel Lajčín, Ph.D.  
doc. Ing. Jarmila Straková, Ph.D.  
PaedDr. Mgr. Zdeněk Caha, Ph.D., MBA, MSc.  
Ing. Iveta Kmecová, PhD.  
Mgr. Stanislav Bílek  
Ing. Petra Pártlová, Ph.D.  
Ing. Radka Vaníčková, Ph.D.  
Ing. Michal Ruschak, MBA  
Ing. Jakub Horák, MBA  
Ing. Veronika Machová, MBA  
Ing. Lukáš Polanecký  
doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.  
Ing. Simona Hašková, Ph.D.  
prof. Ing. Mirko Dohnal, DrSc.  
Ing. Jiří Kříž, Ph.D.  
doc. Ing. Karel Havlíček Ph.D., MBA  
Eva Svobodová, MBA  
Jakub Škába  
Mgr. Matěj Mareš  
Bc. et Bc. Tomáš Novák  
Bc. Lucie Švehlová

### Cíl řešení

V rámci tohoto výstupu bylo plánováno uspořádat dvě konference. První z konferencí byla zaměřena na prezentaci dílčích výsledků z řešení v průběhu realizace projektu. Druhá konference byla pořádána v závěru realizace projektu a byla orientována na prezentaci konečných výsledků z řešení, a to včetně seznámení přítomných s vytvořenými praktickými manuály.

Konference byly pořádány za cílem šíření výstupů projektu a vzájemné diskuse mezi řešitelským týmem, aplikačními garanty, akademickou obcí a zástupci firemní praxe sektoru malých a středních podniků. Témata řešená v rámci konferencí byla komplexní a zahrnovala všechny dílčí části řešeného projektu.

### Použité metody a postupy výzkumu

Obou uspořádaných konferencí se účastnili zástupci všech cílových skupin. Kromě řešitelského týmu zodpovědného za realizaci přidělených problémových okruhů se zúčastnili také zástupci projektových partnerů a aplikačních garantů. Přítomni byli také zástupci podnikatelské praxe ze sektoru malého a středního podnikání a dalších souvisejících institucí, které svou činností působí v úzké interakci se subjekty MSP. Účastnili se i další akademičtí pracovníci vysoké školy, kteří se dlouhodobě zabývají tématy souvisejícími s tématy konference. Organizátorem konferencí byla Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích ve vzájemné spolupráci s dalšími subjekty zapojenými do

**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**

řešeného projektu. Díky tomu byla vytvořena síť kontaktů zajišťující maximální šíření výstupů projektu nejen mezi odbornou veřejností, ale zejména k hlavní cílové skupině, kterou jsou subjekty MSP. Zastoupeny byly různé velikostní kategorie i sektory podnikání. Distribuovány byly pozvánky, a to převážně elektronickou cestou. Informace o konání konference byla uveřejněna i na webových stránkách VŠTE a samostatných webových stránkách projektu (<https://rozvojmsp.cz/>).

U obou konferencí byl zvolen shodný časový formát, tj. konference jednodenní s dopoledním a odpoledním programem. V úvodní části byl představen postup realizace projektových aktivit ze strany řešitelů projektu. Další část byla věnována společné diskusi návrhů a aktuální situace v oblasti MSP z různých aspektů podnikatelské činnosti.

Z konferencí byl pořízen písemný zápis, seznam účastníků dokládají prezenční listiny. Průběh konferencí je také zaznamenán pomocí audiovizuální techniky, a to formou fotografií a také ozvučeného videozáznamu.

První odborná konference se uskutečnila klasickou prezenční metodou v prostorách VŠTE na Okružní ulici. Konferenční místnost byla vybavena odpovídající prezentační technikou a poskytovala i veškeré související zázemí.

Druhá konference se uskutečnila v době restrikcí spojených s pandemií onemocnění COVID-19, kdyby bylo vyloučeno osobní setkávání více osob. Z tohoto důvodu byla využita online metoda konference, a to prostřednictvím aplikace ZOOM. Každý z účastníků získal přístupový kód a připojil se ke konferenci vzdáleně. Přesto, že předchozí zkušenosti s pořádáním online setkání takového rozměru, nebyly příliš bohaté, ukázalo se, že online metodou je možné uspořádat plnohodnotnou konferenci za přítomnosti vysokého počtu zúčastněných osob. Administrátorský tým konference byl přítomen v prostorách VŠTE, odkud zajišťoval plynulý průběh konference. Moderátorem konference byl prof. Ing. Jan Váchal, CSc., který řídil diskusi. Díky online formě konference se mohli zúčastnit i osoby, které by např. z důvodu velkého pracovního vytížení neměly možnost zúčastnit se prezenční formy konference.

## **Oblast a způsob realizace**

### *První odborná konference*

Datum konání: 27. 11. 2019

Místo konání: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 10, místnost D615

Účastníci: řešitelský tým projektu, aplikační garanti, spolupracující organizace, zástupci firemní praxe sektoru MSP, studenti vysoké školy

Odborná konference byla realizována v době, kdy řešitelský tým projektu dosáhl již dílčích výsledků a stupeň rozpracovanosti výstupů projektu umožňoval jejich prezentaci. Jednalo se o výstupy v rámci řešených problémových okruhů, kterými jsou:

- Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků,
- Strategické řízení a rozhodování,
- Interní a externí inovační aktivity, inovační management a controlling,
- Specifika a klíčové požadavky personální řízení MSP,
- Venkovské prostředí – základna pro MSP v ČR,
- Legislativně-právní základna, administrativní.

Garanti těchto problémových okruhů seznámili účastníky konference s provedenými výzkumnými aktivitami, celým kontextem řešené problematiky a představili výsledky, ke kterým k termínu konání

**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**

konference dospěli. Zároveň byla představena témata budoucího řešení těchto problémových okruhů. Diskuse byla strukturována dle těchto okruhů. Po představení aktivit daného okruhu jeho garantem následovala společná diskuse na dané téma. Zejména cenné jsou právě připomínky aplikačních garantů a zástupců podnikatelské praxe MSP, které zajišťují zejména praktickou orientaci výstupů založených na výzkumných aktivitách.

Diskutovány byly i další plánované výstupy projektu, byla představena vize jejich konstruování a kroky vedoucí k jejich naplnění.

Druhá část konference byla věnována společné diskuzi všech účastníků konference, prostor byl zejména poskytnut zástupcům podnikatelské praxe a sdílení jejich zkušeností napříč obory nebo velikostními kategoriemi, zejména v oblasti venkovských oblastí, ve kterých je zejména důležité podnikatelské aktivity podporovat. Nosným tématem byly inovační aktivity, jenž hrají klíčovou roli v procesu adaptace na Průmysl 4.0 a přizpůsobení se měnícím se podmínkám podnikatelského prostředí. S tím souvisí identifikace bariér inovačních aktivit, které podnikatelské subjekty vnímají a způsoby jejich možného budoucího odstraňování.

Za přínos je možné také považovat účast vybraných studentů, kteří mají díky akcím tohoto druhu možnost nahlédnout do procesu realizace projektu a řešení konkrétních témat v propojení akademické sféry a uživatelské praxe, což je přínosné pro jejich budoucí uplatnění.

### *Druhá odborná konference*

Datum konání: 19. 11. 2020

Místo konání: Online v aplikaci ZOOM

Účastníci: řešitelský tým projektu, aplikační garanti, spolupracující organizace, zástupci firemní praxe sektoru MSP, zahraniční vědečtí pracovníci

Konference se uskutečnila jako součást mezinárodní konference International Conference on Entrepreneurial Competencies in a Changing World (ECCW 2020). Oblastem řešeným v rámci daného projektu TAČR byla věnována Sekce 1 této konference s názvem „Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru“. Vzhledem k tomu, že konference byla pořádána v samém závěru realizace projektu, byly během ní představeny již dokončené výstupy, případně výstupy nacházející se ve fázi těsně před dokončením. Konference se účastnily osoby dlouhodobě spolupracující s řešitelským týmem, měly tak možnost podílet se formou diskuse a připomínek na tvorbě výstupů a během konference byly seznámeny s jejich finální podobou. Prezentovány byly praktické výstupy z řešení projektu, zejména způsoby, metody a postupy zavádění nových poznatků do uživatelské praxe. Prezentovány byly příspěvky vztahující se k tématu stabilizace a rozvoje MSP ve venkovské prostoru. Jedná se o téma stále aktuální s dlouhodobým horizontem řešení, které je vnímáno jako vysoce důležité. Stabilizace této podnikatelské kategorie a posílení jeho konkurenceschopnosti je z hlediska venkovského prostoru klíčové. Venkovský prostor jako takový má stále v mnoha ohledech velký potenciál a je třeba věnovat jeho podpoře úsilí.

Sekce 2 této konference s názvem „Podpora začínajících podnikatelů a současné trendy posilující konkurenceschopnost podnikatelských subjektů“ pak představila příspěvky tuzemských i zahraničních vědeckých pracovníků zabývajících se tématem podpory podnikání, konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů a aspektů, které s tímto širokým tématem souvisejí. Účastníci konference tedy měli možnost seznámit se s názory a způsobem řešení této problematiky také v rámci dalších států Evropy. Zároveň byly do této konference zaslány i publikační příspěvky autorů mimoevropských.

Zapojení širokého okruhu účastníků konference je faktorem napomáhajícím šíření výstupů realizovaného projektu jako takového a také k podpoře diskuse nad tímto aktuálním tématem, sdílení informací a tvorbě mezinárodních sítí.

**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**

Z průběhu konference byl pořízen video záznam prostřednictvím aplikace ZOOM.

### **Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení**

Z příspěvků zaslaných do druhé (závěrečné) konference byl vytvořen sborník příspěvků, který byl publikován v rámci SHS Web of Conferences. Příspěvky jsou volně přístupné formou open access (<http://www.podnikatelskekompetence.cz/>). Zároveň bude sborník zaslán k hodnocení do Web of Science, Clarivate Analytics, za účele následného zahrnutí do Conference Proceedings Citation Index (CPCI).

Informace vztahující se k pořádaným konferencím jsou k dispozici také na webových stránkách projektu (<https://rozvojmzp.cz/>).

Teoretické poznatky plynoucí výzkumných aktivit jsou v interakci s praktickými aspekty ve snaze o formulování maximálně využitelných praktických metodických materiálů. Přínosná je spolupráce akademické a praktické sféry, kdy při sumarizování poznatků a přístupů zúčastněných subjektů je velký předpoklad efektivní a trvalé spolupráce.

## VII. TL01000349-V6 Souhrnná výzkumná zpráva

### Řešitelský tým

prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D.  
prof. Ing. Jan Váchal, CSc.  
doc. Ing. Jarmila Straková, Ph.D.  
PaedDr. Mgr. Zdeněk Caha, Ph.D., MBA, MSc.  
Ing. Iveta Kmecová, PhD.  
Ing. Petra Pártlová, Ph.D.  
Ing. Radka Vaníčková, Ph.D.  
Ing. Jakub Horák, MBA  
Mgr. Stanislav Bílek  
Ing. Jiří Kříž, Ph.D.  
Mgr. Matěj Mareš  
Bc. et Bc. Tomáš Novák  
Jakub Škába

### Cíl řešení

Souhrnná výzkumná zpráva detailně popisuje použité metody a postupy výzkumu tak, aby bylo možné postupy replikovat, současně obsahuje dosažené výsledky za celé období řešení projektu podle jednotlivých oblastí i za projekt jako celek. Prezентuje nové poznatky, které komparuje se stávající úrovní v tuzemsku i zahraničí. Souhrnná výzkumná zpráva je výslednou zprávou za celý projekt, shrnuje dosažené výsledky i způsoby jejich dosažení.

### Použité metody a postupy výzkumu

Již před zahájením vlastního řešení v okamžiku podpoření projektu byl vypracován podrobný harmonogram postupu řešení v členění na jednotlivé roky řešení, s vyznačením požadovaných výstupů v příslušném roce řešení. Tedy proběhla adresná a časová stratifikace postupu řešení projektu.

V dalším kroku pak pro jednotlivé plánované výstupy byla zpracována, a pokud to šlo, i odsouhlasena osnova zpracování za každý milník řešení. Tak bylo postupováno při zpracování Certifikované metodiky, kdy osnova byla konzultována s pracovníky MPO ČR, obdobně byla osnova zpracována z podkladů TAČR i osnova zpracování pro Souhrnnou výzkumnou zprávu.

### Oblast a způsob realizace

Vedení projektu zde bude respektovat zásady platné pro zveřejňování výstupů z řešení výzkumných projektů. V rámci proběhlých konferencí a workshopů již byl ze strany řady účastníků projeven zájem o její zveřejnění obdobně jako u dalších výstupů.



## **Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení**

V tomto závěrečném výstupu jsou shrnuty všechny dosažené výsledky za jednotlivé oblasti řešení. Obdobně jsou zde v koncentrované podobě uvedeny náměty a doporučení pro předpokládané uživatele výstupů projektu. V rámci projektu byl vytvořen a je průběžně aktualizován webový portál výzkumu. Na jeho stránkách bude po schválení předložení souhrnné zprávy uveřejněna a v rámci nastaveném diskuzním fóru bude zajištěno průběžné vyřizování případných dotazů.

## VIII. TL01000349-V7 Uspořádání workshopu

### Řešitelský tým

prof. Ing. Jan Váchal, CSc.  
prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D.  
doc. PaedDr. Ing. Daniel Lajčín, Ph.D.  
doc. Ing. Jarmila Straková, Ph.D.  
PaedDr. Mgr. Zdeněk Caha, Ph.D., MBA, MSc.  
doc. PhDr. František Stellner, Ph.D.  
Ing. Marek Vokoun, Ph.D.  
Ing. Iveta Kmecová, Ph.D.  
Mgr. Stanislav Bílek  
Ing. Petra Pártlová, Ph.D.  
Ing. Radka Vaničková, Ph.D.  
Ing. Michal Ruschak, MBA  
Ing. Jakub Horák, MBA  
Ing. Veronika Machová, MBA  
Ing. Lukáš Polanecký  
doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.  
Ing. Simona Hašková, Ph.D.  
prof. Ing. Mirko Dohnal, DrSc.  
Ing. Jiří Kříž, Ph.D.  
doc. Ing. Karel Havlíček Ph.D., MBA  
Eva Svobodová, MBA  
Jakub Škába  
Mgr. Matěj Mareš  
Bc. et Bc. Tomáš Novák  
Bc. Lucie Švehlová

### Cíl řešení

V rámci projektu bylo plánováno uspořádat dva workshopy, a to workshop odborný a praktický. Odborný workshop v průběhu realizace projektu za účelem společné diskuse a hledání nejlepších postupů a způsobů dosažení stanovených cílů, praktický workshop pak za účelem představení konceptu výstupů projektu a závěrečné diskusi o nich za účelem jejich maximálního přizpůsobení požadavkům podnikatelské praxe. Plní zároveň funkci oponentní, kdy účastníci mají možnost oponovat navržené způsoby a řešení.

Cílem tohoto výstupu je navázání široké sítě kontaktů a rozvinutí odborné diskuse nad tématy souvisejícími se stabilizací a rozvojem MSP ve venkovském prostoru, a to z pohledu více zainteresovaných skupin, tj. sféry akademické, která disponuje širokou znalostní bází, tak sféry praktické (subjekty MSP, instituce působící v úzké interakci s nimi). Workshopy jsou pořádané v reakci na předchozí zkušenosti, kdy se ukazuje, že subjekty MSP a další zainteresované subjekty vnímají nutnost přizpůsobit se tržním podmínkám 21. století a společná setkání jim umožňují efektivní přenos informací a navázání důležitých vazeb.

**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**

## Použité metody a postupy výzkumu

Odborný i praktický workshop byl uspořádán klasickou prezenční formou v prostorách Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Příprava na workshopy probíhala ve spolupráci projektových partnerů a aplikačních garantů. Byl vytvořen koncept workshopů zahrnující stěžejní témata k projednávání ve vazbě na realizované aktivity projektu a na požadavky uživatelské praxe. Pozvánka na workshop byla distribuována převážně elektronickou formou, uveřejněna byla také na webových stránkách projektu (<http://rozvojmsp.cz/>) a na webových stránkách VŠTE. Odborný workshop byl cílený především na odbornou veřejnost z řad akademických pracovníků a subjektů fungujících v interakci s podnikatelskou sférou, nebo jim poskytující metodickou podporu. Praktický workshop byl pak především orientovaný již přímo na zástupce podnikatelské praxe. Cíleně byly pozvány podnikatelské subjekty s ohledem na sektorovou a velikostní variabilitu podnikatelských subjektů kategorie MSP.

Oba workshopy proběhly jako jednodenní, formálně členěné na prezentaci realizovaných projektových aktivit a společnou řízenou diskusi nad relevantními informacemi. Podnikatelské subjekty měly možnost sdílet své poznatky a potřeby v oblasti stabilizace a rozvoje svého podnikání, nebo využít poskytované poradenské nebo metodické podpory např. v oblastech řízení, personální práce, nebo finančních toků podniku.

Seznam účastníků workshopů dokládají prezenční listiny, pořízen byl také písemný zápis. Průběh workshopů je zaznamenán pomocí audiovizuální techniky, pořízeny byly také fotografie.

## Oblast a způsob realizace

### *Odborný workshop*

Datum konání: 15. 11. 2018

Místo konání: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 10, místnost D615

Účastníci: řešitelský tým projektu, aplikační garanti, spolupracující organizace

Odborný workshop byl první společnou hromadnou akcí v rámci realizace projektu. Důraz byl kladen na představení tématu a cílů projektu, rozdělení rolí jednotlivých řešitelů a aplikačních garantů. Přítomní představili okruhy řešení, která jim byla svěřena a uvedli oblasti výzkumu, kterými se dlouhodobě zabývají a která jsou stěžejní pro dosažení cílů projektu. Podrobně byly prezentovány i aktivity aplikačních garantů.

Zúčastnění byli seznámeni s navrženým harmonogramem realizace projektu, stanovenými milníky při tvorbě výstupů a postupem vedoucím k dosažení stanovených cílů.

Ve vazbě na nosná témata projektu byly oblasti řešení projektu rozděleny do tzv. problémových okruhů:

- Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků,
- Strategické řízení a rozhodování,
- Interní a externí inovační aktivity, inovační management a controlling,
- Specifika a klíčové požadavky personální řízení MSP,
- Venkovské prostředí – základna pro MSP v ČR,
- Legislativně-právní základna, administrativa.

Ze vzájemné diskuse vzešla řada inspirativních podnětů, které byly následně zapracovány do způsobů řešení. Důraz byl kladen na koncepční návrh praktických výstupů, které budou sloužit jako metodická

**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**

podpora firemní praxe. Tyto výstupy mají v maximální míře zohledňovat potřeby a požadavky firemní praxe při zachování srozumitelnosti a efektivní aplikovatelnosti.

### *Praktický workshop*

Datum konání: 10. 9. 2020

Místo konání: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 10, místnost D615

Účastníci: řešitelský tým projektu, aplikační garanti, spolupracující organizace, zástupci firemní praxe sektoru MSP

Praktický workshop byl pořádán v závěrečné fázi realizace projektu. Jeho hlavním zaměřením byla prezentace dílčích výstupů projektu v rozdělení na stanovené problémové okruhy a zejména pak diskuse praktických výstupů se zástupci firemní praxe.

Řešitelé představili praktické manuály vztahující se k jejich oblastem řešení. Diskutovány byly další návrhy pro jejich budoucí využití z pohledu firemní praxe.

Veškeré výstupy projektu budou k dispozici všem zájemcům z firemní praxe i dalším zainteresovaným subjektům, a to zdarma, na webových stránkách <http://rozvojmzp.cz/>. Na webu je umístěn i softwarový nástroj Indikátory finanční výkonnosti pro malé a střední podniky. Jedná se o aparát jednoduché finanční analýzy umožňující finančnímu manažerovi, manažerovi nebo vlastníkovi nastavit žádoucí hodnotu parametrů finančního zdraví podniku.

Komentována byla i aktuální situace v souvislosti s probíhající pandemií onemocnění COVID-19 a jejich dopadů na sektor malých a středních podnikatelů a živnostníků.

### **Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení**

Největší přínos realizovaných workshopů lze spatřovat v navazování trvalých vazeb mezi zúčastněnými subjekty, které během období realizace projektu a tvorby projektových výstupů významnou měrou přispívali k jejich kvalitnímu zpracování. Workshop je nástrojem diskusním, pracovním, s funkcí oponentní a z tohoto pohledu byly jeho cíle naplněny.

Navázané kontakty je přitom možno označit jako trvalé a dlouhodobé a odrazí se v budoucí spolupráci v oblasti řešení aktuálních témat sektoru MSP. Tímto sektorem se řešitelé projektu zabývají dlouhodobě, protože jsou si vědomi jeho nezastupitelné role v ekonomice nejen České republiky, ale i v zahraničí. Vytvořené výstupy projektu budou k dispozici uživatelům, nicméně řešitelé projektu si uvědomují i důležitost neustálé osobní interakce a zástupci sektoru MSP mají možnost využít poradenských a konzultačních služeb ze strany zúčastněných institucí.

Jako doporučení do budoucna je pak možno uvést pravidelné pořádání workshopů a setkání s cílovou skupinou malých a středních podniků a živnostníků za účelem umožnění vzájemné diskuse a sdílení tzv. dobré praxe.

## IX. TL01000349-V8 Analýza inovačních bariér

### Řešitelský tým

Ing. Radka Vaníčková, Ph.D.

### Název článku

Inovace obchodního a marketingového plánu strategie růstu a konkurenceschopnosti

### Cíl řešení

Cílem bylo zformulovat a navrhnout efektivní marketingový plán obchodních společností sídlících v České republice s ohledem na kvantitativnímu a finančnímu hledisku. Navržený marketingový plán zohledňoval dlouhodobý potenciál obchodních společností včetně podpory konkurenční výhody v pořádání výstav a veletrhů na území ČR. Dílčím cílem bylo zjistit možný účinek marketingových akcí u inovací služeb, kde hlavní proměnnou byl počet zaměstnanců a inovace orientované do oblastí designu, propagace, umístění a ceny dle příslušných událostí v součinnosti vztahů inovací k výdajům na výzkum a vývoj (VaV) a tržbám za inovované služby.

### Použité metody a postupy výzkumu

Primárními metodami marketingově orientovaného výzkumu byly metoda dotazníkového šetření a metoda kvantitativního výzkumu. Obě metody umožnily získat dílčí informace využitelné v určitém časovém období. Účelem dotazníkového šetření bylo zjistit hlavní důvody návštěvnosti, které přispěly k tvorbě návrhů marketingového plánu. Na metodu dotazníkového šetření navázala metoda pozorování a metoda řízených rozhovorů (realizace v měsíci září 2019), které umožnily zkvalitnit odpovědi při vyplňování dotazníků. Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo celkem osloveno v měsíci září 2019 269 respondentů, mužů (56 %) i žen (44 %) ve věkovém rozmezí 41 až 50 let. Návratnost dotazníků byla stoprocentní. Forma vyplňování dotazníků byla osobní, přímo do rukou zákazníků. Dotazník obsahoval 26 výzkumných otázek, z nichž 4 byly otevřené, 4 byly škálovatelné, 12 bylo selektivních a 6 otázek bylo zaměřeno na dichotomii nebo trichotomii. Důraz byl kladen na trvalé bydliště respondentů za účelem zjištění dílčích aktivit oslovených respondentů. Odpovědi z dotazníkového šetření byly diferencovány na odpovědi návštěvníků a vystavovatelů. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost/nespokojenost s nabídkou produktů/služeb s akcentem k marketingovým a doplňkovým službám, úrovni marketingové komunikace aj. Otevřené otázky byly cíleny na atraktivitu doprovodných programů a akcí, počet příchozích zákazníků dle regionální a místní příslušnosti aj. parametrů. Za významná zjištění lze považovat i dopravní dostupnost respondentů, pracovní nebo soukromé účely návštěvy veletrhu, ale i výhody plynoucí z veletrhu nebo potenciálního zapojení respondentů během veletrhu. Odpovědi v dotaznících pro vystavovatele byly cíleny na obchodní kontakty, účely a výhody osobní účasti včetně využívání propagačních prostor.

Metoda pozorování, byla podpůrnou metodou dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů s dotazovanými účastníky ve smyslu rozšíření základních odpovědí, potvrzení/vyvrácení hypotéz, ověření znalostí a zkušeností implementací do obchodní praxe. Uvedená metoda pozorování přispěla ke zlepšení účinnosti marketingového plánu s ohledem na plánovaný objem prodeje evaluovaného dle finančního a kvantitativního hlediska v oblasti výstavnictví realizovaných v České republice. Na základě metody

**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**

pozorování byl aplikován nástroj komunikačního mixu. Získaná data a informace z dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů byla zpracována v počítačovém programu Microsoft Excel 2019 v měsíci září 2019.

Pro získání interních informací byla použita analýza dokumentů společně s metodou analýzy marketingového plánu, jejichž smyslem bylo zjistit soulad marketingové strategie s cíli obchodních společností. Důraz byl kladen na segmentovou analýzu, marketingovou komunikaci a nákladový koncept.

Pro účely zjištění minimálního povědomí o obchodních společnostech byla použita metoda sekundární analýzy odborných studií a písemných dokumentů se zaměřením na analýzu vnitřního prostředí obchodních společností. Metoda byla aplikována v souladu se získanými teoretickými poznatky. Nákupní proces, který byl analyzován u spotřebitele, sloužil k účelům identifikace podpůrných činností, které byly nezbytné pro formulaci souhrnných analýz. Znalosti respondentů, potažmo návštěvníků výstav a veletrhů byli užitečné při určení oblastí, ve kterých může být produkt/služba profitová. Finanční analýza indikátorů analyzovala realizované výstavy a veletrhy podle velikosti objednávek a umožnila komparaci plánovaných a skutečných tržeb. S ohledem k získaným výsledkům byla navržena účelová opatření za účelem modifikace marketingového plánu obchodních společností.

Dále byl implementován Paretův princip, neboť zobecňuje pravidlo, kdy 20 % vstupů generuje 80 % výstupů, 20 % úsilí vede k 80 % výsledkům, 20 % příčin způsobuje 80 % následků. Praktické použití Paretova principu v oblasti marketingu podpořilo vztahy, kdy 20 % zákazníků generovalo 80 % zisku, 80 % objemu prodeje vytvářelo 20 % produktů, na 80 % objemu prodeje se podílelo 20 % reklamy, 20 % zákazníků vyjádřilo nesouhlas k 80 % stížnostem, na 80 % objemu tržeb se podílelo 20 % členů prodejního týmu.

Statistická metoda neboli deskriptivní metoda navázala na Paretovo pravidlo a umožnila transformovat tržby s ohledem k průměrné návštěvnosti jednotlivých výstav a veletrhů. Popisná (deskriptivní) metoda byla vybrána na základě vybraného souboru, jehož obsahem byla průměrná návštěvnost a výše objemu tržeb. Deskriptivní metoda společně s explorační (průzkumovou) analýzou dat byla námětem pro zahájení vlastní statistické analýzy, jejímž výstupem bylo zjištění možného účinku či tzv. simultánnosti cílené pro prodej inovovaných služeb.

Autorka odborného článku na základě teoretických a praktických zkušeností z oblasti managementu a marketingu formulovala tyto hypotézy.

H1: Na základě zjištění z tuzemských a zahraničních literárních pramenů a odborných studií se předpokládá, že současná změna marketingového konceptu má dopad na rozšíření portfolia poskytovaných služeb, rozvoj obchodní společnosti, podporu výrobních procesů a zlepšování výstupních hodnot ekonomických ukazatelů.

H2: Příčinou chyb u inovace marketingového konceptu je nevhodná formulace implementační strategie.

H3: Předpokladem ukončení provozní činnosti obchodních společností je dle dotazníkového šetření pořádání výstav a veletrhů, nikoli soukromých akcí.

H4: Obchodní společnosti neberou příliš na zřetel váhu plánovaných a skutečných diferenciací vztahujících se k nákladovým položkám.

H5: Výhradní prioritou pro vystavovatele je získání společenské prestiže a dobré pověsti včetně navázání obchodních kontaktů.

## Oblast a způsob realizace

Odborný článek byl dle časového harmonogramu výzkumného projektu odeslán do impaktovaného vědeckého periodika s názvem Polish Journal of Management Studies s hodnotou kvartilu Q2 = 0,35, kdy byl v měsíci 11/2020 uveřejněn na webovém portále tohoto časopisu a současně zařazen do vědecké databáze Scopus. Publikační výstup je také evidován v interním systému knihovny VŠTE a slouží k výzkumným, vědeckým, tvůrčím a publikačním účelům.

## Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení

Klíčové přínosy CRM ve vztahu k využití marketingových nástrojů obchodních společností byly následující:

- vyšší úspěšnost v prodejních příležitostech při použití přesných dat a informací,
- získání nových zákazníků formou marketingových kampaní v rámci stávající marketingové strategie společností,
- vyšší spokojenost zákazníka a jeho udržení, posilování loajality zákazníka,
- efektivita obchodních procesů a optimalizace nákladů společností,
- otevřená komunikace i s jinými komunikačními systémy společností – využití dat ze CRM i pro ostatní oddělení společností,
- reporting a interpretace vstupních dat v souladu s plněním strategických cílů společností,
- nastavení vyšších strategických cílů v kontextu obchodní a marketingové strategie společností.

Výsledky opatření byly kvantifikovány takto:

- Při uplatnění emailového marketingu pro období pěti měsíců s využitím databáze zákazníků je možné předpokládat nárůst tržeb o 175 %.
- Předpoklad meziročního nárůstu tržeb emailového marketingu je o 176 %.
- S emailovým marketingem je nutné zavést nový systém newsletterů.
- Konverze z nákupů za sledované období je predikovaná o 72 % výše.

Při přijetí navržených opatření je účelné realizovat dílčí kroky:

- Změnit měření emailových kampaní, klást důraz na proklikovost a důsledné tagování každého newsletteru za účelem vyhodnocení jakékoliv realizované kampaně jako celku.
- Systematicky segmentovat emailové databáze.
- Stimulovat účinky psychologické působnosti na zákazníka.
- Zefektivnit a zrychlit rozesílání emailů ve frekvenci minut nikoliv hodin.
- Zlepšit konverzní poměr s vytvořením landing pages.

- Navýšit prokliky v kontextu emailu.
- Rozšířit emailovou komunikaci o databáze s dalšími klíčovými kontakty.

Na základě navržených opatření je žádoucí zaměřit se na marketingové inovační aktivity včetně inovace obchodních a dalších dílčích procesů, které podpoří současné aktivity podnikání mající příznivý vliv na objem objednávek, neboť simultánnost v integraci s globalizačními trendy umožňuje diseminovat myšlenku inovací na úrovni nadnárodních podniků, které často řeší designové inovace v oblasti VaV. Na základě tohoto poznání se lze domnívat, že mezi marketingovými inovačními aktivitami a inovacemi v podnikových procesech existuje vysoká simultánnost, neboť se vzájemně podporují.

*Abstrakt:*

Inovace služeb jsou závislé na výdajích na výzkumu a vývoji, ale i na inovačních aktivitách, např. marketingových. U řady inovátorů jsou aktivity v produktových, procesních, marketingových a obchodních inovacích esenciálním prvkem pro tvorbu nových obchodních příležitostí a posílení inovační konkurenční výhody na regionálním potažmo národním/mezinárodním trhu. U všech inovativních služeb je účelné použít efektivní marketingovou komunikaci. Zlepšení efektivity marketingové komunikace v rámci obchodního jednání, oslovování potenciálních vystavovatelů nebo klientů včetně podpory účinných náborových kampaní prostřednictvím propagačních akcí lze podpořit všechny typy inovativních aktivit skrze nástroje určené pro výzkum a vývoj (VaV). Simultánnost mezi inovací procesu a marketingovou inovací znamená, že duální inovační strategie a účinky marketingových inovačních aktivit jsou cíleny s ohledem k různým časovým rámcům. Zavedení nového designu produktu potvrdilo přínos v integraci s výdaji určenými na výzkum a vývoj včetně prodeje inovovaného zboží a služeb. Samotný účinek prodeje inovovaného zboží a služeb byl proměnou souhrnných výdajů určených na výzkum a vývoj pro zaměstnance z krátkodobého hlediska. S ohledem do budoucna se očekává, že současné i budoucí vlivy minulých marketingových inovačních aktivit budou přínosné až ve střednědobém horizontu. Získané výsledky potvrzují, že vztahy mezi marketingovými nástroji nejsou jednoznačné, neboť některé dílčí činnosti mají nepříznivý vliv na současnou finanční výkonnost společností. Dle navržených opatření lze předpokládat posílení výkonnosti, rozvoje společností a podpory konkurenční výhody na trhu zejména regionálním.



## X. TL01000349-V9 Hodnotový řetězec jako nástroj konkurenceschopnosti MSP

### Řešitelský tým

doc. Ing. Jarmila Straková, Ph.D.

### Název článku

Využití hodnotového řetězce v procesu generování udržitelné podnikové strategie na příkladu výrobních a průmyslových podniků ČR

### Cíl řešení

Cílem bylo stanovit významnost jednotlivých složek hodnotového řetězce z pohledu jejich vlivu na ziskovost podniků a prokázat tak jeho významnou úlohu v procesu generování podnikové strategie.

### Použité metody a postupy výzkumu

Významnost hodnotového řetězce a dílčích složek podnikového prostředí byla testována prostřednictvím nově navrženého a ve výzkumných analýzách experimentálně ověřeného integrovaného modelu podnikového prostředí. Modelové řešení podnikového prostředí zahrnovalo i hodnotový řetězec jako samostatně analyzovaného a hodnoceného procesního prvku podniku z pohledu nenahraditelného generátoru konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů.

### Integrovaný model podnikového prostředí

$$\text{Zisk} \sim \text{HRZ} + \text{VZZ} + \text{MZZ} + \text{VNZ} + \text{Zaměření podniku} + \text{Velikost podniku}$$

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Legenda: Zisk, HRZ – hodnotový řetězec, VZZ – vnitřní podnikové zdroje, MZZ – mezoprostředí, VNZ – vnější podnikové zdroje, Zaměření podniku, Velikost podniku

Za účelem testování významnosti hodnotového řetězce a dílčích složek podnikového prostředí v rámci integrovaného modelu podnikového prostředí na ziskovost testovaných podniků bylo využito ne příliš známé statistické metody, a to metody dimenzionální redukce (DR), (Cook, 1998; Cook & Lee, 1999; Chiaromonte, Cook and Li, 2002) a dále regresní analýzy (všeobecný lineární model), (McClullagh, Nelder, 1989).

### Oblast a způsob realizace

Zpracovaný článek byl zaslán k recenznímu řízení do redakce časopisu s IF faktorem a na základě úspěšného recenzního řízení byl přijat a opublikován. Je evidován ve vědecké knihovně VŠTE a slouží i jako studijní poklad, obdobně mohou postupovat další výzkumné organizace v tuzemsku i v zahraničí.

**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**

## Výstupy a výsledky – návrhy a doporučení

### Abstrakt:

V příspěvku je prezentován způsob generování podnikové obchodní strategie s využitím analýzy hodnotového řetězce. Testovací soubor zahrnoval 186 výrobních a průmyslových podniků z celé České republiky. Pro analytické práce byly využity matematicko-statistické metody (dimenzionální redukce, logitová regrese a její transformace za účelem objektivizace názorové hladiny manažerů) a neuronové sítě z hlediska validace získaných výsledků z použitých matematicko-statistických metod. Statisticky byla prokázána významnost na ziskovost podnikatelských subjektů u vědecko-technického rozvoje, vstupní logistiky a řízení lidských zdrojů, tyto složky byly autory označeny za tzv. odvětvový zlatý triangle sektoru výroby a průmyslu. Jako složky, které naopak negativně ovlivňují ziskovost podnikatelských subjektů, byly indikovány nákup a výstupní logistika. Za velmi negativní zjištění lze považovat silné podhodnocení vědecko-technického rozvoje vrcholovými manažery výrobních a průmyslových podniků. Neuronové sítě prokázaly vyšší statistickou citlivost než zvolené matematicko-statistické metody (dimenzionální redukce a logitová regrese), vydefinován byl jimi hodnotový sektorový řetězec s následující strukturou (řazeno od nejvyššího stupně pozitivního působení na ziskovost podniku): řízení lidských zdrojů, vědecko-technický rozvoj, výroba, vstupní logistika, nákup, materiálové hospodářství, výstupní logistika, podniková infrastruktura, marketing a prodej, servisní a jiné doprovodné služby. V závěru je konstatováno, že sektorový hodnotový řetězec výrobních a průmyslových podniků bude dále dekomponován na modely hodnotových řetězců specifických odvětví sektoru výroby a průmyslu, jako např. sektoru strojírenství, stavebnictví apod., které budou určeny k přímému využití v jednotlivých podnikatelských subjektech při generování jejich jedinečných hodnotových řetězců, resp. podnikové strategie.

V rámci projektu byl zpracován autory Ing. Vojtěchem Stehelem, MBA, Ph.D., Ing. Jakubem Horákem, MBA a prof. Ing. Markem Vochozkou, MBA, Ph.D. další impaktovaný článek *Prediction of Institutional Sector Development and Analysis of Enterprises Active in Agriculture*.

## 6 Nové poznatky a jejich komparace se stávající úrovní v tuzemsku i zahraničí

Jak již bylo v jednotlivých výstupech z řešení, zejména ve zpracovaných manuálech uvedeno, pojetí projektu, jehož se souhrnná výzkumná zpráva týká, není běžné v tuzemsku ani v zahraničí. Autorům není znám projektový ani publikační výstup, který by současně řešil všechny základní oblasti činností MSP, tedy všechny základní procesy v integrální jednotě. *Toto je základní atribut novosti takto pojatého řešení.*

Je zřejmé, že takto nastavená struktura projektu vyžadovala *sjednocení metodologie i jednotlivých použitých analytických metod v rámci odlišných problémových výstupů*, což lze rovněž považovat za ne zcela běžný postup řešení problematiky malých a středních podniků.

V této kapitole si dovoluji spojení jednotlivých oblastí do jednoho celku, neboť řada nových poznatků, výstupů i poznání je důsledkem tohoto integrovaného způsobu řešení. *Jednotlivá prezentace nových poznatků se bude snažit o rámcové dodržení odborné posloupnosti řešení.*

- 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.
- Návrh projekce podnikové strategie na základě analýzy jejich hodnoty vyjádřená stupněm dosahované marže lze považovat za zcela nový přístup, který nelze v tuzemsku podrobit komparaci, neboť nejsou obdobné studie k dispozici. V zahraničí lze podobný postup zaznamenat pouze u prací z univerzit v USA, realizovaných zejména na velkých mezinárodních korporacích.
- Integrovaný výzkum podnikového prostředí, vliv jeho jednotlivých složek na dosahování podnikových cílů je nově navržený postup a nelze ho porovnat s jinými obdobnými výstupy.
- Jsou navrženy obecně platné postupy inovačních procesů specifikovaných do podmínek MSP. Zde se projevila integrita navazujících řešení, tedy bylo možné zohlednit jejich dopady na celkový inovační proces v podniku, což není běžný způsob řešení v tuzemsku u této problematiky.
- Zvýšený důraz u inovačního procesu byl dán na projektové řízení a týmovou práci, tyto aspekty jsou v řadě tuzemských i zahraničních studií nedoceny.
- V rámci řešení problémové oblasti Personalistika, vzdělávání a rozvoj manažerů a zaměstnanců byl 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, resp. této metodiky, jež z něho vyháží, je založena jak na původním výzkumu, tak i na poznacích moderní teorie managementu lidských zdrojů, která doporučuje uplatnění 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.

- Prezentováno je nové teoretické vymezení venkovského prostoru jako tří složkový antropoekologický systém krajiny a tento postup je demonstrován na jihočeského regionu, kdy byly dle tohoto návrhu vymezeny Antropoekologické regionální celky, jako základ pro projekci podnikatelského potenciálu.
- Navrženy a v rámci jihočeského regionu byly ověřeny „Souhrnný ekonomický model – SEM“ který sestává z čtyř Dílčích modelů, a to Index progresivity ekonomické struktury, Trend Indexu ekonomické struktury, Míra podnikatelské aktivity a Index rekreace a cestovního ruchu. Výsledky naznačují jejich vhodnost, komparovat tento postup nelze v tuzemsku ani v zahraničí, neboť obdobný postup nebyl zatím realizován.
- Všechny uvedené výstupy v tomto problémovém okruhu směřují k racionalizaci administrativních a legislativně-správních činností u MSP, kdy je za MSP tato oblast významně kritizována v tom, že ze strany správních a řídicích orgánů jsou jejich požadavky předimenzovány a zatěžují vlastní podnikatelskou činnost.
- Za nový přístup lze považovat zásadu prevence napříč jednotlivými instituty jako např. komunikace s orgány veřejné moci, pracovní právní agenda, základní smluvní agenda, rovněž navržený inovovaný postup v oblasti organizačních opatření (prostřednictvím vnitřních předpisů, interních směrnic a ostatních aktů řízení) přispěje výrazně k nastavení pravomocí a kompetencí na jednotlivých stupních řízení u MSP.

## 7 Návrhy a doporučení

Ve zprávě jsou uvedeny jen rozhodující návrhy s doporučeními, od kterých se přirozeně dle konkrétních podnikových a společenských podmínek odvíjejí i dílčí přínosy s návrhy:

### 1. Oblast: Ekonomicko-finanční řízení a správa, regulace finančních toků MSP ve venkovském prostoru

- Prostřednictvím metodiky řízení hodnoty podniku pro vlastníka jako základního cíle podnikání budou stanoveny cíle a postupy pro finanční stabilizaci a rozvoj malých a středních podniků ve venkovském prostoru. Uvedené 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 MSP tak v praxi metodiku například uplatní v rámci přípravy svých strategických záměrů a plánů, u kterých vyvstává poptávka a potřeba po tomto řešení či ke zvýšení svého znalostního potenciálu a udržení finanční stability těchto podniků.
- 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 MSP ve venkovském prostoru.
- Implementací nových nástrojů 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 tak možné eliminovat či zcela předejít hrozbám vyplývajícím z nepochopení či neznalosti finančních rizik podnikatelských subjektů.

### 2. Oblast: Strategické řízení a rozhodování

- Posílit vědomí nezastupitelné role strategického řízení v řízení podniků.
- Podniky mají možnost si otestovat úroveň svého strategického řízení a dle nově navrženého postupu zpracovat svoji podnikovou strategii na bázi obchodního modelu s využitím v metodice uvedených metod pro analýzu podnikového prostředí včetně analýzy hodnotových toků a jejich řízení s cílem maximalizace podnikové marže.
- Výstupy z této oblasti přispějí k ukotvení teoretických znalostí i praktických dovedností u manažerů MSP v oblasti strategického řízení a rozhodování.
- Je dokumentováno a dokladováno, že úroveň a kvalita vnitřních zdrojů je výchozí základnou pro tvorbu jedinečné hodnoty a na míru přizpůsobeného hodnotového řetězce (pro tvorbu jádra úspěšné podnikové strategie, která podnikům umožní dosáhnout ziskovosti a dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody), umět analyzovat a vyhodnocovat klíčové podnikové procesy z hlediska tvorby přidané hodnoty.
- Metodika vytváří předpoklady pro projekci příznivého podnikatelské prostředí v integrální jednotě mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí, což je zcela nový postup, dosud v odborné literatuře neznámý.

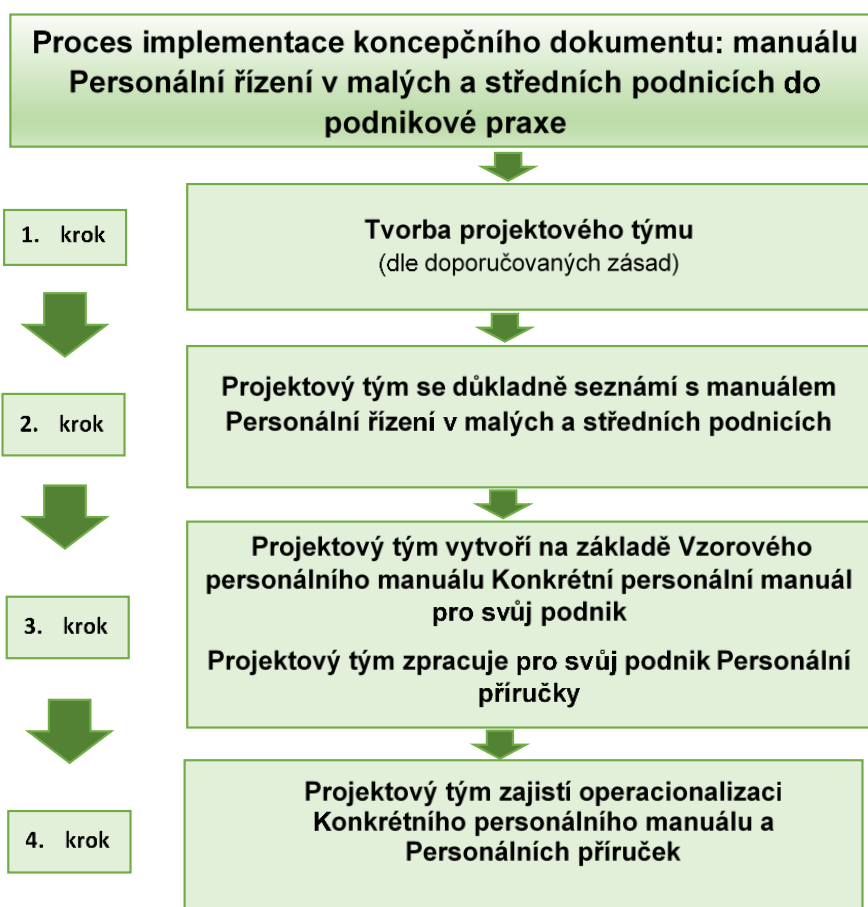
3. *Oblast: Interní a externí inovační aktivity, inovační management a controlling, řízení změn, inovační konkurenční výhoda*

- Deklaruje se podnikům, že zřetelná, otevřená a cílená komunikace s týmem je jedinečnou alternativou přijatelných možností. Týmová spolupráce je potřebnou podmínkou zvyšování efektivity.
- Standardy projektového řízení vytvořené na základě dlouholetých zkušeností se zpracováním vývojových projektů poskytují uživatelům nástroje a dílčí postupy, prostřednictvím nichž mohou zájemci o implementaci do praxe povýšit jednotlivé týmové aktivity na vyšší stupeň řízení v oblasti standardů projektového managementu v součinnosti s inovativním přístupem k řízení v kombinaci s leadershipem zkušeného manažera disponujícího znalostmi prostředí a klíčovými požadavky/přáním zákazníka, je reálné posunout limitní hranici dosažení o další úroveň.
- Metodika nabízí komplexní přehled o překážkách, které brání dosažení zvýšené efektivity práce v MSP a skýtá návod, jak jednotlivé problémy identifikovat a následně je řešit.
- Zdůrazněna je potřeba týmové práce a předložen návod na její uplatnění v inovačním procesu příslušného podniku.
- Hybnou silou změny v managementu, jako nositele informací, je zvýšení kvalitativní úrovně u jednotlivých složek projektového týmu ve smyslu decentralizace řízení s absencí direktivního stylu řízení a prosazování se. Projektové řízení je potřebné využít i při implementaci inovační strategie podniku, postup uvádí příložený návod v metodice.

4. *Oblast: Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP ve venkovském prostoru, a to včetně nejčastějších personálních, resp. personálně-řídících nedostatků bránících v jejich rozvoji*

- 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.
- Efektivní využití lidských zdrojů přispívá ke zvýšení výkonu podniku a jeho konkurenceschopnosti jak v krátkodobém, tak i dlouhodobějším 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.
- Implementaci koncepčního dokumentu – manuálu „Personální řízení v malých a středních podnicích“ (Caha a Urban, 2020b) do řídicí praxe konkrétního podniku doporučujeme realizovat v následujících krocích (Obrázek 12):

Obrázek 12: Proces implementace manuálu



Zdroj: vlastní zpracování.

- Dalším přínosem řešení oblasti řízení lidských zdrojů je akcent na revizi personálních procesů, které zajišťuje 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.
5. *Oblast: Analýza, vyhodnocení a vize rozvoje vnějšího okolí – venkovské prostředí – základna pro MSP v ČR*
- Za zásadní posun v teoretickém přístupu ke stanovení rozvojového potenciálu regionů je jejich vymezení, ale i respektování jako antropoekologického systému, s různým zastoupením přírodních, sociálních i technických struktur, což je zásadní požadavek pro využití regionů v souladu s jejich potenciálem. Zásady a postup jsou uvedeny v příslušném manuálu.
  - Postavena je teorie ekonomického potenciálu venkovského prostoru a za účelem jeho analýzy byl nově navržen „Souhrnný ekonomický model – SEM“ který sestává ze čtyř Dílčích modelů, a to Index progresivity ekonomické struktury, Trend Indexu ekonomické struktury, Míra podnikatelské aktivity a Index rekreace a cestovního ruchu.
  - Byla navržena metoda klastrování obcí dle stanovených 4 základních testovacích pilířů (ekonomický, sociální, infrastrukturalní a environmentální).

- Za významný poznatek lze dále posuzovat první aproximace aktérů rozvoje venkovského prostoru a jejich analýza s premisou jejich vývoje jako např. rodáci, obce, MSP, MAS, společenské organizace, obchod, služby, dostupnost, vybavenost infrastrukturou, diverzifikace krajina a další.
- Výsledky jsou využitelné i v oblasti územního plánování při zpracovávání rozvojových koncepcí, v dotační politice při optimalizaci alokace dotačních titulů, ale i např. v oblasti nastavení relevantní environmentální politiky pro dané území.

#### 6. Oblast: Legislativně-právní základna, administrativa

- Jako primární lze 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.
- Navržen je inovovaný postup v oblasti organizačních opatření – prostřednictvím vnitřních předpisů, interních směrnic a ostatních aktů řízení stanovit pravomoc a odpovědnost na jednotlivých stupních řízení firmy, delegovat pravomoci na nižší stupně managementu spojené s odpovědností za výkon a kontrolu plnění zákonných povinností a povinností spojených s činností podniku.
- Doporučuje se aktivně vyžadovat plnění povinností včetně oznamovací povinnosti ve vztahu k vyšším stupňům řízení firmy, oznamování rizik, vyhodnocování rizik a plnění povinností, porady, meetingy, uplatňování odpovědnosti vůči nižším stupňům managementu při porušení povinností (uplatňování škod, nepřiznání pohyblivých složek odměn, opatření k ukončení pracovního poměru).
- Doporučeno je využívání externí spolupráce – smluvně ošetřit povinnosti externího poradce nebo poskytovatele jiných odborných služeb včetně odpovědnosti za nesprávné poradenství a poskytnuté informace, zejména v oblasti BOZP, PO, revizí, pravidelného servisu strojů a zařízení, v oblasti hygieny a životního prostředí, v oblasti vyhodnocování rizik, seznamování s aktuální legislativou, technickými normami,
- Vhodná je účast v podnikatelských asociacích a sdružení profesních i dobrovolných, sledování jejich webových stránek nebo jiných výstupů, účast na školení pořádaných těmito asociacemi, odebírání jejich časopisů a publikací, využívání jejich informačního servisu, poradenství, využívání jejich zprostředkovatelské činnosti při vyjednávání s odbory, orgány veřejné moci apod.



## 8 Závěrečné shrnutí

Závěrečnou část výzkumné zprávy si dovolíme začít citací účastníků z naší mezinárodní vědecké konference, která se konala v rámci řešení tohoto projektu a na které byli výrazně zastoupeni zástupci podnikové praxe a naši externí aplikátoři, tedy budoucí uživatelé výstupů z řešení tohoto projektu. Téměř ve všech vystoupeních garantů jednotlivých řešených okruhů rezonovaly tři zásadní konstatování a požadavky:

- Oceněn byl systémový a komplexní přístup řešení problematiky malého a středního podnikání v České republice se širokou platformou spolupráce s manažery těchto podniků i dalších pracovníků.
- Konstatováno bylo, že řešení projektu probíhalo v ovzduší průběžné oponentury se zástupci MSP, využívány byly poznatky HK, AMSP, MAS, obecních samospráv a jejich doporučení byla operativně implementována do průběhu řešení, což přispělo k úspěšnému dokončení projektu.
- Za náročný proces z hlediska naplnění cílů projektu, ale současně potřebný z pohledu potřeb uživatelů, byl označen značný rozsah výstupů, které bylo v rámci úspěšného řešení celého projektu nutno řešit.

V rámci udržitelnosti projektu v dalších letech jsou si řešitelé vědomi, že tato příznivá konstatování jsou současně vysokým závazkem k potenciálním uživatelům výstupů z řešení, proto bude ze strany řešitelů věnována maximální pozornost k transformaci nových poznatků a snaha všech řešitelů bude maximálně přispět k transformaci nových poznatků do podnikové praxe.

Řešení projektu mělo i pro samotný řešitelský kolektiv vysokou přidanou hodnotu. Jako příklad lze uvést získání zkušeností z řešení tak strukturovaného a komplexního projektu, kde požadavky na koordinaci a integraci hlavních cílů řešení byly velmi náročné. Za další významný poznatek či zkušenost lze považovat i nalezení vhodných forem spolupráce se samotnou podnikovou praxí včetně přímé účasti řešitelů v podnicích. Neméně důležitým pozitivem bylo získání neplánovaných poznatků o problematice MSP, které byly již v průběhu řešení uplatněny při výuce řady předmětů počínaje podnikovým řízením, podnikovou strategií až např. po manažerské dovednosti.

Velice si vážíme skutečnosti, že námi předložený projekt byl TAČR podpořen, a mohli jsme tak uvedenou problematiku v tomto rozsahu řešit. Význam řešení problematiky, její aktuálnost a potřebnost řešení umocnila koronavirová pandemie. Autoři věří, že nové poznatky uvedené v jednotlivých výstupech z řešení projektu, zejména pak praktické manuály a software přispějí k tomu, že MSP toto nelehké období z hlediska jejich samotné existence překonají a s jejich využitím se nastartují na trajektorii svého růstu a stability.

Za autorský kolektiv

prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

© VŠTE v Českých Budějovicích, 2021

ISBN (pdf) 978-80-7468-177-6