



**Europäische Union
Evropská unie**
Europäischer Fonds für
regionale Entwicklung
Evropský fond pro
regionální rozvoj



Ziel ETZ | Cíl EÚS
Freistaat Bayern –
Tschechische Republik
Česká republika –
Svobodný stát Bavorsko
2014 – 2020 (INTERREG V)

Rozvoj podnikatelských kompetencí jako cesta k úspěšnému podnikání

Doprovodné text k multimediálnímu on-line kurzu

Studijní texty vznikly během projektu Podnikatelské kompetence na česko-bavorském trhu práce, reg. č. 34, který je realizován v rámci programu přeshraniční spolupráce Cíl EÚS 2014-2020 Česká republika – Svobodný stát Bavorsko



Obsah

1	Osobnost v kontextu podnikání.....	4
1.1	Osobnostní vlastnosti a psychologické teorie.....	4
1.1.1	Všeobecné osobnostní rysy zakladatelů firem	4
1.1.2	Specifické osobnostní rysy zakladatelů firem dle McClellanda a Müllera	9
1.1.3	Specifické osobnostní rysy zakladatelů: Sebedůvěra.....	11
1.1.4	Intrapreneurship	14
1.2	Kompetence a lidský kapitál.....	18
1.2.1	Podnikatelská kompetence	18
1.2.2	Lidský kapitál	20
1.3	Motivace k založení podniku.....	23
1.4	Záměr založit podnik.....	26
1.5	Individuální a týmové zakládání.....	28
1.6	Literatura	33
2	Hledání a nalézání nových podnikatelských záměrů a obchodních příležitostí.....	41
2.1	Nápady a možnosti	41
2.1.1	Původ a vznik nápadů	41
2.1.2	Aplikace kreativních technik.....	45
2.2	Literatura	51
3	Business Modelling	52
3.1	Strategický management a význam strategických procesů	52
3.1.1	Fáze strategického procesu podle Altera.....	54
3.1.2	Strategie, proces strategického řízení.....	58
3.2	Ukázka praktického zpracování vybraných strategických analýz pro hodnocení vnitřního i vnějšího prostředí podniku na příkladu konkrétního podniku (studentský projekt)	65
3.2.1	SWOT analýza	69
3.2.2	Analýza portfolia s využitím modelu GE.....	75
3.2.3	Analýza odvětví.....	80
3.2.4	Porterův model pěti sil	83
3.2.5	Metoda scénářů – predikce vývoje vnějšího podnikového prostředí	85
3.3	Vývoj obchodních modelů.....	89
3.3.1	Druhy inovací a technologií	89
3.3.2	Strategie blue ocean	91
3.3.3	Business model Canvas	94

3.4	Literatura	97
4	Lean startup, vytváření prototypů a dynamika plánovacích procesů	99
4.1	Metoda Lean startupu	99
4.2	Tvorba prototypů	106
4.2.1	Maker spaces	107
4.2.2	Digitální Mock-upy	109
4.2.3	3D-tisk	111
4.2.4	Význam zpětné vazby získané od zákazníků (feedback)	114
4.3	Finance.....	115
4.3.1	Určení potřeb.....	115
4.3.2	Znalost zdrojů.....	117
4.4	Marketing.....	120
4.4.1	Úvod do světa marketingu.....	120
4.4.2	Marketingový mix, neboli 4P	121
4.4.3	Marketingový plán	127
4.4.4	Segmentace.....	129
4.4.5	Marketingová komunikace	132
4.4.6	Corporate design	143
4.4.7	Navržení vlastní corporate identity	157
4.4.8	Prodeje.....	160
4.5	Literatura	177
5	Implementace a vstup na trh.....	182
5.1	Proces implementace	182
5.1.1	Podniková strategie a organizace	182
5.1.2	Organizace podniku.....	186
5.1.3	Podniková komunikace	191
5.2	Executive and Management Buy-In	194
5.3	Přímé vstupy na trh.....	195
5.4	Nepřímé vstupy na trh	200
5.5	Distribuční modely	207
5.5.1	Franchising	207
5.6	Literatura	212
6	Stabilita, růst a strategie exitu	214
6.1	Financování vlastního kapitálu	214
6.1.1	Právní forma podnikání	214

6.1.2	Venture-Capital	218
6.2	Obchodní agility	221
6.2.1	Podniková kultura	221
6.2.2	Projektový management vs. Management organizace	226
6.3	Internacionalizace a interkulturní management.....	239
6.4	Stabilita.....	244
6.4.1	Externí faktory.....	245
6.4.2	Interní faktory.....	249
6.5	Vývojové stupně dle Greinera (1972)	254
6.6	Exitové strategie	256
6.7	Earn-Out	257
6.8	Literatura	258
7	Finanční zdroje na podporu začínajících podnikatelů.....	261
7.1	Základní kapitál	263
7.2	Investoři	267
7.3	Banky – druhy úvěrů, zajištění investic, specifika v České republice	270
7.4	Veřejné financování v České republice	273
7.5	Dotace/granty v České republice	275
7.6	Veřejné zdroje kapitálu německého státu	278
7.7	Soukromý kapitál v německých zemích	284
7.8	Literatura	293
8	Tipy a triky	295
8.1	Sítě a poradenství v německých zemích.....	295
8.2	Inkubátory a akcelerátory jako forma podpory start-up v České republice.....	300
8.3	Start-up-Checklist (kontrolní seznam).....	305
8.4	Zajímavosti	308
8.5	Literatura	310

1 Osobnost v kontextu podnikání

1.1 Osobnostní vlastnosti a psychologické teorie

1.1.1 Všeobecné osobnostní rysy zakladatelů firem

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co se skrývá pod modelem „Big-Five“?
- ✓ Jaké osobnostní vlastnosti lze podle modelu „Big-Five“ rozlišit?
- ✓ Jaký vliv mají osobnostní rysy na podnikatelské myšlení a jednání a na úspěšnost v podnikání?

DISKUZE: ČÁST 1

Lukáš a Jonáš studují strojírenství v šestém semestru. Často se setkávají na přednáškách, v laboratořích, v menze nebo na dalších studentských akcích.

Lukáš je spíše zdrženlivý. Na studentských akcích nenavazuje nové kontakty. Vyhýbá se konfliktním situacím: je pro něj důležitější mít dobré vztahy s lidmi nežli setrávat na svých názorech a postojích. Nerad riskuje a je velmi pečlivý. V stresových situacích zachovává klid a zachovává si svoji výkonnost. Jonáše oproti tomu můžeme charakterizovat coby společenského člověka, který rád navazuje nové kontakty, je rád ve společnosti lidí. Vždy dokáže otevřeně vyjádřit svůj názor. V konfliktních situacích zřídka hledá kompromisní řešení a rád prosazuje svůj názor. Je cílevědomý a spolehlivý, nikdy nezmešká důležitý termín. Při nenadálých obtížích se cítí být často ve stresu, ztrácí nadhled, panikaří a jedná impulsivně.

Lukáš a Jonáš se chtějí hned po ukončení studií osamostatnit a založit vlastní podnik: oba už mají podnikatelský záměr, se kterým mohou začít. Lze již nyní predikovat, čím podnik již po roce skončí a čím podnik bude naopak úspěšný?

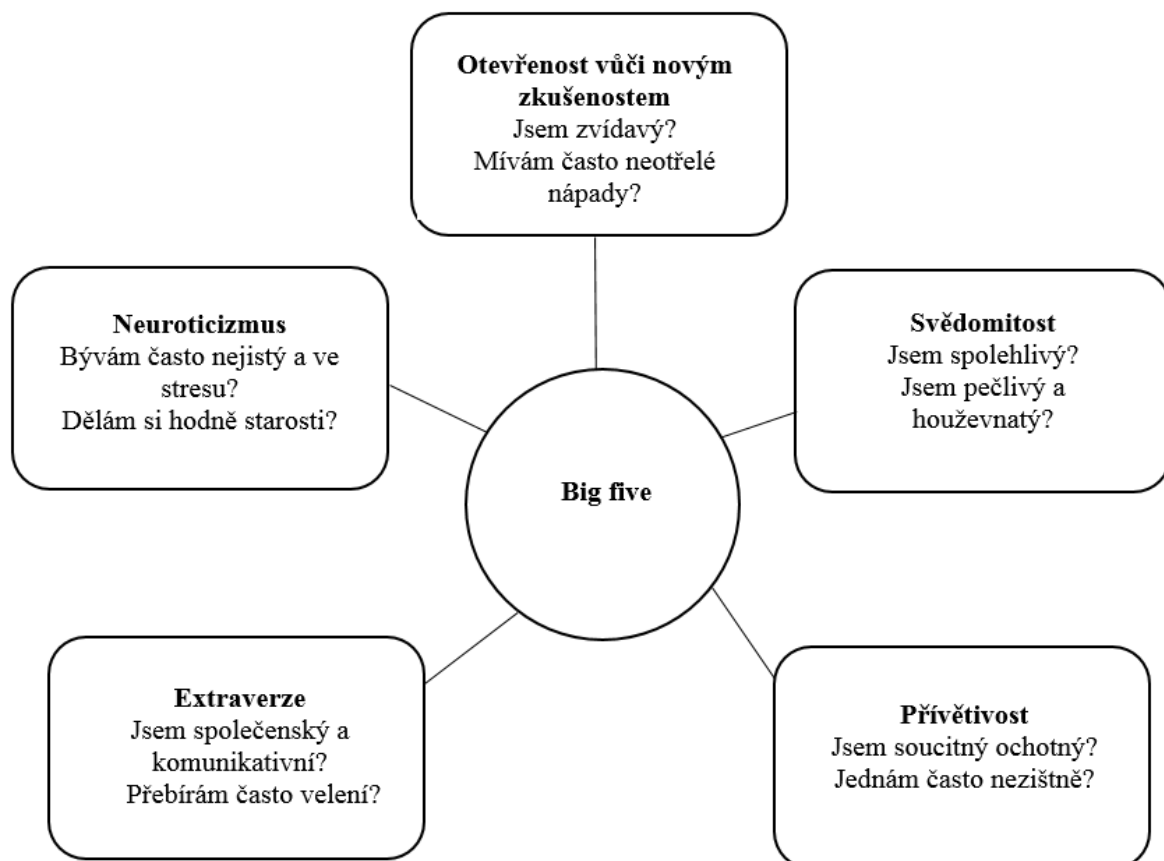
Motivace a osobnost

Proč někteří jednotlivci jak při jízdě autem, tak v hazardních hrách podstupují velké riziko? Z jakého důvodu jsou někteří lidé pečliví a svědomití? Vědecké motivační teorie se pokouší objasnit, proč někteří lidé nezávisle na okolní situaci vykazují určitou motivaci a snaží se jejich chování předvídat.

„Big Five“ model

Motivace vzniká interakcí mezi vnějšími podněty a vlastními dispozicemi. Teorie zabývající se vlastnostmi ovlivňujícími motivaci se zabývá otázkou, jak trvalé osobnostní rysy ovlivňují chování jednotlivce. K nejznámějším teoriím patří model „Big Five“; Allport & Odbert, 1936; Cattell, 1946; Hogan, 1996; Saucier & Goldberg, 1996. Model „Big-Five“ klade důraz zejména na individuální osobnostní rozdíly. Aktuální výsledky výzkumů podnikatelské osobnosti naznačují, že některé osobnostní rysy vykazují úzkou souvislost s podnikatelským myšlením a chováním. Osobnostní model „Big Five“ rozlišuje pět relativně stabilních prototypických osobnostních vlastností (viz Obrázek 1:1).

Tabulka 1:1 Pět osobnostních dimenzí („Big five“ = „velká pětka“)



Otevřenost vůči novým zkušenostem

Pod pojmem otevřenost vůči novým zkušenostem se rozumí m. j. určitá intelektuální zvědavost. Osoba, která je otevřená vůči novým zkušenostem má spíše snahu vymýšlet originální nápady a hledat nová, neotřelá řešení. Tyto osoby jsou svým okolím často vnímány jako inovativní, tvůrčí a vynalézavé.

Empirické výsledky / aktuální stav výzkumu

Příslušné empirické studie potvrzují určité souvislosti mezi otevřeností vůči novým zkušenostem a tvůrčími schopnostmi jakož i podnikatelskými záměry. Pravděpodobnost založení vlastního podniku se zvyšuje přímo úměrně s hodnotami na stupnici otevřenosti vůči novým zkušenostem a poznatkům.

Svědomitost

Svědomitost vypovídá o vysoké míře sebeovládání, vytrvalosti a motivaci při dosahování stanovených cílů. Svědomitý člověk je často svým okolím vnímán jako spolehlivá, výkonná, pečlivá a disciplinovaná osoba.

Empirické výsledky / aktuální stav výzkumu

Aktuální výsledky prokazují pozitivní souvislosti mezi svědomitostí a výkonností, motivací a houževnatostí. Z výzkumů dále vyplývá, že svědomitost začínajícího podnikatele pozitivně ovlivňuje jeho úspěšnost v podnikání.

Snášlivost (trpělivost a tolerance)

Snášlivost je definována chováním vůči jiným lidem. Člověk s vysokým stupněm snášlivosti je často charakterizován jako ohleduplná, empatická, nekonfliktní, nezištná a důvěryhodná osoba.

Empirické výsledky / aktuální stav výzkumu

Dosavadní studie ukazují, že lidé s vysokým stupněm snášlivosti zakládají podnik spíše ojedinele. Daleko častěji se rozhodují pro povolání v sociální oblasti (autoselekce).

Extraverze

Pojmem extroverze se rozumí projevy osobnosti vůči okolí. Extravertní osoba je často charakterizována jako sebevědomá, dominantní, výřečná a entusiastická osoba schopná prosadit své názory a postoje.

Empirické výsledky / aktuální stav výzkumu

Výsledky výzkumu podnikatelského prostředí ukazují, že extravertní jedinci častěji zakládají vlastní podnik ve srovnání s osobami introvertními. Uvedené studie dále prokazují, že extrovertní podnikatelé bývají často velmi úspěšní.

Neuroticismus (schopnost snášet negativní emoce, emocionální stabilita)

Osoba s nízkou emocionální stabilitou je svým okolím charakterizována jako citlivý, impulsivní, nejistý člověk s nízkou odolností vůči stresu.

Empirické výsledky / aktuální stav výzkumu

Výzkumy ukazují, že pravděpodobnost založení podniku klesá se vzrůstajícími hodnotami neuroticismu.

DISKUZE: ČÁST 2

Otázku, zda v podnikání bude úspěšnější Lukáš nebo Jonáš, nelze na základě jejich osobnostních vlastností spolehlivě vyřešit. Úspěšnost v podnikání závisí na mnoha dalších faktorech, které nejsou určovány pouze osobností (např. podnikatelské kompetence), nýbrž též konkrétní situací (např. regionální rámcové podmínky, stupeň inovací a podnikatelský záměr). Avšak osobnostní vlastnosti mohou podnikatelský úspěch ovlivnit, pokud si Lukáš a Jonáš uvědomí své slabiny a své přednosti a přizpůsobí tomu své jednání. Lukáš bude pravděpodobně řešit problémy s tvorbou sítí a marketingem, jelikož navazování nových kontaktů nepatří zrovna mezi jeho silné stránky. Pokud si tuto skutečnost však záhy uvědomí, může tyto úkoly delegovat na své spolupracovníky či spoluzakladatele. Totéž platí o Jonášovi: Pokud v určité situaci zkonstatuje, že jeho konfliktní chování je spíše kontraproduktivní, mohlo by se pro něj být výhodnější projevit snahu o kompromis a pokusit se ani v nepředvídatelných situacích neztrácet klid a nenechat se vyvést z míry. Pokud k tomu navíc přispějí i příznivé rámcové podmínky, může být podnikání obou dvou úspěšné.

Shrnutí základních výsledků

Výsledky nejnovějších výzkumů problematiky podnikání naznačují, že „Big-Five“-osobnostních vlastností mají v určité míře schopnost ovlivnit vznik podnikatelských záměrů a nakonec i úspěšnost v podnikání. Otevřenost vůči novým zkušenostem, extravertze a svědomitost vykazují pozitivní souvislosti s podnikatelským chováním a uvažováním. Oproti tomu u snášenlivosti a neuroticismu byly ve vztahu k podnikatelskému záměru vyzorovány negativní souvislosti. Je však nutné poznamenat, že vliv „Big-Five“-osobnostních rysů na úspěšnost v podnikání je ve srovnání s ostatními faktory (např. motivace) spíše nižší. Znat a uvědomit si své vlastní slabé a silné stránky může napomáhat při reflexi vlastního vzorce chování a usnadnit vlastní rozhodování. Tímto způsobem a touto cestou mohou znalosti o struktuře vlastní osobnosti v podstatné míře přispívat k úspěšnosti v podnikání.

1.1.2 Specifické osobnostní rysy zakladatelů firem dle McClellanda a Müllera

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jaké specifické podnikatelské vlastnosti charakterizuje psychologie?

Podnikatelské vlastnosti podle McClelland

Podnikatelské vlastnosti jsou již dlouho předmětem vědeckých publikací. K této problematice zásadním způsobem přispěl McClelland v šedesátých letech 20. století. Dle jeho poznatků se jedná zejména o pět vlastností, které zvyšují pravděpodobnost založení podniku (srov. McClelland, 1961, 1965, 1987; McClelland & Winter, 1969):

1. velká zvnitřnělá motivace,
2. zvnitřnělé kontrolní mechanismy,
3. střední až vysoká ochota nést riziko,
4. tolerování dvojsmyslnosti jako schopnost emočně se vyrovnat s nejistotou,
5. sklony k alfasamčímu chování, dominance.

(srov. Caha, Sassmannshausen, Faltermeier & Justus, 2017).

Těchto pět vlastností je často označováno jako „Big Five“ podnikatelských osobnostních vlastností. Zejména koncepce motivace vychází z výsledků výzkumu McClellanda (1961). McClelland předpokládá, že osoby s vysokou motivovaností spíše upřednostňují podnikatelské činnosti, kde mohou uplatnit své inovativní myšlení, na rozdíl od osob s malou motivovaností. McClelland nadále zjistil, že lidé s vysokou motivací vyhledávají výzvy se střední mírou rizika. Mezi motivací a podnikatelským záměrem, popř. úspěšností v podnikání byly již mnoha dalšími empirickými výzkumy a metaanalýzami potvrzeny statisticky signifikantní, korelativní souvislosti (srov. Collins, Hanges & Locke, 2004; Caha a kol., 2017). Z četné řady dalších rozsáhlých studií vyplývá, že se podnikatelé vyznačují velkým niterným přesvědčením o tom, že mají věci pod kontrolou. (Lichter, King & Catalanello, 1983; King, 1985, Müller, 1999, 2000). Poslední zmiňovaný autor popisuje, že tyto osoby jsou přesvědčené o tom, že mohou kontrolovat průběh událostí a chápou je jako důsledek svého vlastního chování. (srov. McClelland, 1961, 1965, 1987; McClelland & Winter, 1969). Jako typické podnikatelské vlastnosti jsou dále zmiňovány schopnost prosadit své názory (srov. McClelland, 1975; Müller, 2000), snaha po nezávislosti (srov. Müller 2000, 2003), vysoká tolerance nejednoznačnosti

(srov. Goebel, 1991; Müller, 1999) a velký optimismus (srov. Göbel, 1998; Göbel & Frese, 1999).

Studie osobnosti dle Müllera

Na základě prací McClellanda vznikla v Německu „F-DUP diagnóza podnikatelského potenciálu“ vypracovaná prof. dr. Günterem F. Müllerem, která měří sílu motivace, přesvědčení, že mám věci pod kontrolou, rizikové chování, způsob řešení problémů a sociální postoje. Na základě vzorku 100 osob byla na základě využití metody vícečetných regresních výpočtů zjištěna souvislost mezi již zmiňovanými pěti osobnostními rysy a povoláním (srov. Müller, 2000). Müller zamítl tzv. „socializační hypotézu“, která vychází z předpokladu, že mezi zakladateli a nezakladateli neexistují žádné signifikantní psychologické rozdíly, nýbrž dochází pouze k profilaci relevantních vlastností prostřednictvím každodenní činnosti podnikatele či zaměstnance. Podařilo se mu zjistit zvýšené hodnoty uvedených vlastností jak u podnikatelů, tak i u osob uvažujících o založení podniku. Jelikož se v posledně zmiňované skupině tyto faktory nemohly rozvinout na základě socializace v průběhu profesní činnosti, lze z tohoto usoudit, že podnikatelské vlastnosti jsou diagnostikovány již před zahájením samostatné podnikatelské činnosti a lze je v této fázi podporovat a rozvíjet. (srov. Müller, 1999, 2000; Müller, Dauenhauer & Schöne, 1997).

Shrnutí základních výsledků

McClelland zkoumal důležité osobnostní rysy podnikatelů, ke kterým patří vysoká motivace, výrazné osobní přesvědčení o tom, že mám osud ve svých rukou a mohu procesy ovlivňovat, střední až vysoká ochota nést riziko, vysoká tolerance nejistoty a zjevné sklony k dominantnímu chování. Většina provedených studií potvrzuje statisticky signifikantní vliv zejména prvních tří vlastností na volbu povolání i na další rysy osobnosti, např. na jeho přístup k řešení problémů. Tyto vlastnosti se v průběhu života různě utvrzují a nejsou ovlivňovány profesním socializačním procesem.

1.1.3 Specifické osobností rysy zakladatelů: Sebedůvěra

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jaké souvislosti existují mezi sebedůvěrou, motivací a výsledky jednání?
- ✓ Jak se sebedůvěra projevuje v podnikatelském myšlení a jednání?
- ✓ Jaké faktory ovlivňují sebedůvěru?

Definice sebedůvěry

Definice sebedůvěry, sebevědomí, tedy přesvědčení, že mám věci pod kontrolou a mohu je případně i ovlivňovat (self-efficacy) vychází ze sociálně-kognitivní teorie Bandura (1997) a má za sebou dlouhodobý výzkum v různých specifických oblastech, např. ve sportu, v učení nebo v chování v oblasti péče o zdraví či v zaměstnání (přehled o této problematice podává např. Feng, Rost & Zhang, 2015). Sebevědomí (sebedůvěra) je ve vědecké literatuře definována jako přesvědčení o vlivu vlastního jednání na sled událostí (Heckhausen & Heckhausen, 2010, str. 444), přesvědčení o vlastní schopnosti též v obtížných interních / externích podmínkách zachovat klid a rozvahu a mít věci pod kontrolou“ (Feng, Rost & Zhang, 2015, str. 160).

DISKUZE: ČÁST 1

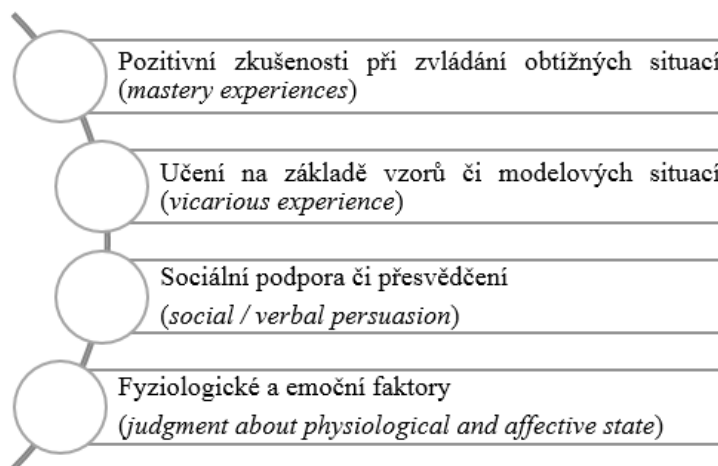
Michala a Tomáš studují v osmém semestru obor průmyslový design. Oba již zběžně uvažovali o založení vlastního podniku. Michala o svých podnikatelských kompetencích není zcela přesvědčená. Když přemýšlí o možných těžkostech a problémech, které založení vlastního podniku mohou doprovázet, má silné pochybnosti o tom, zda její schopnosti a dovednosti budou dostačující pro úspěšné překonání všech obtíží. Na rozdíl od Michaly se Tomáš plně spoléhá na své podnikatelské kompetence. Tomáš vychází z přesvědčení, že je schopen zvládnout všechny problémy související se založením vlastního podniku. Vystává otázka, zda je stejně vysoká pravděpodobnost, že oba, tedy jak Michala, tak i Tomáš založí svůj vlastní podnik? Může sebevědomí (sebedůvěra) ovlivňovat motivaci a chování jednotlivců?

Podnikatelská sebedůvěra

Současné výzkumy ukazují, že sebedůvěra a sebevědomí ovlivňují jak afektivní a kognitivní procesy, tak i výsledky vlastního jednání (srov. Bandura & Locke, 2003; Zhao, Seibert & Hills, 2005). Sebedůvěra může být spjata s určitým úkolem či oblastí (srov. Bandura, 1997; Feng, Rost & Zhang, 2015): člověk může mít vysokou sebedůvěru např. v oblasti tvorby sítí, avšak

současně malou v oblasti řízení zaměstnanců. V oblasti výzkumu začínajících podnikatelů je podnikatelská sebedůvěra a sebevědomí (entrepreneurial self-efficacy) často centrem empirických výzkumů (přehled aktuálních výzkumů včetně jejich výsledků a používaných metod měření lze najít např. u autorů Brännback & Carsrud, 2017). Výsledky těchto studií prokázaly signifikantní pozitivní souvislosti mezi sebevědomím a sebedůvěrou a podnikatelským záměrem (srov. BarNir, Watson & Hutchins, 2011; Zhao, Seibert & Hills, 2005), jakož i podnikatelským růstem (srov. Baum & Locke, 2004). Lidé s vysokou sebedůvěrou jsou častěji přesvědčeni o správnosti svého rozhodnutí založit podnik. Sebedůvěra nadto ovlivňuje výši motivace a výkon (srov. Bandura & Locke, 2003; Klassen, 2007). Bandura (1997) uvádí čtyři faktory, které mohou ovlivnit sebedůvěru: (srov. Obrázek 1:2).

Tabulka 1:2 Čtyři faktory ovlivňující sebedůvěru



Zdroj: Bandury, 1997

Tyto faktory jsou zajímavé zejména z hlediska výuky začínajících podnikatelů. Výuka by se měla v rámci studovaných oborů zaměřit na zvyšování sebedůvěry. Jako velmi slibné se zatím jeví mj. systematické vytváření příležitostí k získávání pozitivních zkušeností, modelové učení, navazování kontaktů s podnikateli, kteří mohou být dobrým vzorem, jakož i v neposlední řadě sociální podpora prostřednictvím nejrůznějších programů či fondů (např. stipendium EXIST pro zakladatele podniku).

DISKUZE: ČÁST 2

Michala a Tomáš mají rozdílně vysoké podnikatelské sebevědomí. Michala vykazuje v této oblasti spíše nižší sebedůvěru, v jejím případě je proto méně pravděpodobné, že založí vlastní podnik, nežli v případě Tomáše. Tato skutečnost se však může v průběhu času změnit, např.

tehdy, pokud bude Michala úspěšná při posilování a rozvoji svých podnikatelských kompetencí nebo pokud ji pro ni důležité osoby v jejím okolí budou podporovat a povzbuzovat k podnikatelskému myšlení a jednání.

Shrnutí základních výsledků

Při plnění úloh a při jednání zvyšuje pozitivní sebedůvěra činorodost, úsilí výdrž a tudíž i pravděpodobnost úspěšného podnikání (srov. Heckhausen & Heckhausen, 2010). Z těchto poznatků vyplývá, že sebedůvěra je signifikantně důležitým faktorem při objasňování podnikatelského myšlení a jednání (srov. Caha, Sassmannshausen, Faltermeier & Justus, 2017).

1.1.4 Intrapreneurship

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co je Intrapreneurship a jaké tendence lze pozorovat?
- ✓ Jakým způsobem lze podporovat a rozvíjet Intrapreneurship ve stávajících podnicích?

DISKUZE: ČÁST 1

Jens je talentovaný inženýr ve velkém subdodavatelském podniku v automobilovém průmyslu. Kromě velikého nadšení ho charakterizuje jeho neustálá snaha předcházet, popř. snaha řešit vzniklé problémy a touha po samostatnosti a nezávislosti. Bývá proto často pověřen funkcí manažera projektu. Ochota nést riziko je v jeho případě spíše středně vysoká a sleduje zejména své osobní cíle. Je kreativní, neustále přichází s novými myšlenkami, které chce i s velkým nadšením realizovat. Na poradách s nadřízenými s nadšením představuje své zlepšovací návrhy z oboru výkonné elektroniky alternativních pohonných mechanismů. Jeho návrhy jeho přímí nadřízení stále častěji odmítají s odkazem na vytížení výrobních kapacit i rozpočtu. Jens pociťuje, že jeho návrhy zůstávají nedoceny a často nechápe přístup svých nadřízených.

Když se jednou o svých problémech zmíní před svojí manželkou, doporučila mu, aby začal situaci řešit: „*Vím, že máš svoji práci rád. Ale pokud tě tví kolegové s tvými nápady neberou vážně, je možná namístě začít uvažovat o jiném zaměstnavateli. Poptávka po inženýrech je přeci velká*“. Jens tento krok považuje za unáhlený, avšak čím déle o slovech své ženy přemýšlí, tím více si uvědomuje, že je v současném povolání blokován a nemá možnost realizovat své představy. Rozvázání pracovního poměru a změna zaměstnavatele pro něj však není zárukou, že se jeho situace zlepší. Co je příčinou Jensovy nespokojenosti a jaká opatření by dle vašeho názoru musel jeho zaměstnavatel přijmout, aby Jens byl v daném podniku spokojen?

Podnikatelské vlastnosti netvoří skupinu výjimečných vlastností nutných pouze v případě založení podniku. Též se stávajících podniků, často i ve velkých korporacích či koncernech, hraje podnikatelské uvažování a jednání velice důležitou roli. Zatímco Schumpeter (2006) pojem podnikatel chápal stále ještě v užším smyslu, narůstá od 80. let 20. století význam tzv. podnikatelů v podniku (Intrapreneurship). Název Intrapreneurship je odvozen od označení Inracorporate Entrepreneurship, které jako první použil Pinchot (1985, 1988). Podnikatelsky uvažující a inovacemi pověřený spolupracovník se stává předmětem výzkumu Entrepreneurshipu (mj.. Antoncic & Antoncic, 2011; Hisrich, 1990; Knight, 1987; Pinchot,

1985, 1988). Dle Hisricha (1990) se entre- i intrapreneuři vyznačují inovativním myšlením a tvorbou stabilních, funkčních a prosperujících jednotek. Hisrich intrapreneurům přisuzuje až vizionářské schopnosti, kteří jsou ochotní překonávat překážky a zaběhlé zvyklosti a prosadit či „prodat“ své myšlenky. Pro intrapreneury je kromě flexibility charakteristické týmové uvažování, mají velkou ochotu diskutovat a občas i tvrdošjně prosazovat své nápady. Z definice entre- a intrapreneurů vyplývá, intrapreneuři jsou schopni jednat iniciativně a proaktivně tak, aby jejich jednání minimálně v podniku a na trhu způsobilo podstatné změny, jejichž důsledkem jsou nové nabídky či nové využití zdrojů a jsou schopni takto rozhybat trh (srov. Bitzer, 1991; Hisrich, 1990; Schumpeter, 1934; Shane & Venkatraman, 2000; Wunderer, 2001).

Centrem zájmu výzkumu problematiky intrapreneurshipu jsou vedle malých a středních podniků (mj. Covin & Slevin, 1989; Deakins a Freel, 2009; Stadler, 2010) a rodinných podniků všech velikostí (mj. Meyer, 2007; Salvato, 2004) zejména velké podniky, v nichž se spolupracovníci mohou stát na nejrůznějších hierarchických rovinách podnikateli v podniku. Pověření spolupracovníků (kteří nejsou osobami samostatně výdělečně činnými) k podnikatelskému uvažování a jednání hraje v tomto případě klíčovou roli (srov. Vokoun, Caha, Sassmannshausen a Stellner, 2017). Pozitivní efekty (mj. snaha o inovace, diverzifikace nových obchodních příležitostí), které se od intrapreneurů na individuální rovině očekávají, se však dostaví pouze za předpokladu, že snahy v rovině intrapreneurů jsou doprovázeny vhodnými balíčky opatření na organizační úrovni (mj. Covin & Miles, 1999; Covin & Slevin, 1988; Kuratko, 2010).

DISKUSZE: ČÁST 2

Osobnostní rysy Jense naznačují přítomnost zvýšené podnikatelské motivace. Tato skutečnost může jednak příznivě ovlivnit založení vlastního podniku, avšak je též možné, že se podobné, pro podnikatele typické a relevantní vlastnosti projeví i u jiných spolupracovníků. Jelikož Jensův zaměstnavatel tyto vlastnosti dostatečně nepodporuje, nejsou očekávání spolupracovníků dostatečně naplňována. Jako samostatně jednající a inovacemi pověřený spolupracovník je Jens typickým představitelem intrapreneura. Klasická cesta založení vlastního podniku jak se zdá pro Jense v tuto chvíli nepřichází v úvahu. Místo toho využívá sílu trhu a stávající zdroje podniku jako vedoucí projektu. Je však zřejmé, že má pocit, že jeho myšlenky nejsou dostatečně doceněné a realizované a rád by tuto situaci změnil. Za účelem

motivace Jense k další práci a k setrvání v podniku je možno využít širokou škálu, prvků korporátního entrepreneurship:

- Kultura podniku: vize a poslání firmy jsou spjaty se samostatností a inovačním potenciálem spolupracovníků, vrcholový management je schopen identifikovat a kvalifikovaně využít, rozvíjet a delegovat inovativní nápady a myšlenky; intrapreneurů, panuje zde ovzduší vzájemného respektu a důvěry, chování intrapreneurů je odrazem jejich vlastní identifikace s podnikem.
- Iniciace managementu idejí: probíhá sběr idejí a nápadů (v oblasti produktů, procesů, atd.) všech spolupracovníků, ty jsou následně evaluovány a případně i realizovány. Inovátoři se stávají intrapreneury v rámci konkrétních projektů a nejsou zatěžováni dalšími (běžnými) činnostmi.
- Pravidelný entrepreneurship – trénink pro management, pro intrapreneury a inovátory v podniku; dodatečné využití entrepreneurship-mentorů.
- Vytvoření rizikového kapitálu pro inovační projekty a jeho rozdělení např. v rámci soutěží (konkurzů) idejí (Pitches) nebo na základě grémia (předseda a podporovatel).
- Ochota z úspěšných inovací vytvořit nové obchodní jednotky; podpora kooperačních obchodních modelů.
- Vytvoření systému odměn pro inovátory a intrapreneury.
- Využitím prvků korporátního entrepreneurship lze posílit identifikaci odborníků a podnikem. Tímto způsobem by mohl být dlouhodobě motivován i Jens, což by ho mohlo přesvědčit o správnosti jeho rozhodnutí k dalšímu setrvání v podniku.

Shrnutí základních výsledků

Intrapreneurship popisuje podnikatelské uvažování a jednání nejprve ve velkých strukturách. Centrum pozornosti je přitom osoba intrapreneura, jejíž podpora a rozvoj se stává ve velkých podnicích důležitou záležitostí intrapreneurshipu. Aby bylo možno vytvořit k tomuto účelu nutné podmínky a předpoklady, je rozhodující, zda bude ve smyslu intrapreneurshipu zajištěna orientace koncernů a jejich managementu na strategickou soutěž (Entrepreneurial Orientation) a zda bude upevňována organizační, řídicí, motivační a správní kultura podniku (Entrepreneurial Management). Cílem by mělo být proniknutí jednotlivých opatření, systémů a hodnotových postojů do všech částí organizace, aby bylo nejprve vůbec umožněno „podnikání v podniku“ (Corporate Entrepreneurship). Pinchot (1985, 1988) a Hisrich (1990) se již v 80. letech 20. století zabývali konkrétními vlastnostmi intrapreneurů. Zjistili při tom, že se

„podnikatelé v podniku“ (intrapreneuři) vyznačují velkou kreativitou a silným analytickým zaměřením (interní a externí okolí). Mají velkou schopnost a vůli prosadit své nápady a silného týmového ducha. Jednají obzvláště iniciativně a proaktivně, jejich cílem a snahou je dosažení podstatných změn v podniku i na trhu. Důležité prvky k podpoře intrapreneurshipu poskytuje korporátní entrepreneurship (systémová rovina). Zařazují se sem programy managementu nápadů, trénink entrepreneurship, tvorba rizikového kapitálu a vůle a ochota velkých podniků umožnit intrapreneuům, aby se podíleli na hospodářském výsledku inovací. Vytvoří-li se vhodné předpoklady pro intrapreneury, uvolní se tím netušená inovační síla. Její efekty se projeví v diverzifikaci, v neposlední řadě může jejím důsledkem být i samotné přežití podniku a jeho trvale udržitelný rozvoj.

1.2 Kompetence a lidský kapitál

1.2.1 Podnikatelská kompetence

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co je „podnikatelská kompetence“?
- ✓ Jakými vlastnostmi a znalostmi by měl podnikatel disponovat?

Termín podnikatelské kompetence

Evropská komise definuje podnikatelskou kompetenci jako „*schopnost jednotlivce přeměňovat myšlenky v činy. K tomu je zapotřebí kreativita, inovativní uvažování a ochota, nést riziko, stejně jako schopnost plánovat a realizovat projekty za účelem dosažení určitého cíle. Podnikatelská kompetence člověku pomáhá jak v jeho vlastním osobním životě doma či ve společnosti, tak i na pracovišti uvědomovat si určité okolnosti a využívat příležitosti; je výchozím předpokladem pro mimořádné schopnosti a znalosti, které jsou nutné pro založení živnosti. Mě-la by být doprovázena povědomím o etických hodnotách a společensky zodpovědném vedení podniku*“ (Evropská komise, 2007, str. 11). Dle této definice je podnikatelská kompetence relevantní pro každého člověka, nezávisle na jeho profesní situaci. Z psychologických vlastností Evropská komise zdůrazňuje ochotu podstupovat a nést riziko. Další psychologické vlastnosti související s touto kompetencí lze dovodit z psychologických teorií, které se od 60. let 20. století zabývají otázkou, proč někteří lidé podnik skutečně založí nebo alespoň usilují o profesní samostatnost, jiní však nikoli.

Z definice Evropské komise lze kromě konkrétních vlastností vyvodit i relevantní znalosti a vědomosti, které mají pozitivní dopad na podnikatelskou kompetenci. Řadíme sem kreativitu a inovaci, proaktivní projektový management, rozpoznání příležitostí a rizik jakož i sociální řízení podniku (srov. Evropská komise, 2007). Dle Müllera (2013) je možno na podnikatelskou kompetenci nahlížet nejprve jako na soubor kvalifikací a odborných a metodických znalostí (knowledge), schopností (skills) a specifických profesních dovedností (ability). Kvalifikace a znalosti se na základě jejich kognitivních vlastností vyznačují zejména tím, že je lze v relativně krátkém čase získat, naučit, změnit, nacvičit či zlepšovat. Müller tuto teorii rozšířil o psychologické faktory, které mají schopnost ovlivnit založení podniku a délku podnikatelské činnosti a zvyšují či snižují pravděpodobnost úspěšnosti v podnikání (Müller, Sauerland, Raab,

2016). Tyto kvalifikace Müller rozčleňuje na schopnosti (aptitudes) popř. vlastnosti. Zmiňované vlastnosti jsou ovlivnitelné spíše z dlouhodobého hlediska vzděláním, tréninkem nebo zkušenostmi. Jsou relativně stabilní v čase a situaci. Zprostředkování znalostí a dovedností může být realizováno prostřednictvím vzdělávání, dalšího vzdělávání (tzv. „entrepreneurial education“). Schopnosti a vlastnosti oproti tomu odkazují na jistou genetickou vybavenost. Podléhají zrání či formování prostřednictvím procesu primární socializace. Vlastnosti navíc umožňují nebo omezují získávání vědomostí a dovedností (srov. Müller, 2013; Müller a kol., 2016). Podnikatelská kompetence může být chápána též jako schopnost v otevřených, nepřehledných komplexních, dynamických a občas i chaotických situacích jednat kreativně a systematicky (dispozice k sebeovládání), (Erpenbeck a von Rosenstiel, 2007, str. 14). Vlastnosti ovlivňují proces získávání vědomostí a dovedností. Podnikatelské vlastnosti a znalosti (podnikatelská kompetence) zpětně ovlivňuje podnikatelské jednání (srov. Čaha a kol., 2017).

Shrnutí základních výsledků

Podnikatelská kompetence hraje v naší společnosti stále významnější roli a není možno ji přiřknout pouze zakladatelům firem. Schopnost transformovat myšlenky ve skutečné činy je nutno podporovat a rozvíjet jako jeden ze základních předpokladů běžného života. Je však třeba rozlišovat relevantní vlastnosti a znalosti od znalostí, které kompetenci pouze podpoří. Podnikatelskou kompetenci zvýší též znalosti aktivního projektového managementu a sociálního řízení podniku. Rozčlenění schopností, znalostí a dovedností jakož i vlastností dle jejich relevantnosti se jeví jako smysluplné a správné. Schopnosti lze dlouhodobě ovlivňovat. Měl by být kladen důraz na zprostředkování relevantních znalostí, které zohledňují schopnost samostatného jednání.

1.2.2 Lidský kapitál

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co je lidský kapitál?
- ✓ Má lidský kapitál „lhůtu trvanlivosti“?

DISKUZE: ČÁST 1

Melanie a Julie studují podnikovou ekonomiku ve třetím semestru. Navštěvují volitelný předmět „Od nápadu k tržně zralému obchodnímu modelu“, který využívá metod založených na skupinové práci a na příkladech konkrétních nápadů studentů.

Melanie by po ukončení studia chtěla založit svůj vlastní podnik (start-up). Jelikož pravidelně pracuje v ateliéru, který se zabývá navrhováním (designem) šperků a sama již navrhla několik dámských prstenů a náhrdelníků, má velkou motivaci vyvíjet a navrhovat další modely, které by chtěla později i ve vlastním kamenném obchodě nebo online prodávat. Předmět pro začínající podnikatele navštěvuje pravidelně, je aktivní, často klade doplňující otázky. Její rodiče záměr své dcery podporují. Julie oproti tomu neví, jaká bude její budoucnost po ukončení studia. Založení podniku si sice dokáže představit, ale dosud nemá žádný konkrétní podnikatelský záměr či plán. Kromě toho si myslí, že založení podniku ihned po ukončení studia je spojeno s poměrně velkým rizikem. Chtěla by proto raději nejprve několik let v nějakém podniku pracovat a později se případně osamostatnit. Výuku pro začínající podnikatel sleduje spíše pasivně, dělá si však poznámky k procesu založení podniku. Její rodiče, oba státní zaměstnanci, se na záměr své dcery eventuálně v budoucnosti založit vlastní podnik, dívají s obavami.

Jaký význam mají podle vašeho názoru ve škole získané znalosti o založení podniku pro tyto studentky? Budou tyto znalosti mít kladný vliv na jejich podnikatelský záměr? Budou pro ně užitečné v případě pozdějšího založení vlastního podniku?

Teorie lidského kapitálu

Teorie lidského kapitálu se zabývá schopnostmi člověka. Vychází se z předpokladu, že lidé jsou spíše ochotni dělat činnosti, o kterých si myslí, že pro ně mají jisté schopnosti (srov. Becker, 1993; Schultz, 1992). Ve spojení s kompetencemi, zejména s podnikatelskou kompetencí, z toho lze usoudit, že jedinci se zájmem o založení podniku, kteří disponují nutnými schopnostmi

a znalostmi, potřebnými k tomuto záměru, spíše najdou odvahu a osamostatní se nežli jedinci se spíše menší kompetencí v oblasti založení vlastního podniku. Vzniká tedy otázka, jaké schopnosti a znalosti a jakými metodami je třeba ve výuce o zakládání podniku zprostředkovat, aby tato kompetence byla co nejvíce podporována.

Kvalifikace do zásoby

Nikdy však nedejde k tomu, aby každý člověk měl tendenci podnikat. Pokud dojde k rozhodnutí v pozdějším období, je možno získané vědomosti a dovednosti následně využít. Efekt a výsledky takového „do zásoby“ získané kvalifikace a vzdělání se projeví často teprve ve vzdálené budoucnosti. Tento druh kvalifikace se vyznačuje tím, že dříve získané vědomosti jsou aktivně využívány teprve tehdy, pokud další okolnosti člověka přimějí k založení vlastního podniku (srov. Braukmann, 2005). Praktický význam znalostí bude později nutno kriticky ověřit. K tomu je třeba mít též na paměti, že se lidský kapitál v důsledku časového rozestupu mezi obdobími nabytí relevantních znalostí o založení podniku a vlastním rozhodnutím podnik založit může znehodnotit. Proto je nutné získané znalosti neustále aktualizovat a podporovat schopnost samostatného učení a řešeršní kompetenci.

DISKUZE: ČÁST 2

Předmět pro začínající podnikatele „Od nápadu k tržně zralému obchodnímu modelu“ má pro Melanie a Julii význam, i když jejich vůle a touha podnikat je rozdílné úrovní.

Melanie pravděpodobně získané vědomosti a dovednosti bude aplikovat na základě vlastního podnikatelského záměru a bude své vědomosti dále rozvíjet. Její okolí bude podporovat její záměr, ihned po ukončení studia založit vlastní podnik. Získané vědomosti takto Melanie pomůžou k dalšímu rozvoji její podnikatelské kompetence. Pro Julii mají získané znalosti spíše charakter kvalifikace do zásoby. Dle hesla „je dobré vědět“ („Nice to know“) je sice ochotná vstřebávat a zpracovávat informace, praktická aplikace navě nabytých vědomostí však pro ni v tuto chvíli není relevantní. Jelikož lidé v jejím bezprostředním okolí k založení vlastního podniku zaujímají spíše skeptický postoj, popř. jej spíše odmítají, není Julie motivována k praktické aplikaci získaných vědomostí.

Záměr studentek, založit vlastní podnik je zpravidla podporován a posilován dynamickými, skupinovými a aktivizujícími výukovými metodami. Tento faktor má pozitivní vliv na Melaniinu motivaci. Získané vědomosti by však měla neustále kriticky revidovat a zohledňovat přitom nové aspekty, např. inovativní modely obchodního modelování (Business Modeling). I když Julie svůj vlastní podnik nezaloží anebo jej založí k pozdějšímu datu, posiluje výuka

problematiky zakládání podniku její podnikatelskou kompetenci, tedy její schopnost podnikatelsky uvažovat a jednat. Jelikož může dojít k (částečnému) znehodnocení lidského kapitálu, měla by Julie v případě, kdy se rozhodne vlastní podnik založit, své podnikatelské znalosti kriticky zrevidovat a následně je aktualizovat a přizpůsobit novým okolnostem.

Shrnutí základních výsledků

Teorie lidského kapitálu vychází z předpokladu, že lidé jsou ochotni dělat spíše to, o čem jsou přesvědčení, že k tomu mají jisté předpoklady. V rámci výuky začínajících podnikatelů (entrepreneurshipu) je tedy důležité zprostředkovat takové znalosti a dovednosti, které budou pro zakladatele podniků důležité a nutné. V úzké souvislosti s touto problematikou je nutno zmínit pojem tzv. „kvalifikace do zásoby“, ke které dochází vždy, pokud jsou vědomosti získávány, ale nedochází k jejich aplikaci. Při zakládání podniku je toto častým jevem, jelikož nutné znalosti bývají zprostředkovány již v průběhu studia nebo během vzdělávání učňovské mládeže, avšak založení firmy dochází teprve po ukončení studia nebo i několik let později. To může mít za následek znehodnocení vědomostí, to znamená lidského kapitálu. Z toho vyplývá jasný úkol a výzva pro výuku, která by měla v maximální míře podporovat aktivizující prvky, jako např. způsob a možnosti rozpoznávání a vytváření podnikatelských příležitostí a formovat a podporovat podnikatelské uvažování a řešení problémů.

1.3 Motivace k založení podniku

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jak vzniká motivované jednání?
- ✓ Jak ovlivňuje motivace podnikatelské jednání?
- ✓ Jaké jsou hlavní motivační faktory pro založení podniku?

Motivované jednání člověka

Celá řada výzkumů týkajících se motivace se snaží objasnit cílevědomé jednání člověka (srov. teorie sebekontroly a sebeovládání - autoři Deci a Ryan, 1993; teorie stanovení cílů - autoři Locke a Latham, 1990, 2002; teorie situačního chování autoři Heckhausen, 1977 a Rheinberg, 2008; model očekávání krát hodnota, autoři Eccles a Wigfield, 2002). Přitom vystávají kromě jiných tyto základní otázky: co určitou osobu aktivuje? Proč různí lidé na stejné podněty reagují různě? Mnohé z těchto motivačních teorií je možné využít při objasnění problému, proč někteří lidé založí vlastní podnik a jiní oproti tomu dávají přednost s inovacemi spojené práci v podniku. Motivované chování a jednání lidí je biologicky stanovené a vzniká interakcí mezi konkrétní osobou a konkrétní situací. Motivace je tedy výsledek vzájemného působení různých faktorů, jako jsou např. osobní cíle, okolí, charakteristika osob, obchodní prostředí a individuální vyhodnocení očekávání a možných výsledků (srov. Estay, Durrieu & Akhter, 2013). Vliv motivace na podnikatelské aktivity je velmi komplexní a je moderován velkým počtem nejrůznějších faktorů (srov. Carsruda kol., 2009). Hodně vědců, zabývajících se problematikou zakládání podniku (entrepreneurshipu) rozlišují mezi založením podniku z nutnosti (necessity-driven entrepreneurs) a oportunistickým entrepreneurshipem (opportunity-driven entrepreneurs) (srov. Carsrud a kol., 2009; Williams & Round, 2009). S ohledem na tento fakt, hovoří autoři Shepherd a Patzelt (2018) o tzv. extrinsische (zpravidla finančních) motivacích jako o jedněch z hlavních motivačních faktorů k založení podniku.

Intrinziční a extrinziční motivace

Zdroj motivace může být buď v osobě samotné (intrinsische motivace) nebo mimo tuto osobu (extrinsische motivace) (srov. Deci & Ryan, 1987; Deci & Ryan, 1993; viz též Carsruda kol., 2009). Člověk může mít motivaci k určité činnosti, protože ho tato aktivita baví a vyvolává tím

u něj pozitivní emoce. Lidé však mohou být motivováni k určité činnosti, pokud je tato činnost spojena s materiálními výhodami (viz Tabulka 1:1).

Tabulka 1:3 Intrinzní a extrinzní podněty

Motivace	Podněty
Intrinzní	radost, zábava, zvědavost, zájem
Extrinzní	obdržení „odměny“: peníze, moc, prestiž, pochvala, prestiž zabránění „trestům“: opovržení, stud

Pro vznik intrinzní motivace není zapotřebí extenční odměna, jelikož odměnou je již vykonávání samotné činnosti. Pro vznik extrinzní motivace mohou hrát významnou roli peníze nebo uznání: Při převážně extrinzní motivaci je v popředí zájem zejména instrumentalita výkonu nutného k dosažení externích cílů (obdržení „odměny“ nebo vyhnutí se „trestu“). Obě tyto formy motivace nemusí nutně existovat izolovaně, mohou se vyskytovat též ve smíšené formě.

Role sebeurčení

Na základě celé řady empirických výzkumů mohli Deci a Ryan (1993) ve své teorii sebeurčení identifikovat tři základní psychologické potřeby, které tvoří nutný předpoklad pro vznik intrinzní motivace: prožitek autonomie a kompetence a sociální vazby (viz obrázek 3).

Tabulka 1:4 Základní psychologické potřeby



Zdroj: Teorie sebeurčení motivace, Deci & Ryan, 1987, 1993

Intrinzní kvalita motivace je dále určována mírou sebeurčení a samostatnosti (srov. Deci & Ryan, 1987).

Nespokojenost jako motivátor

Při podnikatelském jednání hraje důležitou roli spokojenost v osobním životě i na pracovišti (life and job satisfaction): jedná se o dva důležité motivátory, které rozhodují o procesu osamostatňování. Pokud základní potřeby zaměstnance na pracovišti nejsou uspokojovány, mají tyto lidé spíše tendenci své okolí změnit, např. tím, že založí vlastní podnik.

Cíle jako motivátory

Vytčené cíle signifikantním způsobem ovlivňují lidské jednání (srov. např. teorie stanovení cílů - theory of goal setting, Locke & Latham, 1990, 2002). Vytčené cíle jsou důležitými motivátory i v podnikatelské činnosti. (srov. Carsrud kol., 2009). Rozlišují se dlouhodobé a krátkodobé cíle (např. založení podnikatelského účtu versus vstup podniku na burzu), dále rozlišujeme proces stanovení cíle a procesy realizace cíle (srov. goal setting a goal striving) (srov. Gollwitzer & Wieber, 2010). Vytvoření jistého záměru však ještě negarantuje, že skutečně dojde k jeho realizaci (srov. Spector & Kim, 2014): zdaleka ne všichni lidé, kteří mají v úmyslu podnikat, skutečně založí svůj vlastní podnik. Záměr (úmysl) sám o sobě ještě nezaručuje dosažení cíle, v motivační a volní psychologii je tento jev označován pojmem Volitionspsychologie intention-behaviour gap (srov. Blunt & Pychyl, 2005; Gollwitzer & Wieber, 2010).

Shrnutí základních výsledků

Stejně jako všichni lidé mají i (potencionální) zakladatelé podniku určitá přání a své jednání přizpůsobují vlastním potřebám. Jejich jediným východiskem, které jim umožní zvýšit míru spokojenosti jak v osobním životě, tak i při práci, je pro ně často založení vlastního podniku. Lidské chování může být motivováno jak intrinzně, tak i extrinzně. Základním předpokladem pro vznik intrinzní motivace jsou zejména základní potřeby kompetence a autonomie. Často jde o kombinaci různých interních a externích faktorů, které motivují entrepreneuru k podnikatelským aktivitám.

1.4 Záměr založit podnik

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jaký význam má podnikatelský záměr a jakou roli hraje podnikatelský záměr při založení podniku?
- ✓ Jak lze tento záměr nějakým způsobem podchytit?

Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr se může projevit jednak ve snaze, založit vlastní podnik (Entrepreneurship), pod tímto pojmem si však lze představit i směřování k povolání inovacemi pověřeného spolupracovníka v již existujícím podniku (Intrapreneurship). Výzkum záměru podnikat jako celku hraje ve výzkumu start-upů dosud podřadnou roli a v současnosti není téměř věnována pozornost výzkumu souvislostí mezi záměrem založit podnik a tendencí k podnikatelským chováním v již existujícím podniku. V minulosti byly často charakteristické statistické rysy intra- a entrepreneurů unifikovány, což v současnosti vede k narůstající senzibilizaci v oblasti entrepreneurship, v jejímž důsledku teprve nyní dochází ke zmíněné diferenciaci (srov. Brüderl, Preisendörfer & Ziegler, 1998; Gawke, Gorgievski & Bakker, 2017; Hisrich, 1990; Müller, 2003; Witt, 2000).

Zařazení záměru založit podnik

Výzkum entrepreneurship je do značné míry interdisciplinární (srov. Dowling, Schmude & zu Knyphausen-Aufsess, 2005; Saßmannshausen, 2012). Kromě klasické problematiky z oblasti podnikové ekonomiky je zde často předmětem výzkumu osobnost podnikatele, na kterou je nahlíženo z hospodářského, sociologického a psychologického hlediska (mj. Kirzner, 1973; Knight, 1921; McClelland, 1985; Rauch & Frese, 2007; Schumpeter, 2006). V rámci psychologie narůstá zájem o výzkum podnikatelského jednání a v této souvislosti tedy i o výzkum záměru podnikat a konkrétních strategií chování a jednání. Fundované poznatky v této oblasti poskytují Fishbein a Ajzen (1975), podle jejichž teorií lidskému chování vždy předchází určitý konkrétní záměr či tendence, které jsou závislé na dalších aspektech. (srov. Ajzen, 1985, 1991; Fishbein & Ajzen, 1975). Dle této teorie nejprve existuje určitý záměr založit podnik, který teprve prostřednictvím konkrétních strategií jednání vede k podnikatelskému chování.

Stanovení podnikatelského záměru

Data a poznatky týkající se podnikatelského záměru jsou získávány a shromažďovány převážně prostřednictvím dotazníkového šetření. Symptomatická je orientace na větší, potenciální zaměstnavatele a jejich potřeby, v důsledku toho v těchto výzkumech bývá podnikatelský záměr nedostatečně zohledněn (srov. trendence Institut GmbH, 2016). Studie, které se věnují čistě podnikatelskému záměru nám umožňují dozvědět se daleko více a získat informace o aktuálních podnikatelských úmyslech dotázaných, o plánech založit podnik, o úspěších rodinných podniků, o růstu o výkonech start-upů, či o dalších signifikantních faktorech, jako např. motivech, sociální identitě nebo podmínkách na vysoké škole. Jedním z výzkumů, který zkoumá a sleduje tyto faktory je dotazníkové šetření „Global University Entrepreneurial Spirit Students‘ Survey“, zkráceně GUESSS, které bylo vyvinuto na Univerzitě St. Gallen ve Švýcarsku na základě mezinárodního výzkumného projektu a od roku 2003 je používáno v 50 zemích světa. To zároveň umožňuje sběr a vyhodnocování dat jak na národní, tak i na mezinárodní úrovni (srov. Bergmann & Golla, 2016).

1.5 Individuální a týmové zakládání

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jaká je hodnota individuálního či týmového zakládání podniku v Německu?
- ✓ Jaké výhody či nevýhody lze ze způsobu založení odvodit?

DISKUZE: ČÁST 1

Erich a Tom se znají z doby společných školních let. Protože měl Erich dobré školní výsledky a hezké známky na vysvědčení, odešel po ukončení základní školy na gymnázium. V této době získal velice kladný vztah k informatice. Po maturitě zahájil bakalářské studium oboru informační technologie, které příští semestr ukončí. Tom šel po základní škole na reálnou školu a po zkoušce střední zralosti si zvolil učňovský obor nižšího bankovního zaměstnance. Po vyučení se rozhodl si pomocí celoživotního vzdělávání doplnit maturitu a začít studovat obor ekonomika podniku. Nyní absolvuje první ročník.

Po mnoha letech se cesty Ericha a Toma opět setkaly, a sice na výuce mezifakultního oboru se zaměřením na zakládání a řízení podniku. Erich je krátce před ukončením svého vysokoškolského studia a chtěl by se osamostatnit a začít podnikat na základě své vlastní shopping-aplikace. O založení vlastního podniku uvažuje i Tom, který však ještě nemá žádný konkrétní podnikatelský záměr. V rámci výuky entrepreneurship jsou zprostředkovávány a nacvičovány i nejrůznější tvůrčí techniky. V rámci těchto aktivit mohou účastníci ve skupinové práci rozvíjet své vlastní obchodní nápady a vypracovat vlastní obchodní koncept. Erich a Tom společně rozvíjejí Erichův obchodní záměr a brzy zpozorují, že jejich spolupráce velmi dobře funguje. Zatímco Erich disponuje nutným know-how o daném produktu, má Tom schopnost analytického myšlení a uvažování a dovede úspěšně aplikovat své v rámci studia podnikové ekonomiky získané vědomosti. Na konci výuky tohoto předmětu začíná Erich uvažovat o možnosti společného proniknutí na trh. Stále si však není zcela jistý, zda koncepce týmového založení podniku je opravdu tím správným rozhodnutím. Chce veškerý svůj čas investovat do svého start-upu, Tom v příštích dvou letech bude ještě studovat a času, který by mohl tomuto start-upu věnovat, bude tedy mít mnohem méně. Erich se s důvěrou obrací na poradenské centrum pro začínající podnikatele na vysoké škole.

Co byste Erichovi poradili? Měl by svůj podnik založit samostatně nebo by měl raději zvolit cestu týmového zakládání?

Podniky mohou být založeny buď jednotlivými osobami anebo v týmu, tedy minimálně dvěma osobami. Jelikož malé a střední podniky ze začátku zaměstnávají malý počet spolupracovníků a proto mohou některé záležitosti dle svých možností a schopností řídit a řešit společně, patří otázka samostatného či týmového založení podniku, stejně jako např. složení týmu zakládajícího podnik, k nejdůležitějším otázkám a rozhodnutím, které by si měl začínající podnikatel včas položit a řešit (srov. Diehm, 2014).

Znaky individuálního a týmového zakládání

Následně by měly být pojmenovány klady a zápory týmového založení podniku, z nichž lze pak i vyvodit výhody i nevýhody samostatného (individuálního) založení podniku. Všeobecně je týmovému založení přisuzována větší naděje na úspěšnost, jelikož tato společnost může využít a profitovat z rozdílných kvalifikací (know how) svých členů. Z tohoto důvodu může takovýto týmově založený podnik v rané fázi založení a rozvoje snáze a efektivněji řešit problémy, úkoly a požadavky, které jsou s touto etapou spojené (srov. Fritsch, 2016). Patří sem v neposlední řadě např. i odborné a podnikatelské know-how, sociální kompetence, komunikační a řídicí schopnosti, znalosti oboru i trhu, tvorba sítí i jisté vizionářství (srov. Nagl, 2010). Při sestavování zakládajícího týmu je nutno mít na zřeteli, aby se schopnosti, znalosti dovednosti a zkušenosti jednotlivých členů navzájem doplňovaly.

Týmová založení podniku z hlediska poskytovatelů kapitálu

„Složení a kvalita zakladatelského týmu představují často pro investory nejdůležitější kritérium pro jejich investiční rozhodnutí“ (Simon, 2012, str. 34). Jelikož start-upy často využívají cizí kapitál, který jim poskytují banky, popř. rizikový kapitál, měl by tento aspekt být zohledněn ještě před samotným založením podniku. *„Zejména poskytovatelé rizikového kapitálu v USA [a ve vzrůstající míře i evropské] kladou zvýšený důraz na «odbornou celistvist» zakladatelských týmů“* (Watzka, 2006). Pokud by se při personální alokaci nejdůležitějších klíčových pozic měly objevit mezery ve vědomostech a znalostech zúčastněných osob, doporučuje se mít připravené řešení, jakým tyto mezery budou odstraněny (srov. Fischl & Wagner, 2011). Zcela všeobecně vysílají týmová založení pro poskytovatele kapitálu pozitivní signál, jelikož zpravidla více zakladatelů vyvolává pocit vícečetných finančních zdrojů a tím se zvyšuje i víra ve větší pravděpodobnost splacení úvěrů (srov. Coopera kol., 1994).

Další rysy forem zakládání

Též z pohledu životaschopnosti, počet zaměstnanců nebo výši obrátu byla týmová zakládání empiricky úspěšnější (srov. Mellewigt & Witt, 2002). Jedním z faktorů této úspěšnosti může být skutečnost, že dlouhodobá, zásadní rozhodnutí, jako např. strategický záměr podniku, jsou během týmového zakládání detailněji řešena a to z různých úhlů pohledu (srov. Cooper & Bruno, 1977). Dle schopností a znalostí členů týmu mohou být činěna kvalifikovaná rozhodnutí, lze i realizovat jistou specializaci jednotlivých členů na konkrétní úkoly, což s sebou nese redukci celkového zatížení jednotlivce (srov. Eisenhardt & Schoonhoven, 1990).

Jako nevýhodu týmového zakládání podniku lze uvést zvýšené riziko výskytu konfliktních situací. Velká autonomie je bezesporu jednou z největších výhod samostatného zakládání podniku. Zatímco procesy rozhodování v týmu mohou trvat delší dobu a konfliktní situace mohou vést v krajním případě až k samotné likvidaci podniku, mohou se podniky s jediným vlastníkem díky jednodušší koordinaci rychleji přizpůsobit na neustále se měnící tržní podmínky (srov. Egelin a kol., 2012). Dalším aspektem, který hovoří ve prospěch zakládání jednotlivcem, a tudíž proti týmovému zakládání podniku jsou podstatně vyšší náklady, jelikož v týmu je třeba odměnit větší počet osob (srov. Cooper & Bruno, 1977). Tento argument lze však v jisté míře vyvrátit vyšším vlastním kapitálem, kterým týmově založené podniky zpravidla disponují. Jednotlivci založené podniky však budou díky své vysoké autonomii a flexibilitě i v budoucnosti hrát v podnikání důležitou roli.

DISKUZE: ČÁST 2

Erich disponuje jako vývojář potřebným know-how. K tomu navíc navštěvuje kurz k zakládání a řízení podniku. To nasvědčuje tomu, že chce svoji podnikatelskou kompetenci nadále rozvíjet a zlepšovat. Během skupinové práce v rámci tohoto kurzu zjistí, že ekonomické znalosti Toma by mohly založení podniku usnadnit. Spolupráce v týmu se jeví jako výhodná. Založení podniku v týmu bude pro Ericha mít následující výhody a nevýhody:

Erich a Tom se z ekonomického a odborného hlediska doplňují a tvoří tak heterogenní tým s komplementárními vědomostmi a dovednostmi. Budou proto schopni snáze přesvědčit poskytovatele cizího kapitálu, investory, o životaschopnosti svého start-upu. Jelikož start-upy v oblasti informačních technologií jsou zpravidla odkázány na rizikový kapitál, představuje zde založení podniku týmem jistou výhodu. Specializace zakladatelů je možná, jelikož Tom bude pracovat jen kratší dobu, způsobí pouze malé zvýšení nákladů. Erich se se svým produktem

plně identifikuje, který sám vyvinul. Po ukončení studia by chtěl na plný úvazek pracovat na dalším rozvoji svého podniku. Tomovi schází odborný vztah k vyvinutému produktu, je zaneprázdněn svým studiem a na založení podniku (start-upu) se může podílet pouze na částečný úvazek.

Lze tedy konstatovat, že založení podniku týmem může být výhodné, rozhodnutí je však především záležitostí Ericha. Je třeba zohlednit řadu faktorů, o kterých zde nemohlo být pojednáno (např. podpora rodiny a nejbližšího okolí). Přesto by po jasném rozdělení rolí (např. Erich technický ředitel, Tom obchodní vedení) a dalších dohodách (vklad, podíl na zisku), které mohou být později přizpůsobeny potřebám start-upu, týmové založení podniku výhodné, jelikož start-upy v oblasti informačních technologií často potřebují získat větší kapitál. Erich by měl být informován, že na začátku svého podnikání nebude moci být ve smyslu plnohodnotného týmového založení podniku zbaven některých činností a povinností a bude proto nucen v prvních dvou letech podnikání mnoho úkolů a činností převzít sám. Za uvedených podmínek lze Erichovi doporučit založení podniku v týmu s jasnými, občanským zákoníkem fixovanými pravidly.

Shrnutí základních výsledků

V Německu převažují individuálně založené podniky nad týmově založenými. Při zakládání start-upů však lze pozorovat zcela opačný trend. Jelikož se start-upy vyznačují především vysokým inovačním potenciálem a signifikantním nárůstem zaměstnanců i obratu v poměrně krátkém časovém horizontu, je pro ni heterogenní tým s komplementárními znalostmi a zkušenostmi často rozhodným faktorem jeho úspěšnosti. Týmové založení podniku kromě toho umožňuje rozložit veškerou zátěž a povinnosti na více beder a optimálně využít silné stránky každého člena týmu pomocí jasného rozdělení úloh a rozdělení povinností dle osobních zkušeností, dovedností a znalostí jednotlivých členů týmu. O důležitých strategických otázkách mohou členové spolurozhodovat a tyto záležitosti navzájem konzultovat, po odborné stránce komplexní tým vysílá pozitivní signál na možné investory (poskytovatele cizího a rizikového kapitálu). Rozhodování však může být komplikovanější a při nedostačeném definování a vymezení rolí mohou nastat problémy a konfliktní situace. Nelze podcenit ani komplikovanější koordinaci a vyšší náklady (mj. mzdové náklady). Při individuálním zakládání mohou často nerefléktovaná rozhodnutí skrývat vysoké riziko. Individuálně založené podniky jsou často odkázány na externí know-how, což může ve svém důsledku zapříčinit zvýšení nákladů. Nelze opomenout ani zvýšenou zátěž v období zakládání podniku. Empirické zkušenosti ukazují, že založení podniku v týmu pozitivně ovlivňuje úspěšnost podniku. Během rozhodování zda

založit podnik samostatně či v týmu, by měla být vždy zohledněna konkrétní individuální situace a podnikatelská kompetence zakladatelů podniku.

1.6 Literatura

AJZEN, I., 1985. From intentions to actions. A theory of planned behavior. In: Action control: From cognition to behavior. New York: Springer-Verlag, 11-39. ISBN 978-3-642-69746-3.

AJZEN, I., 1991. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. **50**(2), 179-211. ISSN 0749-5978.

ALLPORT, G. W. a H. S. ODBERT, 1936. Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*. **47**(1).

ANDERSON, B. S. et al., 2015. Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*. **36**(10), 1579-1596. ISSN 1097-0266.

ANTONCIC, B. a R. D. HISRIC, 2001. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*. **16**(5), 495-527. ISSN 0883-9026.

ANTONCIC, J. A. a B. ANTONCIC, 2011. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*. **111**(4), 589-607. ISSN 0263-5577.

BANDURA, A. a E. A. LOCKE, 2003. Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*. **88**(1), 87-99. ISSN 0021-9010.

BANDURA, A., 1997. Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman. ISBN 978-0716728504.

BARNIR, A., W. E. WATSON and H. M. HUTCHINS, 2011. Mediation and moderated mediation in the relationship among role models, self-efficacy, entrepreneurial career intention, and gender. *Journal of Applied Social Psychology*. **41**(2), 270-297. ISSN 1559-1816.

BARON, R. A., 2012. *Entrepreneurship: An Evidence-based Guide*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar. ISBN 978-1781000380.

BARRICK, M. R., M. K. MOUNT a R. GUPTA, 2003. Meta-analysis of the relationship between the five-factor model of personality and Holland's occupational types. *Personnel Psychology*. **56**(1). ISSN 1744-6570.

BAUM, J. R. a E. A. LOCKE, 2004. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*. **89**(4), 587-598. ISSN 0021-9010.

BECKER, G. S., 1993. *Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens*. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag. ISBN 978-3161460463.

BERBEGAL-MIRABENT, J., D. GIL-DOMÉNECH a I. ALEGRE, 2018. Why would you ever want to become an academic entrepreneur? In: *Insight the Mind of the Entrepreneur*. [s. l.]: [s. n.].

BERGMANN, H. & GOLLA, S., 2016. *Unternehmertum an Hochschulen in Deutschland - Ergebnisse des Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSSS) 2016*. St. Gallen / Fulda: Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunterunternehmen der Universität St. Gallen, Hochschule Fulda.

BITZER, M., 1991. *Intrapreneurship – Unternehmertum in der Unternehmung*. Stuttgart, Zürich: Schäffer, Verlag für Wirtschaft und Steuern. ISBN 978-3858233073.

BLUNT, A. a T. A. PSYCHYL, 2005. Project systems of procrastinators: a personal project-analytic and action control perspective. *Personality and Individual Differences*. **38**(8), 1771-1780. ISSN 0191-8869.

BRANDSTÄTTER, H., 2011. Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*. **51**(3), 222-230. ISSN 0191-8869.

BRÄNNBACK, M. a A. L. CARSRUD, 2017. *Revisiting the entrepreneurial mind. Inside the black box: An expanded edition*. Springer Verlag.

BRAUKMANN, U., 2005. Zur Integration von Aus- und Weiterbildung als gründungsdidaktische Voraussetzung einer innovativen und effizienten Förderung von Unternehmensgründungen aus Hochschulen. In: Aspekte erfolgreicher Unternehmensgründungen. Münster, New York: Waxmann, 27-40. ISBN 978-3830915980.

BROWN, T. E., P. DAVIDSSON a J. WIKLUND, 2001. An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*. **22**(10), 953-968. ISSN 1097-0266.

BRUEDERL, J. a P. PREISENDÖRFER, 1998. Network Support and the Success of Newly Founded Businesses. *Small Business Economics*. **10**(3). 213-225. ISSN 0921-898X.

BRUEDERL, J., P. PREISENDOERFER a R. ZIEGLER, 1992. Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*. **57**(2), 227-242. ISSN 0003-1224.

CAHA, Z., S. P. SASSMANNSHAUSEN, J. F. FALTERMEIER a X. JUSTUS, 2017. *Unternehmerische Kompetenzen an Hochschulen für angewandte Wissenschaften*. Lüdenscheid: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-54-5.

CARSUD, A. L., M. BRÄNNBACK, J. ELFVING and K. BRANDT, 2009. Motivations: The Entrepreneurial Mind and Behaviour. In: *Understanding the Entrepreneurial Mind. Opening the Black Box*. New York: Springer Verlag, 141-165.

CATTELL, R. B., 1946. *Description and measurement of personality*. Oxford: World Book Company.

COOPER, A. C. a F. J. GIMENO-GASCON, 1994. Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*. **9**(5), 371-395. ISSN 0883-9026.

COOPER, A. C. a A. V. BRUNO, 1977. Success among High-Technology Firms. *Business Horizons*. **20**(2), 16-22. ISSN 0007-6813.

COVIN, J. G. a D. P. SLEVIN, 1986. The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 628-639.

COVIN, J. G. a D. P. SLEVIN, 1988. The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. *The Journal of Management Studies*. **25**(3), 217-34. ISSN 1467-6486.

COVIN, J. G. a D. P. SLEVIN, 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*. **10**(1), 75-87. ISSN 1097-0266.

COVIN, J. G. a M. P. MILES, 1999. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*. **23**(3), 47-64. ISSN 1042-2587.

DEAKINS, D. a M. S. FREEL, 2009. *Entrepreneurship and small firms*. McGraw-Hill College.

DECI, E. L. a R. M. RYAN, 1987. The support of autonomie and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. **53**(6), 1024-1037. ISSN 0022-3514.

DECI, E. L. a R. M. RYAN, 1993. Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik* 39 (1993) 2, 223-239. ISSN 0044-3247.

DESS, G. G. a G. T. LUMPKIN, 1999. Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*. **23**(3), 85-103. ISSN 1042-2587.

DESS, G. G. a G. T. LUMPKIN, 2005. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*. **19**(1), 147-156. ISSN 1558-9080.

DIEHM, J., 2014. *Controlling in Start-up-Unternehmen – Praxisbuch für junge Unternehmen und Existenzgründungen*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-03083-4.

DOWLING, M., J. SCHMUDE a D. ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS, 2005. Advances in Interdisciplinary European Entrepreneurship Research. Band 2. Münster: LIT Verlag.

ECCLES, J. S. a A. WIGFIELD, 2002. Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*. **53**(-), 109-132. ISSN 0066-4308.

EGELN, J., S. GOTTSCHALK, D. HÖWER a B. MÜLLER, 2012. *Existenzgründungsgeschehen in Bayern – Studie im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr, Technologie*. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.

EISENHARDT, K. a C. SCHOONHOVEN, 1990. Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*. **35**(3), 504-529. ISSN 0001-8392.

ERPENBECK, J. a L. VON ROSENSTIEL, 2007. *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

ESTAY, C., F. DURRIEU a M. AKHTER, 2013. Entrepreneurship: From motivation to start-up. *Journal of International Entrepreneurship*. **11**(3), 243-267. ISSN 1570-7385.

EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2004. *Hilfe zum Aufbau einer unternehmerischen Kultur*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft.

EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2007. *Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen – Ein europäischer Referenzrahmen*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.

FALLGATTER, M. J., 2002. *Theorie des Entrepreneurship - Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. ISBN 978-3-322-95335-3.

FALLGATTER, M. J., 2004. Entrepreneurship: Konturen einer jungen Disziplin. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)*. **56**(1), 23-44. ISSN 0341-2687.

FALLGATTER, M. J., 2005. Zur Erforschung der Erfolgsfaktoren junger Unternehmen: Determinanten oder Impulse des unternehmerischen Handelns? In: *Jahrbuch Entrepreneurship 2004/05*. Berlin, Heidelberg: Springer, 61-76. ISBN 978-3-540-26823-9.

FENG, X., D. H. ROST a D. ZHANG, 2015. Akademische Selbstwirksamkeit oder fachbezogene Selbstwirksamkeiten? *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*. **47**(-), 159-172. ISSN 0049-8637.

FILION, L. J., 2016. Êtes-vous un intrapreneur? *Gestion*. **41**(4), 100-103.

FISHBEIN, M. a I. AJZEN, 1975. *Belief, attitude, intention and behavior. An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley. ISBN 978-0201020892.

FISCHL, B. a S. WAGNER, 2011. *Der perfekte Businessplan – So überzeugen Sie Banken und Investoren*. München: Verlag Franz Vahlen.

FRITSCH, M., 2016. *Entrepreneurship*. Berlin: Springer-Verlag.

GAWKE, J. C., M. J. GORGIEVSKI a A. B. BAKKER, 2017. Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*. **100**(3), 88-100. ISSN 0001-8791.

GÖBEL, S. a M. FRESE, 1999. Persönlichkeit, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmen. In: *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 93-113.

GÖBEL, S., 1998. Persönlichkeit, Handlungsstrategien und Erfolg. In: *Erfolgreiche Unternehmensgründer*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 99-122.

GOEBEL, P., 1991. Kreativität und kreative Persönlichkeiten – eine Untersuchung über erfolgreiche Unternehmensgründer. *Zeitschrift für Psychosomatische Medizin und Psychoanalyse*. **37**(2), 146-156. ISSN 0340-5613.

GOLLWITZER, P. M. a F. WIEBER, 2010. Overcoming procrastination through planning. In: *The Thief of time. Philosophical Essays on procrastination*. New York: Oxford University Press, 185-205.

GOLLWITZER, P. M. a V. BRANDSTÄTTER, 1997. Implementation Intentions and Effective Goal Pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*. **73**(1), 186-199. ISSN 0022-3514.

GÜNZEL-JENSEN, F. a S. ROBINSON, 2017. Effectuation in the undergraduate classroom: Three barriers to entrepreneurial learning. *Education+ Training*. **59**(7/8), 780-796. ISSN 0040-0912.

HECKHAUSEN, H., 1977. Kognitionspsychologische Aufspaltung eines summarischen Konstrukts. *Psychologische Rundschau*. **28**(-), 175-189. ISSN 0033-3042.

HECKHAUSEN, H., 2010. Entwicklungslinien der Motivationsforschung. In: *Motivation und Handeln*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 11-42. ISBN 978-3-642-12693-2.

HECKHAUSEN, J. a H. HECKHAUSEN, 2010. Motivation und Entwicklung. In: *Motivation und Handeln*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 427-538. ISBN 978-3-642-12693-2.

HECKHAUSEN, J. a H. HECKHAUSEN, 2010. Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In: *Motivation und Handeln*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 1-10. ISBN 978-3-642-12693-2.

HISRICH, R. D., 1990. Entrepreneurship / Intrapreneurship. *American Psychologist*. **45**(2), 209-222. ISSN 0003-066X.

HOGAN, R., 1996. A socioanalytic perspective on the Five-Factor Model. In: *The five-factor model of personality: theoretical perspectives*. New York: Guilford Press, 163-179.

JOHN, O. P., L. P. NAUMANN a C. J. SOTO, 2008. Paradigm shift to the integrative Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In: *Handbook of personality: Theory and research*. New York: Guilford Press, 114-158.

JUSTUS, X., 2017. Selbstregulation im virtuellen Studium. *Volitionale Regulation, Lernzeit und Lernstrategien in Online-Seminaren*. Münster: Waxmann.

KING, A. S., 1985. Self-analyses and assessment of entrepreneurial potential. *SIMULATION & GAMES*. **16**(4), 399-416. ISSN 1046-8781.

KIRZNER, I., 1973. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

KLASSEN, R. M., 2007. Using predictions to learn about the self-efficacy of early adolescents with and without learning disabilities. *Contemporary Educational Psychology*. **32**(2), 173-187. ISSN 0361-476X.

KLEINBECK, U., 2010. Handlungsziele. In: *Motivation und Handeln*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 285-307. ISBN 978-3-642-12693-2.

KNIGHT, F., 1921. *Risk, uncertainty and profit*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

KNIGHT, R. M., 1987. Corporate Innovation and Entrepreneurship: A Canadian Study. *The Journal of Product Innovation Management*. **4**(4), 284-297. ISSN 1540-5885.

KOLLMANN, T., C. STÖCKMANN, S. HENSELLEK a J. KENSBOCK, 2017. *Deutscher Startup Monitor (DSM) 2017*. Berlin.

KOLVEREID, L. a Ø. MOEN, 1997. Entrepreneurship among business graduates: does a major in entrepreneurship make a difference? *Journal of European Industrial Training*. **21**(4), 154-160. ISSN 0309-0590.

KUHN, B., S. P. SASSMANNSHAUSEN a R. ZOLIN, 2010. "Entrepreneurial management" as a strategic choice in firm behavior: Linking it with performance. In: *Proceedings of the High Technology Small Firms Conference (HTSF) 2010*, Twente. The Netherlands.

KURATKO, D. F., 2007. Corporate entrepreneurship. Foundations and Trends in Entrepreneurship. **3**(2), 151-203. ISSN 1551-3114.

KURATKO, D. F., 2010. Corporate entrepreneurship: An introduction and research review. In: Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction. Heidelberg, New York: Springer, 129-163. ISBN 978-1-4419-1191-9.

LEUTNER, F., G. AHMETOGLU, R. AKHTAR a T. CHAMORRO-PREMUZIC, 2014. The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five personality traits. Personality and Individual Differences. **63**(-), 58-63. ISSN 0191-8869.

LICHTER, S. J., A. S. KING a R. F. CATANELLO, 1983. Entrepreneurial potential: An experiential exercise in self-analysis and group assessment. Developments in Business Simulation and Experiential Learning. **10**(-), 88-91.

LOCKE, E. A. a G. P. LATHAM, 1990. A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. ISBN 978-0139131387.

LOCKE, E. A. a G. P. LATHAM, 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation – a 35 year odyssey. American Psychologist. **57**(9), 705-717. ISSN 0003-066X.

LUMPKIN, G. T. a G. G. DESS, 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review. **21**(1), 135-172. ISSN 0363-7425.

LUMPKIN, G. T. a G. G. DESS, 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. Journal of Business Venturing. **16**(5), 429-451. ISSN 0883-9026.

MATLAY, H., 2006. The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial outcomes. Journal of Small Business and Enterprise Development. **15**(2), 382-396. ISSN 1462-6004.

MCCLELLAND, D. C. a D. G. WINTER, 1969. Motivating Economic Achievement. New York: Free Press.

MCCLELLAND, D. C., 1961. The achieving society. Princeton, N. J.,: Van Nostrand. ISBN 978-0029205105.

MCCLELLAND, D. C., 1965. Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. Journal of Personality and Social Psychology. **1**(4), 389-392. ISSN 0022-3514.

MCCLELLAND, D. C., 1973. Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist. **28**(1), 1-14. ISSN 0003-066X.

MCCLELLAND, D. C., 1975. Power: The inner experience. New York: Irving-ton Publishers.

MCCLELLAND, D. C., 1985. Human motivation. Glenview, IL: Scott, Foresman.

MCCLELLAND, D. C., 1987. Characteristics of successful entrepreneurs. Journal of Creative Behaviour. **21**(3), 219-233. ISSN 2162-6057.

MCCLELLAND, D. C., J. W. ATKINSON, R. A. CLARK a E. L. LOWELL, 1953. The achievement motive. New York: Appleton-Century-Crofts.

MELLEWIGT, T. a P. WITT, 2002. Die Bedeutung des Vorgründungsprozesses für die Evolution von Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. **72**(-), 81-110. ISSN 0044-2372.

MEYER, A., 2007. *Unternehmerfamilie und Familienunternehmen erfolgreich führen: Unternehmertum fördern, Führungskultur entwickeln, Konflikte konstruktiv lösen*. Springer-Verlag. ISBN 978-3-8349-9284-0.

MILLER, W. W., 2010. An Experimental Learning Approach to Entrepreneurship Education (Doctoral dissertation, California State Polytechnic University, Pomona).

MÜLLER, G. F., 1999. Indikatoren unternehmerischen Verhaltens bei Psychologiestudierenden. Report Psychologie. **24**(7), 462-473. ISSN 0344-9602.

MÜLLER, G. F., 2000. Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln. In: *Existenzgründung und unternehmerisches Handeln: Forschung und Förderung*. Landau: Verlag Empirische Pädagogik. ISBN 978-3933967107.

MÜLLER, G. F., 2003. Selbständig organisierte Erwerbstätigkeit. In: *Enzyklopädie der Psychologie*, Themenbereich D, Serie III, Bd. 4: Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation. Göttingen: Hogrefe Verlag, 999-1045.

MÜLLER, G. F., 2013. Unternehmerische Kompetenz. In: *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe Verlag, 467-473. ISBN 978-3801723859.

MÜLLER, G. F., E. DAUENHAUER a K. SCHÖNE, 1997. Selbständigkeit im Berufsleben: dispositionelle und biographische Bedingungsfaktoren. *ABO-aktuell*. **4**(4), 2-7.

MÜLLER, G. F., M. SAUERLAND a G. RAAB, 2016. Wir alle sind Unternehmer! – Die *Psychologie erfolgreicher Gründung und Führung von Unternehmen*. Hamburg: Windmühle Verlag. ISBN 978-3864510342.

NAGL, A., 2010. Der Businessplan – *Geschäftspläne professionell erstellen*. Wiesbaden: Gabler. ISBN 978-3834921703.

OBSCHONKA, M., R. K. SILBEREISEN a E. SCHMITT-RODERMUND, 2011. Successful entrepreneurship as developmental outcome. A path model from a lifespan perspective of human development. *European Psychologist*. **16**(3), 174-186. ISSN 1016-9040.

PARKER, S. C., 2009. Intrapreneurship or Entrepreneurship? Bonn: Institute of Labor Economics (IZA), IZA Discussion Paper, No. 4195.

PICOT, A., U.-D. LAUB, D. SCHNEIDER, 1989. *Innovative Unternehmensgründungen – Eine ökonomisch-empirische Analyse*. Berlin: Springer-Verlag. ISBN 978-3540506584.

PINCHOT, G., 1985. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row. ISBN 978-0060153052.

PINCHOT, G., 1988. *Intrapreneuring. Mitarbeiter als Unternehmer*. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3409187022.

RAMMSTEDT, B. a O. P. JOHN, 2005. Kurzversion des Big Five Inventory (BFI-K): Entwicklung und Validierung eines ökonomischen Inventars zur Erfassung der fünf Faktoren der Persönlichkeit. *Diagnostica*. **51**(4), 195-206. ISSN 0012-1924.

RAUCH, A. a M. FRESE, 2007. Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. In: *The psychology of entrepreneurship*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 41-65.

RAUCH, A., J. WIKLUND, G. T. LUMPKIN a M. FRESE, 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*. **33**(3), 761-787. ISSN 1540-6520.

RHEINBERG, F., 2008. *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer.

RODRIGUEZ-POMEDA, J., F. C. F. D., NAVARRETE, P. MORCILLO-ORTEGA a J. M. RODRIGUEZ-ANTON, 2003. The figure of the intrapreneur in driving innovation and initiative for the firm's transformation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. **3**(4), 349-357. ISSN 1368-275X.

ROSS, J. E., a D. UNWALLA, 1986. Who is an Intrapreneur. *Personnel*. **63**(12), 45-49. ISSN 1744-6570.

SALVATO, C., 2004. Predictors of entrepreneurship in family firms. *The Journal of Private Equity*. **7**(3), 68-76. ISSN 1096-5572.

SABMANNSHAUSEN, S. P., 2012. *Entrepreneurship-Forschung: Fach oder Modetrend? Evolutorisch-wissenschaftssystemtheoretische und bibliometrisch-empirische Analysen*. Lohmar: Josef Eul Verlag. ISSN 978-3-8441-0165-2.

SAUCIER, G. a L. R. GOLDBERG, 1996. Evidence for the Big Five in analyses of familiar English personality adjectives. *European Journal of Personality*. **10**(1), 61-77. ISSN 1099-0984.

SHANE, S. a S. VENKATARAMAN, 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*. **25**(1), 217-226. ISSN 0363-7425.

SHANE, S., N. NICOLAOU, L. CHERKAS a T. D. SPECTOR, 2010. Genetics, the Big Five, and the tendency to be self-employed. *Journal of Applied Psychology*. **95**(6), 1154-1162. ISSN 0021-9010.

SHEPHERD, D. A. a H. PATZELT, 2018. *Entrepreneurial Cognition. Exploring the Mindset of Entrepreneurs*. [s. l.]: Palgrave Macmillan. ISBN 978-3-319-71782-1.

SCHEFFER, D. a H. HECKHAUSEN, 2010. *Eigenschaftstheorien der Motivation*. In: *Motivation und Handeln*. Berlin, Heidelberg: Springer, 43-72. ISBN 978-3-642-12693-2.

SCHULTZ, T., 1992. The economic value of education. *Studies in the economics of education*. Aldershot: Edward Elgar. ISBN 978-1-85278-542-0.

SCHUMPETER, J., 1910. Über das Wesen der Wirtschaftskrisen. In: *Zeitschrift für Volkswirtschaft, Sozialpolitik und Verwaltung*, Nr. 19, 271-325.

SCHUMPETER, J., 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit Interest and the Business Cycle*. London: Oxford Press.

SCHUMPETER, J., 1939. *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. 2 Bd., New York, London: McGraw-Hill.

SCHUMPETER, J., 1942/1972. *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. Tübingen, Basel: Francke.

SCHUMPETER, J., 2006. *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung – Nachdruck der 1. Auflage von 1912*. Berlin: Duncker & Humblot. ISBN 978-3428117468.

SIMON, P., 2012. *Frühindikatoren der wirtschaftlichen Entwicklung von Jungunternehmen – Eine empirische Untersuchung von Businessplänen*. Köln: Josef Eul Verlag. ISBN 978-3844101621.

SOTO, C. J. a O. P. JOHN, 2017. The next Big Five Inventory (BFI-2): Developing and assessing a hierarchical model with 15 facets to enhance bandwidth, fidelity, and predictive power. *Journal of Personality and Social Psychology*. **113**(1), 117-143. ISSN 0022-3514.

SPECTOR, J. M. a CM. KIM, 2014. Technologies for intentional learning: Beyond a cognitive perspective. *Australian Journal of Education*. **58**(1), 9-22. ISSN 0004-9441.

STADLER, C., 2010. *Die Freude am Unternehmertum in kleinen und mittleren Unternehmen: Ergebnisse einer Quer- und Längsschnittanalyse*. [s. l.]: Springer-Verlag.

STEVENSON, H. H. a J. C. JARILLO, 1990. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*. **11**(1), 17-27. ISSN 1097-0266.

STEVENSON, H. H., 1983. A perspective on entrepreneurship. Harvard Business School Working Paper 9-384-131.

TRENDENCE INSTITUTE GMBH, 2018. *Über trendence* [online]. Dostupné z: <http://www.trendence.com/unternehmen/ueber-trendence.html>

VAN GELDEREN, M. a P. JANSEN, 2006. Autonomy as a start-up motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. **13**(1), 23-32. ISSN 1462-6004.

VOKOUN, M., Z. CAHA, S. P. SASSMANNSHAUSEN a F. STELLNER, 2017. *Analýza současného trhu práce v Jihočeském kraji a Horní Falci*. Praha: Setoutbooks.cz. ISBN 978-80-86277-85-1.

VROOM, V. H., 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.

WARHUUS, J. P., L. TANGGAARD, S. ROBINSON a S. M. ERNØ, 2017. From I to We: collaboration in entrepreneurship education and learning? *Education + Training*. **59**(3), 234-249. ISSN 0040-0912.

WATZKA, K., 2006. JETT-M – Jenaer Entrepreneur Test & Training Modul: Ein Assessment-Center für Unternehmensgründer. *Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung*, No. 2006, 1.

WILLIAMS, C. C. a J. ROUND, 2009. Evaluating informal entrepreneurs' motives: Evidence from Moscow. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. **15**(1), 94-107. ISSN 1355-2554.

WILSON, F., J. KICKUL a D. MARLINO, 2007. Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for Entrepreneurship Education. *Entrepreneurship Theory and Practice*. **31**(3), 387-406. ISSN 1042-2587.

WITT, P., 2000. Gründungsforschung als Wissenschaft. *WHU Quarterly*. 2 (06/2000), 3-4.

WUNDERER, R., 2001. Employees as "co-intrapreneurs" – a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*. **22**(5), 193-211. ISSN 0143-7739.

YAMAKAWA, Y., K. MCKONE-SWEET, J. HUNT a D. GREENBERG, 2016. Expanding the Focus of Entrepreneurship Education: A Pedagogy for Teaching the Entrepreneurial Method. *Journal of Business and Entrepreneurship*. **27**(2), 19-46. ISSN 1042-6337.

ZAHRA, S. A., 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*. **6**(4), 259-285. ISSN 0883-9026.

ZAHRA, S. A., a J. G. COVIN, 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*. **10**(1), 43-58. ISSN 0883-9026.

ZHAO, H. a S. E. SEIBERT, 2006. The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*. **91**(2), 259-271. ISSN 0021-9010.

ZHAO, H., S. E. SEIBERT a G. E. HILLS, 2005. The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*. **90**(6), 1265-1272. ISSN 0021-9010.

ZHAO, H., S. E. SEIBERT a G. T. LUMPKIN, 2010. The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*. **36**(2), 381-404. ISSN 0149-2063.

ZIMMERMAN, B. J. a A. KITSANTAS, 2005. Homework practices and academic achievement: The mediating role of self-efficacy and perceived responsibility beliefs. *Contemporary Educational Psychology*. **30**(4), 397-417. ISSN 0361-476X.

ZIMMERMAN, B. J., 2000. Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*. **25**(1), 82-91. ISSN 0361-476X.

2 Hledání a nalézání nových podnikatelských záměrů a obchodních příležitostí

Poté co v první kapitole byla pozornost zaměřena za osobnost podnikatelsky uvažujícího a jednajícího člověka a zároveň bylo analyzováno, při zakládání podniku důležité rozhodnutí o tom, zda zakládat v týmu či samostatně, budou v druhé kapitole v centru zájmu různé ideje a možnosti. Zcela konkrétně bude demonstrováno, jaký význam mají myšlenky a možnosti při podnikání a jaké tvůrčí techniky přispívají k vytváření nových podnětů a nápadů.

2.1 Nápady a možnosti

2.1.1 Původ a vznik nápadů

Co Vás čeká v této kapitole:

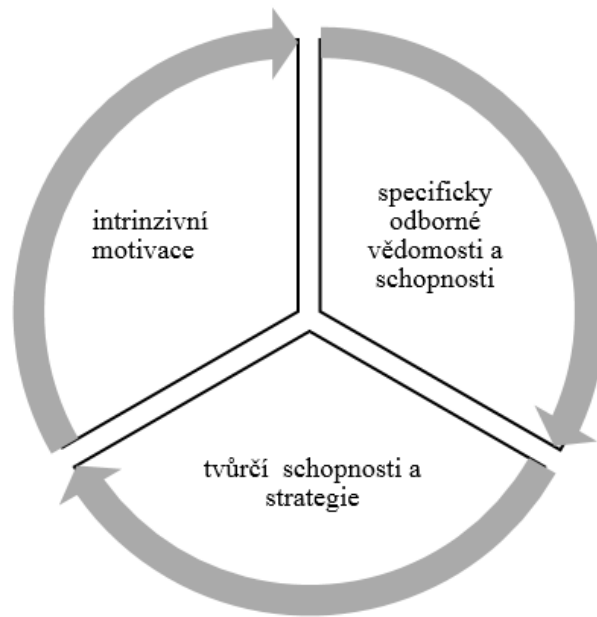
- ✓ Co je iniciátorem tvůrčího jednání?
- ✓ Jak vznikají nápady?
- ✓ Jaké faktory ovlivňují vznik nápadů?

Tvůrčí nápady mohou být dílem jednotlivce ale i celého pracovního kolektivu. Jedná se o čistě nahodilé objevy, vznikají nové myšlenky a neotřelé nápady spontánně nebo jsou výsledkem intenzivního procesu uvažování? Těmito a dalšími otázkami se zabývá výzkum tvůrčích schopností (kreativity), který byl původně součástí výzkumu inteligence.

Stavební prvky kreativity

Vědci, kteří se zabývají zkoumáním kreativity zdůrazňují mj. roli motivace při vzniku inovativních myšlenek a nápadů (Zhou & Shalley, 2013). V této souvislosti rozlišuje Amabile (1996) tři stavební prvky kreativity (viz Obrázek 2:1):

Tabulka 2:1 Tři složky kreativity



Zdroj: Amabila, 1996; srov. Zhou & Shalley, 2013

Role motivace

Zdroj intrinzní motivace se nachází v člověku samém (Deci & Ryan, 1987; Deci & Ryan, 1993). Člověk může být k určité činnosti motivován třeba tím, že ho daná věc baví a vyvolává u něj tudíž kladné emoce (např. radost). Ke vzniku intrinzní motivace není nutná žádná extenční odměna, jelikož už samotný výkon této činnosti je sám o sobě odměnou. V popředí jsou podněty, které jsou spojeny s činností samotnou (srov. kapitola Motivace k založení podniku). Vychází se z předpokladu, že „intrinzní motivace [...] je základním předpokladem tvůrčí činnosti. Bez ohledu na to, jak hlubokými znalostmi, vědomostmi a zkušenostmi je člověk v určitém konkrétním oboru vybaven, a nezávisle na tom, jak často je člověk ve svých úvahách tzv. „mimo mísu“ a přichází s novými nápady, bez intrinzní motivace není člověk schopen se s danou problematikou zcela identifikovat a vytrvale pracovat na řešení problému“ (Zhou & Shalley, 2013, str. 12).

Role poznání

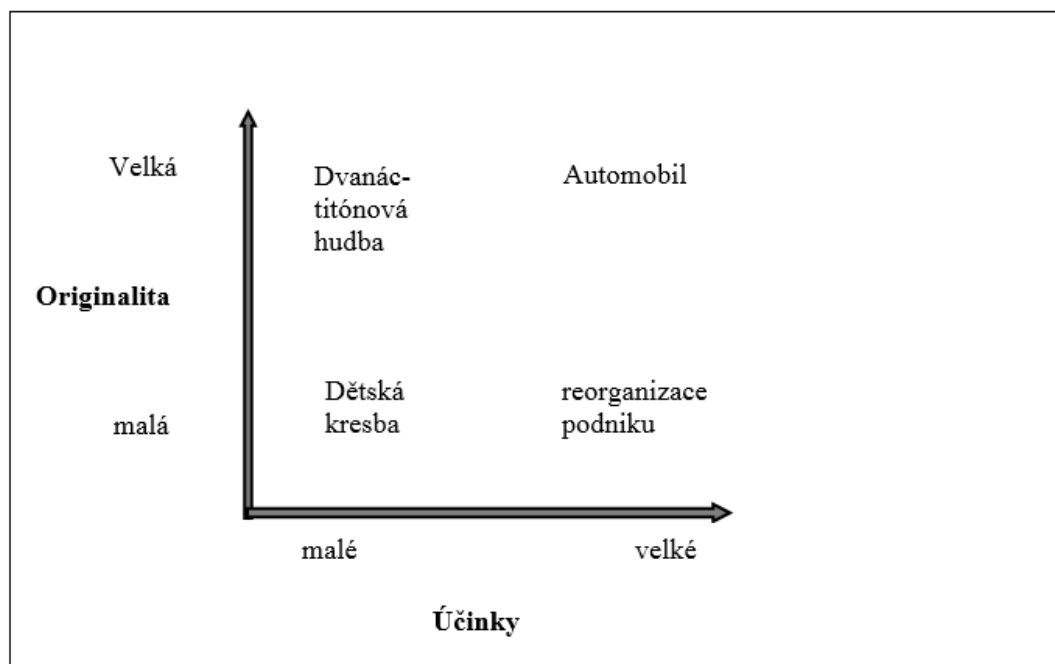
K tvůrčímu výkonu je mj. nutná i znalost určitých tvůrčích technik a znalostí (srov. divergentní a konvergentní procesy myšlení, kognitivní poznávání). Vědci, kteří se zabývají výzkumem kreativity a kteří vychází z předpokladu kognitivního poznávání potvrzují, že lidé s větším tvůrčím potenciálem efektivněji a pružněji zpracovávají a spojují odpovídající kognitivní procesy (srov. Finke, Ward & Smith, 1992; Ward, Smith & Finke, 1999). Pro úspěšné kreativní

řešení problémů je nutná přesná identifikace problému včetně jeho konstrukce (srov. Zhou & Shalley, 2013). Ke kreativnímu řešení problému patří i intenzivní vyhledávání informací, syntéza různých myšlenek z různých zdrojů, vyhodnocování (kritické posouzení) informací, vytváření nových vztahů mezi různými nápady a vyhodnocení nejlepšího nápadu popř. zavrnutí ostatních nápadů (podrobný výčet různých modelů procesu kreativity viz Lomberg, 2010). Na základě této kognitivní hypotézy se jeví představa „tvoření z ničeho“ jako zcestná, jelikož „[...] lidské myšlení vychází z jasných struktur. Proč by tedy tvůrčí myšlení nemělo být navázáno na tyto struktury?“ (Vogt, 2010, str. 217).

Klasifikace tvůrčích výkonů

Nejen zakladatelé podniku, ale i stávající podnikatelé mohou využívat výhod tvůrčího myšlení a inovačních schopností svých spolupracovníků (innovative work behavior). Identifikace podnikatelských příležitostí je jedním z rozhodujících faktorů a předpokladů při založení podniku. Signifikantní roli zde přitom hrají vazby v sítích, zkušenosti a znalosti ekonomických souvislostí (Fritsch, 2016). Jakým způsobem lze různé tvůrčí výkony nebo výstupy rozčlenit v rámci určitého klasifikačního systému? Schuler a Görlich (2007) pro tento účel navrhují model s dvěma nezávislými znaky (originalita a účinky) (srov. obrázek 2).

Tabulka 2:2 Kritéria tvůrčího výkonu



Zdroj: Schuler & Görlich, 2007, str. 9

Schuler a Görlich (2007) ve svém modelu rozlišují mezi vysokou a nízkou úrovní kreativity v dimenzi originality a v rovině účinků. Tento pohled umožňuje podchycení jak kladných, tak i záporných účinků tvůrčího výkonu (srov. Palmer, 2016). Např. vynález jaderných zbraní vykazuje na obou stupnicích velice vysoké hodnoty, účinky, či užitečnost jsou však jednoznačně negativní.

Jak již bylo výše uvedeno, je při vzniku tvůrčího výkonu rozhodující nejen osobnost, nýbrž také jeho okolí (sociální interakce v sítích, týmech či organizacích). K osobnostním vlastnostem, které podporují kreativitu, patří dle Schulera a Görlicha (2007) inteligence (představivost, fantazie, komplexnost), intrinzní motivace (vytrvalost, soustředěnost, podnět, radost z výkonu), nekonformní rysy (originalita, nekonvenčnost), sebedůvěra (emoční stabilita, ochota nést riziko), otevřenost (zvědavost, flexibilita) a zkušenost (metakognitivní schopnosti jako sebeovládání, vědění, postoje) (viz též Palmer, 2016). Souvislosti mezi kreativitou a inteligencí jsou často předmětem empirických studií. Výsledky aktuálního výzkumu ukazují, že kreativita a inteligence jsou „rozlišné, ale do značné míry se překrývající konstrukce“ [...] (Palmer, 2016, str. 66). „To odporuje běžně rozšířenému názoru, že kreativita je koncept, který je nezávislý na inteligenci, avšak ztotožnění obou těchto konstruktů je rovněž chybné. Silně heterogenní souvislosti v odborné literatuře ($r = .00 - .70$; srov. Schuler & Görlich, 2007) lze vysvětlit rozdílnými metodami měření a různorodými kritérii“ (Palmer, 2016, str. 66).

2.1.2 Aplikace kreativních technik

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co je kreativita a z jakých prvků se skládá kreativní proces?
- ✓ Jaká pravidla je třeba v průběhu tvůrčího procesu dodržovat?
- ✓ Jaké kreativní techniky máme k dispozici?

Definice kreativity

Vědecké disciplíny se dosud jednoznačně neshodují v definici a chápání pojmu kreativita. „Proto lze kreativitu *definovat pouze velmi volně jako schopnost vytvořit něco nového, ať už se jedná o neotřelé řešení problému, nový objev, vynález nebo nový produkt*“ (Holm-Hadulla, 2010, str. 11). Slovo kreativita je odvozeno z latinského slova *creare*, které znamená stvořit, vytvořit, vyprodukovat či vyvolit (srov. Müller-Prothmann, & Dörr, 2009). V této souvislosti jsou často zmiňovány pojmy fantazie a hra, čímž se často v nejširším smyslu tohoto pojmu chápe schopnost „*vyplnit a zacelit mezery mezi ne smysluplně navzájem propojenými či logicky na sebe vztaženými fakty pomocí vytváření logických, smysluplných vztahů (volná asociace) s již známými prvky a hravým vytvářením teorií (fantazie). Hra – též v podobě myšlenkové hry – je základní součástí kreativity*“ (van Aerssen, 2018). Dle klasického chápání vědce, zabývajícího se výzkumem osobnosti a inteligence Joy Paul Guilforda představuje kreativita každou novou, dosud neznámou, málo lidmi objevenou a efektivní metodu jak řešit problém. Kreativitu lze chápat jako hledání nových, rychlých metod řešení problému (flexibilita) pomocí nových, neobvyklých prostředků (originalita). Za tímto účelem dochází k zohlednění různých možností (tok myšlenek), které pro jednotlivce před řešením problému byly nemyslitelné (problémová senzibilizace) (srov. Guilford, 1968).

Mozková aktivita a myšlenkové modely

Tvůrčí proces využívá různé mozkové aktivity a myšlenkové modely. Kreativita, jako schopnost tvůrčího myšlení a jednání kombinuje volné a logické uvažování. Kreativita vzniká prostřednictvím současně probíhajícího myšlení oběma směry, spojením fantazie s logikou. Přitom se uplatňují následující, kreativní proces doprovázející způsoby myšlení:

- Konvergentní myšlení: nalézání řešení na základě vědomostí a vlastních zkušeností, intuice, zdravého rozumu, zkusmé řešení problému dle dřívějších zkušeností (heuristika).

- Divergentní myšlení: uchopení problému z různých úhlů pohledu, nalézání nových náhledů pomocí změněné perspektivy.

(srov. Müller-Prothmann, & Dörr, 2009)

Tvůrčí proces

Aby bylo možno cíleně aplikovat kreativní techniky, je nutné zjistit, jakému procesu kreativita podléhá, aby např. bylo možno generovat strategické nápady k zajištění dlouhodobé úspěšnosti podniku. Tvůrčí proces lze rozdělit do několika fází. Formálně logický sled jednotlivých procesů při řešení problému nám umožňuje identifikovat v rámci tvůrčího procesu různé myšlenkové kroky. Tvůrčí proces můžeme rozčlenit do následujících pěti fází, ve kterých jsou efektivně využity různé procesy myšlení, které probíhají v našem mozku:

- Fáze 1: identifikace problému: konvergentní myšlení
- Fáze 2: prozkoumání problému: konvergentní myšlení
- Fáze 3: inkubace: divergentní myšlení
- Fáze 4: iluminace: divergentní myšlení
- Fáze 5: elaborace: konvergentní myšlení

První fáze se vyznačuje tím, že zde dochází k odhalení a identifikaci problémů. Zde je zejména díky své logičnosti aplikováno konvergentní myšlení. Následuje druhá fáze tohoto procesu, pro kterou je charakteristická analýza a nové vymezení problému. Dochází k objevování souvislostí v rámci tohoto problému a poznatky by měly být pružně aplikovány za účelem nalezení řešení.

Třetí fáze se vyznačuje zejména tím, že zde dochází k odstranění, tedy k vyřešení problému. V této fázi je poprvé aplikováno divergentní myšlení, které přidává k logice i kreativitu. Tato fáze začíná vytvořením prvních hypotéz a končí nalezením řešení. Rutinní uvažování je zde nahrazeno kreativním myšlením. Následuje využití veškerých, i s konkrétním problémem nesouvisejících zkušeností k řešení vlastního problému. Z četných, touto cestou vzniklých nových konstelací vyplynou odpovědi, které by následně měly napomoci k nalezení řešení daného problému. O inkubaci hovoříme i tehdy, když se jedinec zabývá jinými okolnostmi a podvědomě problém zpracovává. Čtvrtá a pátá fáze kombinuje divergentní a konvergentní myšlení. Nejprve se objeví různá řešení, ta jsou následně vyhodnocena, rozčleněna, shrnuta nebo zavržena. Iluminace čili osvětlení se vyznačuje náhlým uvědoměním si nových myšlenek, které jsou výsledkem podvědomého uvažování. Tyto nově vzniklé nápady jsou následně v

rámci tzv. elaborace ověřovány, verifikovány, tedy znovu promyšleny. Pokud mohou přispět k řešení problému, jsou dále využívány a shrnuty, v opačném případě jsou opět zavrženy (srov. Holm-Hadulla, 2005; Schlicksupp, 2004).

Pravidla tvůrčího procesu

Znalost kreativních myšlenkových procesů umožňuje start-upům i stávajícím podnikům aplikovat tvůrčí přístup i v rámci externích podmínek a pomocí tvůrčích technik do jisté míry podněcovat ke kreativním výkonům i ty zaměstnance, kteří se sami nepovažují za příliš tvůrčí. Zde se setkávají znaky rutinního uvažování (které je založeno primárně na logice), s rysy kreativního myšlení. Aby bylo možno z posledně uvedeného generovat nové podněty a spokojený stav, jako i nové zkušenosti a vědomosti, je nutné doržovat jistá pravidla tohoto procesu. Při aplikaci následujících technik tvůrčího procesu je nutno rozlišovat mezi hledáním nápadů a jejich kritizováním. Nápady nejsou rozmlouvány ani zavrhovány. Množství (kvantita) nápadů má přednost před jejich originalitou a neexistují zde žádné nároky na duševní vlastnictví. Pravidla tvůrčích technik je nutno vizualizovat a moderovat (time management a pravidla). Pokud je dodržován formální rámec, je vše dovoleno (srov. mj. Holm-Hadulla, 2005).

Techniky kreativity

V praxi jsou k dispozici různé techniky kreativity. Následující techniky by měly být prospěšné zejména při inovacích v oblasti vytváření nových obchodních modelů. Čím více se zvolená technika liší od všední praxe, tím větší stimulaci může v inovačním procesu jedince vyvolat (srov. Müller-Prothmann & Dörr, 2009). Osvědčenými metodami volné asociace jsou brainstorming a brainwriting.

Brainstorming a Brainwriting

Pro brainstorming je charakteristický sběr a záznam/vizualizace myšlenek a nápadů k určité problematice (např. k chování zákazníka nebo k novému obchodnímu nápadu). Tato technika umožňuje vytvoření nových podnětů k dané problematice a pomocí změny podmínek (např. změna perspektivy podnikatel/zákazník) generovat relevantní myšlenky. V průběhu brainstormingu jsou zaznamenávány všechny spontánní myšlenky a nápady související s určitým tématem. Tato technika je vhodná ke strukturalizaci témat a umožňuje získat přehled o dané problematice. Tuto cestou je podporováno „[...] *tvůrčí hledání možností řešení určitého problému*“ (Dallmeier & Hawelka, 2009, str. 4). Další asociční technikou je brainwriting (metoda 6-3-5), při níž si šest účastníků pětkrát vymění tři myšlenky. Počet a četnost nejsou

závazné, lze je individuálně upravovat. Zde navržené hodnoty odůvodňuje velice praktická metoda realizace. V rámci přípravy této techniky nakreslí každý účastník na list papíru tabulku se šesti sloupci a třemi řádky. Účastníci se poté posadí do jedné řady ke stolu anebo ke kulatému stolu. Následují další kroky této techniky:

1. každý účastník si na papír poznamená tři nápady - na každý řádek jeden nápad, např. k obchodnímu nápadu, k označení strat-upu (podniku), k účelu podnikání a dalším;
2. list papíru je nyní ve směru hodinových ručiček delegován dál;
3. nyní se každý účastník pokusí myšlenky předchozího autora písemně dále rozvinout, např. označit podnik podobně znějícím názvem.

Poté co každý účastník minimálně jednou dále rozvinul myšlenku ostatních, následuje společná evaluace nápadů ve skupině a vytvoření preferencí v závislosti na konkrétní problematice. Existují četné další obměny metody brainwritingu, přičemž metoda 6-3-5 je jednou z nejpoužívanějších (srov. Mieke & Nagel, 2015; Schlicksupp, 2004).

Metoda Walta-Disneye

Též strukturované asociace, jako např. systematická změna perspektivy, přispívají ke vzniku velice reálných obchodních záměrů. Řadíme sem metodu Walta-Disneye, která je poměrně snadno proveditelná a garantuje strukturovaný průběh na základě tří jasně definovaných způsobů uvažování. Pro realizaci této metody se doporučuje zvolit vhodné prostředí (místoprostředí), která na účastníky působí neutrálně (např. řada u okna ve třídě), povzbudivě (např. při hezkém počasí venku), střízlivě (např. strana místnosti odvrácená od oken) a nepříjemně (např. zatemněná učebna s jasným umělým osvětlením). Nyní následuje střídavé procházení stanicemi definice problému, snílek, realista a kritik. Postup je následující:

1. Definice problému: V neutrálním prostředí jsou týmem definovány existující problémy, které mají být vyřešeny. Může se přitom jednat o problémy běžného života, které mohou být odstraněny různými produkty, procesy atd...
2. Snílek: V podnětné a povzbudivé atmosféře jsou shromažďovány nápady, které mohou přispět k vyřešení problému. Neexistují žádná omezení či zamítnutí, každá myšlenka je podchycena a zaznamenána.
3. Realista: Ve střízlivé atmosféře dochází k vyhodnocování nápadů z hlediska jejich aplikovatelnosti. Kritériem je praktická realizovatelnost. Nápady, které mohou skutečně přispět k vyřešení a odstranění určitého problému, jsou dále brány v úvahu.

4. Kritik: V nepříjemné atmosféře následuje selekce těchto vybraných nápadů. Není-li v nich skryt ani kladný potenciál pro zákazníka ani z nich nelze vyvodit užitečný koncept (finanční, personální apod.), jsou tyto nápady v této fázi zavrženy. Zbývají pouze myšlenky se skutečným tvůrčím potenciálem, pomocí nichž lze skutečně daný problém vyřešit.

Po tomto čtvrtém kroku se celý proces znovu opakuje a to tak často, dokud nejsou odstraněny veškeré relevantní chyby a nedostatky a dokud problém není odstraněn (vyřešen) (srov. Müller-Prothmann & Dörr, 2009)

Design Thinking

Velmi rozšířenou a v současné době i velice oblíbenou metodou tvůrčího procesu, vycházející zejména z lidských potřeb (Customer View), které jsou centrem jejího zájmu, je tzv. Design Thinking (srov. Simon, 1969; Winograd & Flores, 1989). Tato technika byla v minulých letech zevrubně zkoumána a aplikována na Stanford University (d.school) ve spolupráci s Institutem Hasso-Plattner. Pomocí této metody mají být řešeny problémy tak, že interdisciplinární týmy v tvůrčím prostředí (srov. Walt-metoda Walta Disneye) vyvíjí společné otázky a koncepty, které neustále zohledňují potřeby zákazníka. Současně probíhá iterativní (opakované, v měnícím se kontextu) ověřování pokroku. Základem design thinkingu jsou principy tým, prostor a proces. Podobně jako v Lean Startupu jsou zde na základě pozorování a analýz vytvářeny určité prototypy za účelem jejich přímého ověření (testování) na zákazníkovi. Velký potenciál pro na zákazníka orientované inovace přináší zejména digitalizace. Aby bylo umožněno poskytovat zákazníkovi trvale udržitelné hodnoty a zakotvit jeho perspektivu jako hlavní a stálý motiv tvůrčích technik, postupuje se přitom dle následujících fází:

1. Porozumění
2. Pozorování
3. Definice zorného úhlu
4. Nalézání nápadů
5. Vyvíjení prototypů
6. Testování

Jedná se o iterativní (opakovaný) proces, který se ve svých prvních třech fázích zabývá pochopením problému a ve fázích 4. – 6. pochopením řešení. Vlastní perspektiva jednotlivce je východiskem pro vytvoření myšlenkové základny za pomoci studií, interview a dotazníkových výzkumů. Je třeba odhalit problémy, ty budou poté z určité perspektivy dále sledovány. Tato perspektiva vychází z odhadu a vyhodnocení konkrétních cílů, přání a názorů cílové skupiny.

Fáze nalézání nápadů posouvá problematiku zákazníka opět do centra pozornosti a pokouší se nalézt radikální, často i překvapivé způsoby uspokojování potřeb. Tato fáze může být završena a ukončena feedbackem cílové skupiny a opětovnou reflexí jako i vygenerováním nových řešení. Následuje tvorba prototypů a testování na trhu. Opětovný feedback pomůže při identifikaci toho, co funguje, popř. při zjišťování, jaké vlastnosti by měly být ještě změněny či vylepšeny. Nezodpovězené otázky jsou vyřešeny a dále jsou generovány nápady k přizpůsobení prototypů. Tuto fázi ukončuje design thinking. Na něj bezprostředně navazuje uvedení na trh a zpeněžení nového řešení (srov. Stanford University, 2018).

2.2 Literatura

- AMABILE, T. M., 1996. *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- DALLMEIER, B. a B. HAWELKA, 2009. *Methodenreader. Eine Sammlung bewährter Methoden für Seminare, Vorlesungen und Workshops in der Hochschullehre* (Schriftenreihe Nr. 4). Universität Regensburg, Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsdidaktik.
- DECI, E. L. a R. M. RYAN, 1987. The support of autonomie and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. **53**(6), 1024-1037. ISSN 0022-3514.
- DECI, E. L. a R. M. RYAN, 1993. Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik* 39 (1993) 2, 223-239. ISSN 0044-3247.
- FINKE, R. A., T. B. WARD a S. M. SMITH, 1992. *Creative cognition: theory, research, and applications*. Cambridge: MIT Press.
- GUILFORD, J. P., 1989. *Intelligence, Creativity and Their Educational Implications*. San Diego: Knapp.
- GUILFORD, J. R., 1968. *Creativity, Intelligence and their educational implications*. San Diego: EDITS/Knapp.
- HOLM-HADULLA, R. M., 2010. *Kreativität. Konzept und Lebensstil*. [s. l.]: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag.
- LOMBERG, C., 2010. *Kreativität im Kontext von Corporate Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-8913-0.
- MIEKE, C. a M. NAGEL, 2015. *Methoden zum Innovationsmanagement*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH. ISBN 978-3867646406.
- MÜLLER-PROTHMANN, T. a N. DÖRR, 2009. *Innovationsmanagement – Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse*. München: Carl Hanser Verlag. ISBN 978-3446417991.
- PALMER, C., 2016. *Berufsbezogene Kreativitätsdiagnostik. Beschreibung und Messung der personalen Voraussetzungen von Innovationen*. Wiesbaden: Springer Verlag. ISBN 978-3658124328.
- SCHLICKSUPP, H., 2004. *Ideenfindung*. Würzburg: Vogel Buchverlag. ISSN 978-3802319846.
- SCHULER, H. a Y. GÖRLICH, 2007. *Kreativität. Ursachen, Messung, Förderung und Umsetzung in Innovation*. Göttingen: Hogrefe. ISBN 978-3801720285.
- SIMON, H. A., 1969. *The Sciences of the Artificial*. [s. l.]: The MIT Press.
- STANFORD UNIVERSITY, STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, 2018. *Design Thinking Bootcamp: From Insights to Innovation* [online]. Dostupné z: <https://www.gsb.stanford.edu/exec-ed/programs/design-thinking-bootcamp>
- VAN AERSEN, B., 2018. *Definition Kreativität* [online]. Dostupné z: <http://www.ideenfindung.de/Kreativit%C3%A4t-Kreativit%C3%A4tstechniken-Seminare-Workshops-Ideenfindung.html>
- VOGT, T., 2010. *Kalkulierte Kreativität. Die Rationalität kreativer Prozesse*. Wiesbaden: VS Verlag Springer. ISBN 978-3-531-92340-6.
- WARD, T. B., S. M. SMITH a R. A. FINKE, 1999. Creative cognition. In: *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press, 189-212. ISBN 978-0521576048.
- WINOGRAD, T. a F. FLORES, 1989. Erkenntnis Maschinen Verstehen. [s. l.]: [s. n.].
- ZHOU, J. a C. E. SHALLEY, 2013. Zum Verständnis von Kreativität am Arbeitsplatz: Ein Überblick zu verschiedenen Ansätzen der Kreativitätsforschung. In: *Kreativität, Innovation und Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 1-42. ISBN ISBN 978-3-658-02551-9.

3 Business Modelling

3.1 Strategický management a význam strategických procesů

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Seznámíte se základními terminologickými pojmy v oblasti strategického managementu, strategie a procesu strategického řízení.

Vývoj strategického managementu, resp. strategického řízení, byl v České republice zcela odlišný oproti zemím západní Evropy a Spojených států amerických. Byl silně poznamenán systémem centrálně plánované ekonomiky (od roku 1948). V tomto období postaveném na centrálně řízeném a direktivním plánování nelze hovořit o strategickém řízení, ne v období, které se vyznačovalo potlačováním tržní směny a tržní konkurence. Pojmy jako strategický management, strategické řízení a rozhodování se začínají v Česku poprvé objevovat v překladových odborných publikacích v 80. letech, ačkoliv vnímání těchto pojmů bylo v této době ještě po celém světě značně nejasné. V ČR se začíná uplatňovat pojem tzv. „koncepční řízení“, jehož hlavní úloha spočívá v identifikaci, správném výběru a vyhodnocení takových cílů, které podnikům zajistí optimální výsledky v dlouhodobém časovém horizontu. Teprve v 90. letech, kdy Česká republika přechází od centrálního plánovacího systému k tržní ekonomice vlivem tzv. demokratické revoluce, se české podniky začínají zabývat otázkou strategického řízení, neboť v důsledku probíhající ekonomické reformy dochází i k radikálním změnám v tržním podnikatelském prostředí, mění se zásady působení a fungování podniků a kritéria jejich hodnocení.

Každý podnik je otevřený systém mající vazby na podnikové prostředí. Každá změna se pro podnik může stát hrozbou, neboť současné podnikové prostředí je podniky vnímáno jako vysoce proměnlivé (diskontinuální). Podniky mají dvě možnosti, a to buď reagovat na změny změnou svého chování, nebo nereagovat vůbec, avšak s rizikem ztráty své stability (ztráty zákazníků, tržního podílu, ziskovosti apod.). Úspěšné podniky nečekají, až změny nastanou, ale svým přístupem změny samy vytvářejí. Schopnost rychlé reakce na měnící se potřeby zákazníků se stává nejen otázkou úspěšnosti podniků ve vazbě na jejich konkurenceschopnost, ale zejména otázkou jejich samotné existence. Změny v podnikovém okolí mají však přímý

dopad na změny uvnitř podniku, odrážejí se v jednání, chování, myšlení nejen zaměstnanců, ale i řídicích pracovníků, resp. manažerů.

Strategický management a jeho význam

Strategický management je prakticky zaměřená vědní disciplína, která zkoumá aplikované výsledky z podnikatelské praxe. Velký počet koncepcí, nástrojů a modelů ztěžuje proces rozhodování v podnicích (srov. Hungenberg, 2008). Strategický management však přesto v mnoha podnicích, bez ohledu na jejich strukturu, zaujímá důležité místo, jelikož cílem je dlouhodobě úspěšné umístění na trhu. Stanovení strategie rozvoje podniku určitým směrem na základě strukturovaného strategického procesu od start-upu až po koncern má zásadní význam, jelikož se do popředí dostávají procesy dlouhodobého plánování, které jsou nadřazeny operativnímu managementu. Operativní rozhodnutí (krátko- či střednědobé) probíhají dle Altera na základě předem stanoveného vývoje. Strategický management je strukturovaný proces, který umožňuje trvalé a efektivní dosahování podnikatelských cílů (srov. Hungenberg, 2008).

Realizace strukturovaných procesů umožňuje iniciativně vstupovat na nové trhy popř. tvorbu určitých obchodních modelů. Kromě toho též podporují zodpovědné činitele v rámci rozhodovacích procesů zohledňujících zájmy stakeholderů. Dalším přínosem je vyvážení obchodního modelu zohledňujícího proces tvorby hodnot. Strategické procesy příznivě ovlivňují organizační změny a sledují a měří strategické iniciativy s cílem zabezpečit nárůst hodnot pro všechny stakeholdery (zákazníci, zaměstnanci, akcionáři atd.) (srov. Müller-Stewens & Lechner, 2011).

3.1.1 Fáze strategického procesu podle Altera

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Seznámíte se s fázemi strategického procesu podle Altera.

Strategický proces

Alter (2011) ve své knize *Strategický Controlling – podpora strategického managementu* nastiňuje modifikovaný model strategického procesu a člení jej do fáze plánování cíle, strategické analýzy, formulace strategie a volby strategie, implementace strategie a performance a měření. Tento strategický proces současně názorně integruje do roviny strategického managementu, řízení podniku, oblasti obchodování (strategická obchodní jednotka) a do funkčních oblastí (srov. Alter, 2011).

Tabulka 3:1 Fáze strategického procesu

	Zielplanung	Strategische Analyse	Strategieformulierung und -auswahl	Strategieimplementierung	Performance Messung
Unternehmensbereich (Unternehmenszentrale)	- Vision - Unternehmensleitbild - Ziele	- Externe und interne Analyse der Unternehmenssituation	Portfoliomanagement ↑ Planungskonferenz ↓	Fertigstellung des Unternehmensplans - Unternehmens- und SGE-Ziele/-Pläne - Gestaltung von Strukturen u. Systemen	- Überprüfung von Umsetzung und Umsetzungserfolg ↑
Geschäftsbereich (Strat. Geschäftseinheit = SGE)		- Externe und interne Analyse der SGE-situation	- Formulierung der Wettbewerbsstrategien - Quantifizierung der Strategiealternativen	- Implementierung der SGE-Pläne - Gestaltung von Strukturen und Systemen	- Überprüfung von Umsetzung und Umsetzungserfolg ↑
Funktionsbereiche				- Operative Ziele und Budgets	- Operative Kontrolle (Budget, Leistung)

Zdroj: Altera, 2011

Tabulka 3:2 Překlad Obrázku 3:1

	Plánování cíle	Strategická analýza	Formulace a volba strategie	Implementace strategie	Kontrola (měření) úspěšnosti
Oblast podnikatelská	vize motto podnikání cíle	externí a interní analýza situace podniku	management porfolia plánovací konference	vypracování podnikatelského plánu cíle/plány podniku a SOJ (strategické	kontrola úspěšnosti implementace strategie v praxi

				obchodní jednotky) vytváření struktur a systémů	
Oblast obchodní (strategická obchodní jednotka (SOJ))		externí a interní analýza situace SOJ	formulace strategií soutěže kvantifikace alternativních strategií	implementace plánů SOJ, vytváření struktur a systémů	kontrola úspěšnosti strategie
Funkční oblasti				operativní cíle a rozpočty	operativní kontrola (rozpočet, výkon)

Fáze: Plánování cílů

Před samotnou strategickou analýzou si podnikatel vytyčí cíle svého podnikání. Musí mít konkrétní vizi, vzor a konkrétní podnikatelské cíle. Vize je chápána jako „*původce a [...] záměr podnikatelské činnosti*“ (Hungenberg, 2008, str. 26). Vizionářské představy vznikají zejména díky „*představivosti jednotlivců, jsou schopni na základě svých individuálních hodnot a svého subjektivního úsudku realizovat pokročilý rozvoj*“ (Hungenberg, 2008, str. 26). Vize poskytují identitu, slouží k identifikaci a mobilizují. Písemnou formu vizi nazýváme misí, často též moto podnikání či vůdčí myšlenka. Volba cíle určuje podnikatelské jednání a přispívá k rozhodování. Výsledkem jsou v této fázi formulace cíle dle obsahu, rozsahu a času (srov. Hungenberg, 2008).

Fáze: Strategická analýza

Následuje fáze strategické analýzy, která se uplatňuje v oblasti podnikání a ochodování. Cílem analýzy je objasnění vlivů okolního prostředí ve formě šancí a rizik a určení a silných a slabých stránek podniku, jejich rozměru a souvislostech. Výsledek analýzy je nejen odrazem aktuální situace, nýbrž do značné míry i předvídá změny v podniku (srov. Müller-Stewens & Lechner, 2011). Účelem je sběr informací souvisejících s interní a externí situací podniku a obchodních příležitostí (srov. Hungenberg, 2008). „*Rovina odvětví je obklopena makrorovinou, všeobecným prostředím*“ (Alter, 2011, str. 85). Externí analýza je pohledem makroroviny, jejích faktorů, tj. politicko-právní, společenské, ekologické, ekonomické a technologické rámcové podmínky, které podnik nemá možnost nikterak ovlivnit. Kromě toho by měla být věnována pozornost i rovině odvětvové, jejíž faktory jako např. zákazníci, dodavatelé a konkurence může podnik ovlivnit (srov. Hungenberg, 2008). Haberberg a Rieple kritizují v rámci externích

faktorů zejména obtížnost prognostikování: „Technological change and political uncertainty, in particular, can make it very difficult to predict.“ (Haberberg & Rieple, 2008, str. 504). „Do jaké míry podnik bude schopen [...] využít příležitosti a zvládnout rizika, do značné míry závisí na silných a slabých stránkách podniku“ (Hungenberg, 2008, str. 455). Silné a slabé stránky podniku se odvíjejí od kompetencí, tj. od schopností a zdrojů (srov. Hungenberg, 2008). Výsledkem jsou informace týkající se externích příležitostí a rizik, interním silným a slabým stránkám a jejich interakcím (srov. Alter, 2011).

Fáze: Formulace a volby strategie

V této fázi jsou aplikovány poznatky strategické analýzy rozvoje podnikatelských a obchodních strategií. Centrem rozvoje alternativních strategií podniku je portfolio podnikatelských a obchodních možností, které v sobě zahrnuje i vize, mise a dlouhodobé cíle. V této souvislosti nelze opomenout ani rozdělení zdrojů v rovině obchodní. Plánují se změny v portfoliu, dobývání, udržování či opouštění trhů. Pozornost je věnována alternativním strategiím v oblasti trhu, jako např. vytváření strategie soutěže s cílem získání tržních výhod, které jsou zacíleny zejména na výhody v oblasti nákladů či cen nebo diferenciaci sloužící k přizpůsobení či změně struktury konkurence. Z alternativních strategií je následně zvolena strategie, která se z hlediska dosažení cíle jeví jako nejvhodnější (srov. Hungenberg, 2008). Z důvodu lepšího posouzení vhodnosti dané strategie lze využít faktory jako rozsah investic nebo produktivita (srov. Müller-Stewens & Lechner, 2011). Při výběru strategie v oblasti podnikání je opětovně zkoumáno, zda byly identifikovány příležitosti a rizika a silné a slabé stránky podniku. Alternativní strategie jsou posuzovány z hlediska obsahu a proveditelnosti podle strategických cílů. Po té co byly strategie zkontrolovány a schváleny vlastníky, popř. dozorčími orgány, dochází k jejich zveřejnění v rámci celkového strategického plánu, který zahrnuje cíle, postupy, zdroje a očekávané výsledky (srov. Alter, 2011).

Fáze: Implementace strategie

Implementace strategie navazuje na výběr strategie a zkoumá, jak lze strategická rozhodnutí prakticky realizovat a aplikovat. Cílem je přizpůsobit plánování výroby strategickému plánu a najít vhodné struktury (organizace a procesů) a systémy (manažerský informační systém a systém odměňování) pro realizaci těchto plánů (srov. Hungenberg, 2008). Do popředí se dostávají operativní jednání, která vyžadují součinnost mnoha osob z roviny strategického managementu. Při implementaci je vyžadována vysoká míra angažovanosti řídicího managementu a v rámci procesů change-managementu též identifikace nutných předpokladů a

ochota i schopnost přizpůsobit se případným změnám. Závěrem lze konstatovat, že implementaci bude možno úspěšně realizovat pouze za předpokladu, že vrcholový management získá důvěru, budou k dispozici jasné a zdokumentované cíle, fungující řídicí systémy, bude využíván projektový management a odborné disciplíny a prostřednictvím operativního plánování opatření dojde ke stanovení cílů a rozpočtů pro jednotlivé funkční oblasti (operacionalizace) (srov. Alter, 2011).

Fáze: Kontroly a měření

Fáze performance a měření uzavírá strategický proces. Dochází ke kontrole operativní a strategické složky. Ekonomické (obchodní) oddělení kontroluje rozpočet a výkon jednotlivých funkčních oblastí. Podnikatelská složka kontroluje praktickou realizaci a úspěšnost obchodní složky. Kontrola probíhá buď ve formě výsledovky (srovnání má dáti – dal), Kontroly plnění plánu (srovnání aktuálního splnění plánu a výhledu do budoucna) nebo kontroly předpokladů (premisy) (porovnání budoucího a současného stavu). Smyslem strategické kontroly je odhalení (identifikace) odchylek, zjištění příčin a případná implementace opatření (srov. Alter, 2011). Následuje opětovný průběh celého procesu, díky kterému je možno včas reagovat na změny v externím prostředí i v samotném podniku. „Výsledky strategické kontroly jsou podnětem pro budoucí strategické procesy“ (Hungenberg 2008, str. 408).

3.1.2 Strategie, proces strategického řízení

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Vývojové etapy strategického řízení.
- ✓ Strategické myšlení a rozhodování.
- ✓ Seznámení s úlohou a rolí strategické situační analýzy jako nástroje pro formulaci podnikové strategie.

V souvislosti s výraznými změnami ve vnějším prostředí nabývá na významu strategické řízení, které je nezbytné pro řízení podnikatelských subjektů v turbulentní a diskontinuální době 21. století. Strategii lze definovat jako zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém časovém horizontu, které v ideálním případě vytváří soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím, zvláště trhem a zákazníky (Tichá a Hron, 2009). Za jedno ze základních teoretických východisek vymezujících pojem strategie lze považovat Mintzbergovo vyjádření strategie pomocí 5P (Mintzberg, 1994): plan, ploy, pattern, position a perspective. Obdobně jako Mintzberg (1994) vysvětlují pojetí strategie i další autoři (Kotler, 1993; Johnson a Scholes, 1993), kteří vymezují strategii většinou z pohledu tržního prostředí. Keřkovský a Vykypěl (2006) definují strategii jako základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Dle jednoho z mnoha dalších pojetí lze strategii označit za dlouhodobý záměr, koncepci, široký program apod. (Dedouchová, 2001; Pražská a kol., 1993; Mintzberg, 1994). Autoři Thompson a Strickland (1996) definují strategii jako sled organizačních kroků a manažerských postupů používaných k dosažení cílů a ke sledování vize a mise organizace. D'Aveni (1994) vymezuje strategii nejenom jako tvorbu výhody, ale i jako kreativní destrukci výhody konkurentů. Obdobně činí Brown a Eisenhardt (1998), kteří vymezují strategii jako tvorbu neustálých toků konkurenčních výhod, které po seskupení do jednoho celku tvoří napůl koherentní strategický směr.

Z pohledu výše uvedených definic je možné strategii vymezit jako dlouhodobý koncepční záměr podniku za účelem naplnění vize, mise, resp. poslání, včetně specifikace nástrojů vedoucích k jeho naplnění. Nezbytným předpokladem pro naplnění podnikových strategických záměrů je zabezpečení strategického řízení (a to ve všech činnostech podniku). Vzrůstající potřeba uplatňovat principy strategického řízení je zapříčiněna významnou změnou jak vnitropodnikových parametrů, tak i zásadními změnami vnějšího prostředí.

Proces strategického řízení prošel různými vývojovými etapami od školy klasické v 60. letech, kterou lze považovat za zrod strategického managementu, až po současný novodobý přístup. Přehled etap vývoje strategického řízení uvádí následující tabulka.

Tabulka 3:3 Etapy vývoje strategického řízení

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

Zdroj: Mallya, 2007

Tichá a Hron (2009) uvádějí, že smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál firmy je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Mallya (2007) popisuje strategické řízení jako dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků.

„Strategické řízení v moderním slova smyslu je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku. Takto pojaté strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizací strategie, přičemž v rámci tvorby strategie je nutno uplatnit strategické rozhodování a strategické myšlení“ (Lednický 2006, s. 8).

Strategické myšlení a rozhodování

Proces strategického řízení je úzce spjat s principy strategického myšlení i se strategickým rozhodováním o tom, co by měla firma dělat a kam by měla směřovat. Strategické myšlení (a v návaznosti na ně i strategické rozhodování) by mělo respektovat zásady konceptu tzv. 3C. To předpokládá soustředění pozornosti na:

- zákazníky;
- konkurenty;
- vlastní firmu.

V praktické činnosti obchodních firem to znamená vyhledávat, získávat a stabilizovat své zákazníky; průběžně sledovat a vyhodnocovat svou konkurenci včetně indikace jejích silných a slabých stránek za účelem získání strategických výhod, zejména těch, které jsou konkurenční povahy (Rančák a Fanta, 1994, vlastní interpretace).

Mezi nejdůležitější principy strategického myšlení (Dedouchová, 2001) patří:

- princip variantnosti;
- princip permanentnosti;
- princip celosvětového systémového přístupu;
- princip tvůrčího přístupu;
- princip interdisciplinarity;
- princip vědomí práce s rizikem;
- princip koncentrace zdrojů;
- princip vědomí zdrojů;
- princip vědomí práce s časem;
- princip agregovaného myšlení;
- princip zpětnovazebního myšlení.

Ansoff definuje strategická rozhodnutí jako funkce, které se zabývají vztahem mezi firmou a jejím prostředím a zahrnují rozhodování o typu podnikatelské činnosti, o níž by měla firma usilovat.

Rozlišuje tři oblasti rozhodování:

- operativní;
- administrativní;
- strategická.

Operativní rozhodování

Týkají se samotné transformace vstupů. Zahrnují např. alokaci zdrojů, stanovení ceny a objemu výroby, určení výše výdajů na marketing, výzkum a vývoj. Rozhodování tohoto typu probíhají permanentně a jsou v rámci firmy decentralizována. Většina těchto rozhodnutí se opakuje a kromě rizika a nejistoty jsou charakterizována i relativně krátkým intervalem mezi vznikem potřeby těchto rozhodnutí, jejich uskutečněním a efekty z nich vyplývajícími.

Administrativní rozhodování

Jedná se o rozhodnutí podpůrná. Vytvářejí procedury k získávání zdrojů, k zajištění vhodné vnitřní struktury a požadovaného toku informací.

Strategická rozhodování

Týkají se vztahu mezi firmou a jejím vnějším prostředím. Takový druh je tedy nevyhnutelně centralizován na nejvyšší úrovni řízení firmy, neboť se dotýká veškerých podnikových zdrojů. Strategická rozhodnutí jsou relativně méně častá a jejich důsledky se projevují až po určité době. Jedna z nejvýstižnějších charakteristik strategického rozhodování poukazuje na skutečnost, že podnikový management nedostává žádné signály o jejich potřebě. Znamená to, že přestože jsou relativně řídká, musí ve firmě existovat mechanismus, který by zajišťoval, aby podnikový management věnoval strategickým rozhodnutím patřičnou pozornost (Váchal a Pártlová, 2010).

Strategická situační analýza

Názor na obsahovou náplň situační analýzy se v obecné rovině u odborné veřejnosti shoduje a spočívá zejména v hodnocení jednotlivých složek a vlastností vnějšího i vnitřního prostředí firmy s využitím metod pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Šulák a Vacík (2005) pojednávají o analýze podnikatelského prostředí, které člení na dvě části:

- externí prostředí:
 - makroprostředí (sociologie, kultura, demografie, legislativa, ekonomika, technologie, ekologie);
 - mezoprostředí (zákazníci, konkurence, dodavatelé, distribuce);
- interní prostředí:
 - mikroprostředí (podnikové zdroje: fyzické, finanční, lidské zdroje a zdroje nehmotné povahy).

Obdobné vymezení podnikatelského okolí uvádí Mallya (2007). Mezi důvody, kvůli nimž by firma měla analyzovat své okolí, Mallya (2007) uvádí:

- znalost pozice firmy v prostředí, v němž působí;
- schopnost reakce na neustálé změny okolí;
- celostní a systémový pohled na firmu;
- poznání svého vnitřního prostředí;
- schopnost čelit konkurenci;
- vytvoření rozvojové strategické základny.

Veber (1998) navíc člení makroprostředí do následujících typů:

- lokální prostředí (bezprostřední vnější okolí firmy);
- národní (státní) prostředí (je vymezeno státními hranicemi);
- prostředí integračního seskupení (vzniká zrušením národních hranic);
- světové prostředí (vzniká s postupnou internacionalizací ekonomických procesů).

Jakubíková (2008), Dedouchová (2001) člení okolí firmy na:

- makrookolí;
- mikrookolí;
- firmu.

Situační analýzu definovanou dle Jakubíkové (2008) lze považovat za nejvíce vyhovující pro potřeby obchodních firem. Předností takto vymezeného pojetí je snaha o nalezení správného poměru mezi tržními příležitostmi, jež jsou pro firmu výhodné a přicházejí reálně v úvahu, a mezi vnitřními podnikovými zdroji. Tento atribut lze považovat za základní algoritmus

strategického rozvoje obchodních firem. Jak autorka uvádí, v řadě případů je obsah situační analýzy skryt pod označením 5C:

- company – podnik;
- collaborators – spolupracující firmy a osoby;
- customers – zákazníci;
- competitors – konkurenti;
- climate/context – makroekonomické faktory (STEP analýza).

V kontextu současného globalizujícího se světa, zejména pak v oblasti globalizace trhů a podnikání, je autorkou zmíněna i situační analýza provedená pomocí 7C (country – národní specifika, climate/context – makroekonomické faktory, company – podnik, collaborators – spolupracující firmy a osoby, customers – zákazníci, competitors – konkurenti, cost – náklady). V rámci moderního strategického řízení obchodních firem se ukazuje účelným využívat k popisu vnějšího a vnitřního prostředí strategických analýz. Pro analýzu vnějšího prostředí jsou nejvíce využívány tyto metody (Tichá a Hron, 2009; Váchal a Pártlová, 2010):

- **STEP analýza** (hodnotí vliv faktorů vnějšího okolí na firmu – politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních, technologických a ekologických);
- **scénáře** (popisují současný stav prostředí firmy a vytyčují různé směry / scénáře jejího vývoje);
- **analýza ekonomických charakteristik odvětví** (odvětví je zde chápáno jako skupina firem nabízejících stejné výrobky, resp. služby; jsou zde klasifikovány faktory ovlivňující nabídku a poptávku po jejich produktech);
- **analýza hybných sil v odvětví** (specifikovány jsou hybné síly v odvětví působnosti firem a je stanovena jejich významnost z hlediska rozvoje firmy i celého odvětví);
- **analýza konkurence v odvětví** - Porterův model pěti sil (analyzuje odvětví a konkurenční prostředí firem prostřednictvím pěti konkurenčních sil);
- **strategické mapy** (specifikují strukturu odvětví a mapují konkurenční skupiny v něm působící s určením jejich významnosti);
- **analýza konkurentů** (navazuje na strategické mapy a diferencuje konkurenty dle jejich konkurenční síly);
- **analýza atraktivity odvětví** (je hodnoceno 15 faktorů; silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre pro stanovení atraktivity odvětví).

Pro analýzu vnitřního prostředí jsou nejvíce využívány analýzy:

- **analýza hodnotového řetězce** (analyzovány jsou primární a podpůrné činnosti firmy s cílem stanovit stupeň transformace vstupu na finální produkty včetně hodnoty vnímané a respektované zákazníky).
- **analýza klíčových procesů** (procesy a systémy ve firmě jsou členěny na primární procesy a podpůrné a kontrolní systémy, jejichž cílem je stanovit klíčové procesy z hlediska plnění firemních cílů, případně navrhnout inovaci stávajících procesů).
- **analýza exponovanosti firmy** (stanovuje se stupeň zranitelnosti firmy na základě působení makroprostředí firmy).
- **SWOT analýza** (prostřednictvím analýzy a vyhodnocení vnitřních a vnějších faktorů je určována současná pozice firmy v tržním prostředí).
- **analýza portfolia** (matice BCG, matice GE, matice životního cyklu – cílem je stanovit optimální skladbu podnikového portfolia z hlediska jeho současného, ale i budoucího stavu).
- **klíčové faktory úspěchu** (určují se stěžejní prvky konkurenceschopnosti firmy působící v daném odvětví).

Je vhodné upozornit na skutečnost, že při praktickém řešení situační analýzy není vždy potřebné ani účelné uplatnit všechny uváděné analýzy, sled jednotlivých analýz by měl vycházet z charakteru firmy.

3.2 Ukázka praktického zpracování vybraných strategických analýz pro hodnocení vnitřního i vnějšího prostředí podniku na příkladu konkrétního podniku (studentský projekt)

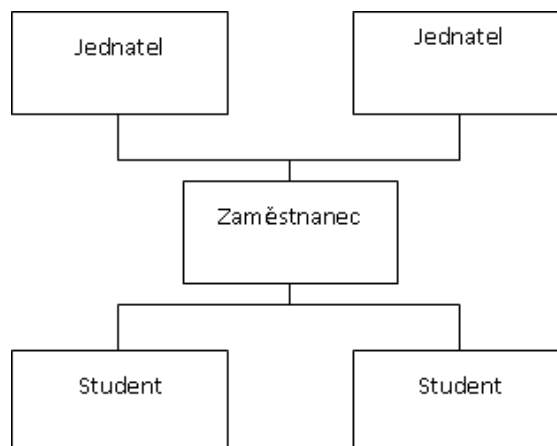
Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Na příkladu vybraného podniku je uveden dílčí přístup k formulaci podnikové strategie, resp. stanovení vize a mise (poslání zvoleného podniku), dále pak formulace strategických cílů a jejich transformace do cílů taktických až po cíle operativní. Uvedený praktický příklad je zpracován studentem bakalářského studia Bc. Tomášem Krulickým v rámci předmětu Strategické analýzy.
- ✓ Na praktickém příkladu konkrétního podniku jsou provedeny základní vybrané analýzy (SWOT analýza, analýza podnikového portfolia s využitím modelu GE, Porterův model pěti sil, analýza životního cyklu odvětví a metoda scénářů).

Představení společnosti

Společnost LTS AD, s. r. o., sídlí v Českých Budějovicích a předmětem podnikání firmy je silniční nákladní doprava. Firma je ze statistického hlediska podle počtu zaměstnanců zařazena v kategorii mikropodniků (1-5 zaměstnanců); skutečnou organizační strukturu odráží Obrázek 3:2.

Tabulka 3:4 Organizační schéma LTS AD



Zdroj: Krulický, 2016

Organizační struktura mikropodniku je základní liniová. Společnost je vedena dvěma jednateli, kteří jsou zároveň i jedinými společníky, resp. vlastníky. Dále ve společnosti působí jeden zaměstnanec na hlavní pracovní poměr a dva studenti na vedlejší pracovní poměr. Oba studenti studují vysokou školu.

Společnost působí na trhu velice krátce, finančně aktivní je zhruba od června 2014. Zpočátku svého působení byla firma finančně ve ztrátě, nicméně za rok 2014 již firma vykázala kladný účetní výsledek hospodaření. Obrat i tržby firmy rostou každým měsícem o několik jednotek procent. Aby společnost zvládla růst a vhodně optimalizovala své mzdové náklady, zaměstnává v současné době dva studenty na zkrácený pracovní úvazek, přičemž je všeobecně předpokládáno, že další růst firmy bude kryt navýšením jejich úvazků až do plného zaměstnání (po absolvování vysoké školy).

Jak bylo již řečeno výše, ekonomická situace společnosti je poměrně pozitivní. Společnost dosahuje kladných hospodářských výsledků a zatím vždy i meziměsíčně rostla. Vlastní tři užitkové vozy Volkswagen Crafter, které byly pořízeny jako bazarové vozy. LTS AD vozy odepisuje rovnoměrným (lineárním) odpisem dle zákona o dani z příjmů právnických osob. Dále firma vlastní drobný kancelářský nábytek (počítače, notebooky, mobilní telefony a další), který nepodléhá odepisování. Svou činnost firma provozuje v pronajatých kancelářských prostorech v Českých Budějovicích.

Definování vize, mise, strategického cíle podniku; SMART

Vize a mise byly definovány již při vzniku firmy následujícím způsobem:

- **Vize:** vyrovnání nerovnováhy v nabídce a poptávce přeprav na trhu.
- **Mise:** být malou firmou a důvěryhodným, kvalitním partnerem pro dopravní firmy i zákazníky. Mít širokou síť dopravců a vždy nabídnout zákazníkovi nejoptimálnější možné řešení. Předpokládanými zákazníky jsou české firmy importující materiál pro výrobu z jižních zemí EU a exportující hotové výrobky z ČR.

Produktem firmy, resp. nabízenou službou, je zajištění optimální varianty přepravy zboží, zejména kusových zásilek (od 100 kg do několika tun) v rámci zemí Evropské unie. K přepravě zásilek po území států střední Evropy firma využívá vlastní užitková vozidla, jestliže se jedná o zásilky z/do vzdálenějších zemí, využívá služeb externích dopravců. Přidaná hodnota služby je v tom, že firma má kladné vztahy se spolupracujícími dopravci, díky tomu má každou minutu

přehled o pohybu několika stovek nákladních aut napříč Evropou, díky čemuž je plánování přeprav i vytíženosti vozidel mnohem efektivnější, než kdyby každý dopravce pracoval samostatně.

Cíle vybrané firmy budou formulovány na základě pravidla SMART, tzn., že jsou:

- S (specific) – konkrétní, jasně formulované, srozumitelné;
- M (measurable) – měřitelné;
- A (achievable) – přijatelné;
- R (relevant, realistic) – reálné;
- T (timed) – časově vymezené.

Strategické cíle

Firma má stanoveny následující strategické cíle, pro každý rok stanovuje též cíle taktické, které následně rozpracovává do cílů operativních. Operativní cíle jsou průběžně vyhodnocovány na pravidelných interních poradách pracovníků.

Tabulka 3:5 Strategický cíl č. 1 LTS AD

1.	Strategický cíl			
	Spolupráce s dopravci Do konce roku 2020 vybudovat síť dopravců tak, aby v každé adekvátní oblasti EU bylo denně k dispozici jedno auto s přímým odjezdem do ČR (a obráceně).			
	Odp. osoba	Datum definování	Termín plnění	Splněno?
	Jednatel	1. 12. 2017	31. 12. 2020	Ano / Ne
Vyhodnocení cíle:				

Zdroj: Krulický, 2016

Jednatelé si zakládají na myšlence, že k vytvoření úspěšné přepravní firmy není nutné provozování vlastních nákladních vozidel. Za klíčové považují propojení poptávané přepravy s nejvýhodnějším vozidlem, lhostejno jaká (ověřená) společnost ho bude provozovat. K tomu je nutné mít jednak vybudovanou dostatečnou baterii partnerských dopravců a taktéž sdílet data o poloze a vytíženosti vozidel.

Tabulka 3:6 *Strategický cíl č. 2 LTS AD*

2.	Strategický cíl			
	Personální oblast Do konce roku 2020 vybudovat kvalitní pracovní tým (3-5 zaměstnanců).			
	Odp. osoba	Datum definování	Termín plnění	Splněno?
	Jednatel	1. 12. 2017	31. 12. 2020	Ano / Ne
	Vyhodnocení cíle:			

Zdroj: Krulický, 2016

Taktické cíle

Tabulka 3:7 Taktický cíl č. 1 LTS AD

1.	Taktický cíl			
	Personální oblast Ve druhém pololetí roku 2018 přijmout jednoho zaměstnance na HPP.			
	Odp. osoba	Datum definování	Termín plnění	Splněno?
	Jednatel	18. 12. 2017	31. 12. 2018	Ano / Ne
	Vyhodnocení cíle:			

Zdroj: Krulický, 2016

Jednatelé očekávají v roce 2018 stabilní růst počtu zprostředkovaných přeprav, a tudíž nutnost nejpozději do konce roku 2018 přijmout jednoho zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Tímto zaměstnancem by měl být jeden ze dvou spolupracujících studentů.

Tabulka 3:8 Taktický cíl č. 2 LTS AD

2.	Taktický cíl			
	Ekonomická oblast Do konce roku 2018 mít baterii dopravců pro denní přepravu zboží z ČR do Itálie, Španělska a Francie a naopak.			
	Odp. osoba	Datum definování	Termín plnění	Splněno?
	Jednatel	18. 12. 2017	31. 12. 2018	Ano / Ne
	Vyhodnocení cíle:			

Zdroj: Krulický, 2016

Itálie, Španělsko a Francie jsou klíčové trhy pro přepravu zboží z/do ČR, a je proto prioritní mít vybudované pravidelné spojení na těchto trasách.

3.2.1 SWOT analýza

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ SWOT analýza jako jedna z prvotních a celosvětově nejznámějších analýz nemá dosud pevný metodologický rámec. V této kapitole je uveden možný způsob jejího zpracování, a to s využitím matic IFE a EFE.
- ✓ Studenti se seznámí s teoretickým i praktickým využitím SWOT analýzy zpracované prostřednictvím vyhodnocení interní pozice firmy (IFE matice) a externí pozice firmy (EFE matice).

SWOT analýza slouží k identifikaci a vyhodnocení silných a slabých stránek podniku (interních faktorů), k identifikaci a vyhodnocení příležitostí a hrozeb (externích faktorů) za účelem stanovení současné pozice podniku v tržním prostředí.

Metodický postup při zpracování vyhodnocení interní pozice firmy s využitím matice IFE

Hodnotí se interní pozice organizace, nebo pozice jejího strategického záměru.

Postup hodnocení:

- Zpracování interních faktorů ze SWOT analýzy – pro Váš příklad si zvolte **5S** a **5W** (zachována symetričnost matice).
- Každému faktoru je nutné přiřadit sumu vah v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti. **Pozor, suma vah S + W = 1,00!**
- Ohodnotit jednotlivé faktory:
 - 4 = největší **S**
 - 3 = malé **S**
 - 2 = malé **W**
 - 1 = největší **W**
- Vynásobit váhu a hodnocení jednotlivých faktorů.
- Sečíst vážené poměry jednotlivých faktorů.

Tabulka 3:9 Matice IFE

		Váha	Hodnocení	Vážený průměr
Silné stránky S	Osobní přístup	0,12	3	0,36
	Unikátnost produktu	0,09	3	0,27
	Individuální řešení služeb	0,08	3	0,24
	Personální management	0,07	3	0,21
	Zavedený systém informačních zdrojů	0,07	3	0,21
	Celkem S	-	-	1,29
Slabé stránky W	Krátká historie firmy	0,15	2	0,30
	Chybějící interní systém práce	0,14	2	0,28
	Nezastupitelnost pracovníků	0,12	2	0,24
	Kapitálová síla	0,09	2	0,18
	Nedostatečná zpětná vazba od zákazníků	0,07	2	0,14
	Celkem W	-	-	1,14
Celkem		1	X	2,58

Zdroj: Krulický, 2016

Vyhodnocení interní pozice společnosti

Na základě váženého poměru lze vyhodnotit interní pozici analyzované společnosti spíše jako průměrnou.

Popis silných stránek

První silnou stránkou je osobní přístup všech zaměstnanců společnosti k zákazníkům. Zákazníci jsou mezi zaměstnance distribuováni tak, že ve své podstatě daný zákazník vždy komunikuje s jedním (stále stejným) zaměstnancem, což v oboru dopravy a přepravy není ani zdaleka tak běžné jako u jiných podniků s klientským přístupem.

Další je unikátnost nabízené služby, především efektivní propojování nabídek a poptávek po přepravách, což má kladné ohlasy především u podniků poptávajících přepravy. Propojování poptávek a nabídek stojí za úspěchem nejedné firmy, jako příklad lze uvést aplikaci UBER určenou pro osobní městskou a příměstskou dopravu.

Individuální řešení potřeb patří rovněž mezi silné stránky společnosti. Toto řešení umožňuje vždy najít nejoptimálnější výsledek, byť někdy za cenu delšího vynaloženého času na hledání a kombinaci vhodných dopravců.

Personální management společnosti lze kladně hodnotit především díky malému počtu pracovníků a individuálnímu přístupu k nim, s čímž souvisí i vyšší pracovní výkony zaměstnanců.

Díky provázanosti vybrané společnosti s již zavedenými podniky v oboru, LTS AD disponuje cennou databází potencionálních dopravců i zákazníků, což jí dává možnost efektivního zacílení na vybrané podniky.

Popis slabých stránek

Krátká historie společnosti může mít negativní dopad na vnímání firmy okolím. Pracovníci se střetávají s názorem, že dopravci nedůvěřují podniku, tudíž s ním raději nebudou spolupracovat.

Vzhledem ke skutečnosti, že zvolená společnost působí na trhu krátkou dobu a stále roste, interní procesy klíčových aktivit jsou do jisté míry nestálé. To může způsobovat chaos při práci zaměstnanců. Z dlouhodobého hlediska tento nedostatek bude odstraněn.

Díky přímému kontaktu pracovníka s vybranými zákazníky jsou navázány příznivé vztahy a je vždy na zvážení, zda do těchto vztahů má zasahovat další pracovník. Taktéž to platí i o vztazích mezi pracovníky a dopravci. V důsledku nestabilních interních procesů klíčových aktivit společnosti se v tomto případě jeví vzájemná zastupitelnost pracovníků spíše nepříznivě.

Vybraná společnost se řadí mezi malé podniky, resp. mikropodniky s malými obraty a zisky, z toho plyne její malý podíl na trhu i malá finanční síla oproti konkurenci. Jako malou obchodní společnost ji může vážně ohrozit i sebemenší zhoršená platební morálka odběratelů.

Nedostatečná zpětná vazba vede management společnosti k rozhodování založenému spíše na intuici, než na faktických základech a informacích od zákazníků.

Tabulka 3:10 Matice EFE

		Váha	Hodnocení	Vážený průměr
Příležitosti O	Růst počtu alternativních druhů přeprav	0,12	4	0,48
	Růst trhu	0,10	3	0,3
	Nové technologie	0,10	2	0,2
	Spolupráce s ostatními firmami	0,08	2	0,16
	Partnerské programy	0,05	1	0,05
	Celkem O	-	-	1,19
Hrozby T	Stávající konkurence	0,15	4	0,6
	Cenové války a nekalá konkurence	0,12	3	0,36
	Kurzy měn	0,11	2	0,22
	Odliv pracovních sil	0,09	1	0,09
	Ohrožení ze strany dopravců	0,08	4	0,32
	Celkem T	-	-	1,59
Celkem		1	X	2,78

Zdroj: Krulický, 2016

Vyhodnocení externí pozice společnosti

Vážený poměr příležitostí a hrozeb firmy je 2,78, což odpovídá relativně velké citlivosti na změny ve vnějším prostředí.

Popis příležitostí

Rostoucímu počtu alternativních přeprav zčásti napomáhá i legislativní úprava a snaha vlády přemístit větší část přeprav zboží ze silnic na železnici. To samotní dopravci neslyší rádi a brání se tomu. Role prostředníka mezi dopravcem a zákazníkem se zdá být pro toto odvětví nezbytná. Prostředník zná a zváží veškeré výhody a nevýhody jednotlivých druhů dopravy a vybere ten nejvhodnější s ohledem na aktuální požadavky.

Načasování vzniku nové společnosti bylo velice výhodné. Společnost začala svou činnost provozovat v období po krizi a její současný růst přímo nahrává i růstu počtu zprostředkovaných přeprav.

Nové moderní technologie jsou klíčem k úspěchu, proto chce management firmy v budoucnu vytvořit vlastní softwarové řešení (aplikaci) systému na zadávání a přidělování přeprav. Tu by

měl každý zákazník k dispozici a jejím prostřednictvím by pouze zadával informace o nákladu, načež by přeprava byla automaticky zpracována.

Je jistě klíčové v současné době spolupracovat a kooperovat s dalšími podniky na trhu. Proto je jedním ze základních cílů společnosti vybudovat baterii dopravců. Další možnou příležitostí je i navázání spojení se zahraničními podniky zabývajícími se podobnou činností jako vybraná společnost. Takovéto spojení by umožnilo pružnější reakce na přepravy z dotčených lokalit.

Jistě by za dalších zvážení stálo zabývat se otázkou využití dotací pro rozvoj společnosti, neboť firma nabízí spolupráci studentům a absolventům vysoké školy v Českých Budějovicích. Případně alespoň otázkou navázání silnější vazby mezi zmiňovanou školou a společností. Pro společnost by to mohlo znamenat zdroj pracovní síly z řad studentů souvisejících oborů, pro školu a studenty naopak získání potřebné praxe v úspěšném podniku.

Popis hrozeb

Největší hrozbou je (obligátně) stávající konkurence na trhu, a to ať už konkurence zabývající se podobně jako vybraná společnost zprostředkováním přeprav, tak rekrutace takového podniku ze současných dopravních podniků.

Cenové války a nekalé konkurenční praktiky by mohly přímo ohrozit existenci společnosti, neboť jak již bylo uvedeno výše, vybraná společnost nemá dostatečnou finanční zásobu na to, aby se ubránila případným nelegálním praktikám konkurentů.

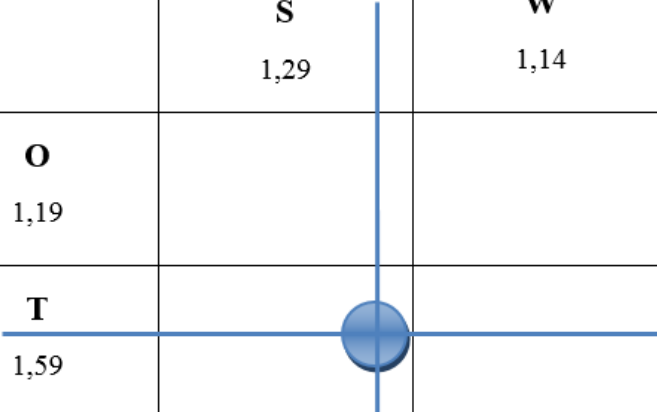
Společnost se zabývá zprostředkováním přeprav téměř po celé EU, je pro ni tedy důležitá stabilita kurzů měn. Firma má několik dlouhodobých kontraktů v jiné měně, než jsou české koruny, a při prudkém vychýlení kurzu by taktéž mohla být přímo ohrožena.

Pokud by došlo k nečekanému odlivu pracovníků ze společnosti, firma by byla paralyzována a nemohla by dále provozovat svou činnost. Je proto zásadní praktikovat vhodným způsobem metody personálního managementu, budovat přátelské vztahy na pracovišti a nezavdávat zaměstnancům podněty k odchodu.

Dalším ohrožením, které by mohlo nastat, je ohrožení ze strany dopravců. Pokud by externí dopravci neplnili své smluvní závazky o fyzické přepravě nákladu, mohla by případně být očerněna pověst firmy.

Tabulka 3:11 Výsledná matice SWOT analyzované společnosti

	S 1,29	W 1,14
O 1,19		
T 1,59		



Zdroj: Krulický, 2016

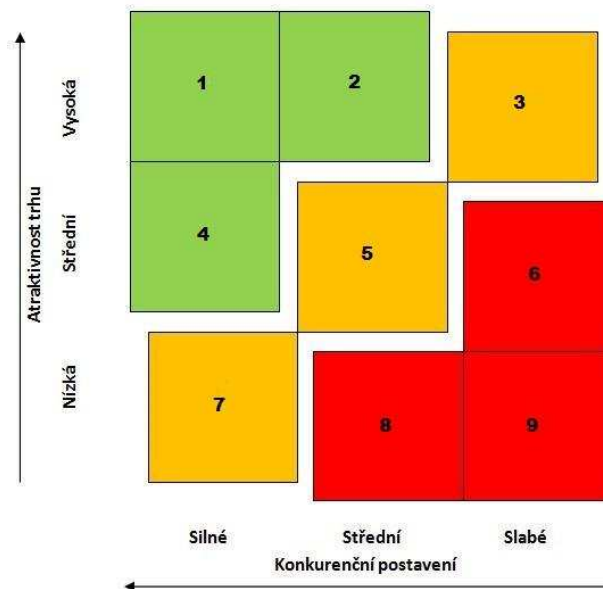
3.2.2 Analýza portfolia s využitím modelu GE

Co Vá čeká v této kapitole:

- ✓ Studenti se seznámí s teoretickým i praktickým využitím analýzy portfolia zpracované s využitím vícekritériálního hodnocení modelu GE.

Model GE (General Electric) hodnotí postavení pozice podnikového portfolia na trhu pomocí devíti kvadrantů, přičemž na ose x posuzuje konkurenční pozici podniku a na ose y atraktivitu odvětví.

Tabulka 3:12 Model GE



Zdroj: Horáková, 2001

Devět polí matice je sdruženo do tří zón. První zóna (pole č. 1, 2, 4) předpokládá zároveň vysokou, dlouhodobou atraktivitu odvětví a příznivou konkurenční pozici firmy. V této zóně lze doporučit další rozvoj a růst firmy. Taktéž je zde doporučeno zvýšení tržního podílu a výrazné investice. Skupina polí vpravo dole (pole č. 6, 8, 9) je naopak nejhorší možný výsledek analýzy. U portfolia pohybujícího se v těchto polích by podnik měl zvážit další své setrvání na trhu, popř. zda existuje prostor pro omlazení, inovace produktů apod. Diagonála matice (pole č. 3, 5, 7) jsou pole průměrných hodnot. U portfolia pohybujícího se v těchto polích mají podniky v zásadě na výběr ze tří strategií: zvýšení tržních podílů, podpora SBU s atraktivním programem, nebo úplné opuštění trhu.

Analýzu portfolia by měl podnik provést vždy, mění-li se zásadním způsobem struktura jeho výroby. Pro podnik je tato analýza účelná, neboť napomáhá stanovit optimální skladbu podnikového portfolia.

Metodický postup zpracování (Lenort, 2007)

Identifikace dílčích faktorů dimenze atraktivnost trhu a konkurenčního postavení.

- Atraktivnost trhu (dílní faktory):
 - celkový rozměr trhu;
 - tempo růstu trhu (roční);
 - míra zisku;
 - struktura konkurence;
 - intenzita konkurence;
 - technická úroveň;
 - technologická náročnost;
 - energetická a materiálová náročnost;
 - faktory (sociální, politické, legislativní).
- Konkurenční postavení:
 - relativní tržní podíl;
 - výrobek a jeho kvalita;
 - distribuční cesty;
 - efektivnost propagace;
 - úroveň managementu;
 - úroveň výzkumu a vývoje;
 - výrobní kapacity;
 - náklady;
 - efektivnost výroby.
- Stanovení vah prezentujících významnost faktoru pro podnik. Jejich součet se ve sledovaném modelu rovná 1.
- Přidělení bodů každému konkrétnímu faktoru, což bude charakterizovat stupeň závislosti dimenze na daném faktoru. Znamky se pohybují v rozmezí 1 – 5; 1 představuje velmi slabý stupeň závislosti, 5 znamená silnou závislost.

- Výpočet konečné hodnoty za obě dimenze. Tím bude určena velikost a významnost obou dimenzí pro určení postavení SPJ jako součtu násobků příslušných vah a bodů.

S využitím modelu GE bude hodnocena služba analyzované společnosti z pohledu vícekritériální portfoliové matice. Jejími konkurenty jsou firmy po-skytující obdobné zprostředkovatelské služby v nákladní přepravě.

Atraktivita trhu

Trh doprav a přeprav vždy v minulosti rostl souběžně s celým trhem (HDP). Jeho růst je očekáván i v následujících letech, lze tedy předpokládat i rostoucí počet přepraveného zboží.

Míra diferenciací udává míru odlišení produktu dané společnosti od produktů konkurenčních firem. V současné době působí na trhu několik desítek podniků s obdobným produktem (zprostředkování nákladních přeprav). Větší firmy, které jsou déle zavedené na trhu, nabízejí ucelenou paletu služeb souvisejících s přepravou, jejich slabinou ovšem je jistá univerzálnost služeb bez významné specializace.

Spolupráce s ostatními podniky je klíčová pro všechny aktéry na trhu. V oblasti dopravy to platí dvojnásob, proto je zde vyčleněna zvlášť. Nezbytnou roli tu hraje vztah zprostředkovatele přepravy s dopravní firmou. Zprostředkovatelé si mohou vybírat ze širokého spektra dopravců s důrazem na jejich velikost, frekventované destinace, spolehlivost, rychlost dodání apod. Pro nováčka na trhu se tento druh vztahů navazuje komplikovaně, zde téměř platí přímá úměra mezi počtem spolupracujících podniků a dobou působení na trhu. Podniky poskytující obdobné služby jsou ovšem vůči sobě agresivní a v oboru panuje silná rivalita.

Míra cenové stability v odvětví je relativně vysoká. Ceny nejsou téměř vůbec poznamenány sezónními výchylkami ani jinými rušivými elementy.

Konkurenční postavení

Plán pro rok 2018 počítá s rozšířením produkční kapacity společnosti (příjem nového zaměstnance), společnost ovšem musí překonávat všechny výše uvedené překážky, a proto i poté bude zaostávat za většími konkurenčními podniky.

Na základě subjektivního názoru zpracovatele analýzy je možné konstatovat, že sledovaná společnost nabízí kvalitnější a spolehlivější služby, minimálně co se týče komunikace se zákazníky, než její konkurence.

Pro účely této analýzy nebude její zpracovatel určovat podíl na trhu žádnou z uznávaných analýz pro stanovení podílu na trhu. Autor si je vědom absence dat z minulosti společnosti LTS AD a také výrazného rozdílu v počtu přeprav mezi sledovanou společností a konkurenty.

Tento zanedbatelný podíl na trhu podle interních dat roste tempem vyšším, než je růst ekonomiky, tedy na úkor ostatních konkurentů. Povědomí o značce společnosti LTS AD je mezi běžnou i odbornou veřejností mizivé. U většiny zákazníků nicméně podle interního výzkumu značka asociuje kvalitní a pevné spojení v oblasti dopravy.

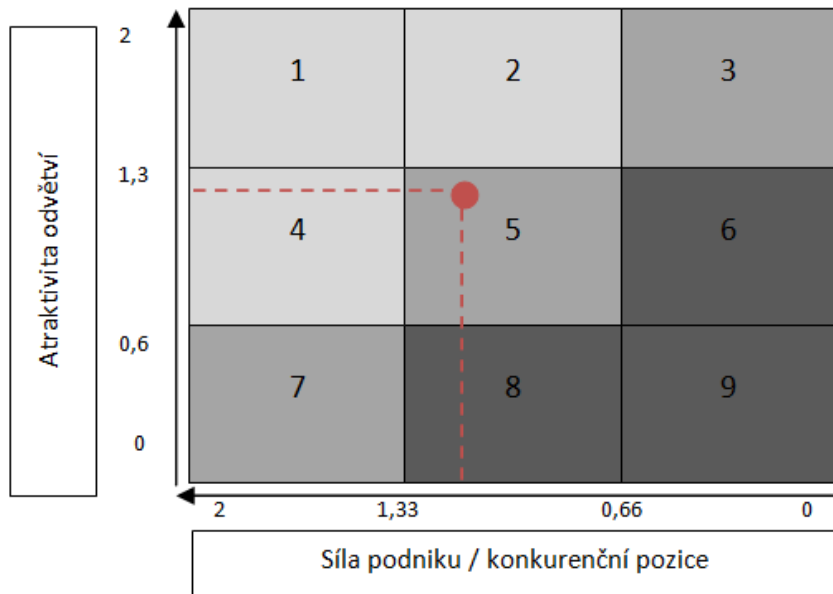
Tabulka 3:13 Dílčí výpočty k modelu GE

	Faktor	Váha	Hodnocení	Vážený průměr
Atraktivita trhu	Výsledek hospodaření firem v odvětví	0,12	1	0,12
	Růst trhu	0,10	4	0,4
	Míra diferenciací	0,10	3	0,3
	Spolupráce s ostatními firmami	0,08	2	0,16
	Cenová stabilita	0,05	3	0,15
	Celkem	-	-	1,13
Konkurenční postavení	Produkční kapacita	0,15	1	0,15
	Kvalita a spolehlivost služeb	0,12	3	0,36
	Podíl na trhu	0,11	1	0,11
	Rychlost růstu podílu na trhu	0,09	3	0,27
	Povědomí o značce	0,08	1	0,08
	Celkem	-	-	0,97

Zdroj: Krulický, 2016

Na základě výše sestavených dílčích výsledků může být sestaven finální model, resp. model GE.

Tabulka 3:14 Matice GE pro společnost LTS AD



Zdroj: Horáková, 2001, vlastní úprava

Vyhodnocení modelu GE

Z provedené analýzy vyplývá postavení portfolia společnosti LTS AD v poli č. 5, resp. se vyznačuje průměrnou silou a průměrnou atraktivitou odvětví. Pozice v tomto poli je velice nejasná až proměnlivá. Z výše zmíněného popisu společnosti a záměrů vlastníků je naznačeno, že analyzovaná společnost působí na trhu krátce a jejím záměrem je v budoucnu svou pozici upevňovat. Vzhledem k slabé finanční síle společnosti ji mohou v současné době ohrozit sebemenší výkyvy na trhu, na druhou stranu lze hovořit o konkurenceschopném produktu, po kterém je poptávka. Propad testovaného portfolia do pole č. 6 je stále reálný, proto by vlastníci společnosti měli aktivně sledovat ziskovost i finanční zdraví podniku.

3.2.3 Analýza odvětví

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Analýza odvětví umožňuje stanovit perspektivnost a konkurenceschopnost analyzovaného odvětví.

Analýza životního cyklu odvětví

Chce-li firma začít podnikat v určitém odvětví, měla by být schopna odvětví popsat, a to nejen z hlediska jeho struktury za pomoci Porterova modelu pěti sil, ale i životní fázi, ve které se dané odvětví nachází.

Každé odvětví prochází třemi základními fázemi: růst, zralost a úpadek. V závislosti na tom, v jaké fázi se odvětví nachází, jsou firmám doporučovány odlišné strategie. Pokud je odvětví ve fázi růstu, je doporučováno managementu dále investovat jak do výroby, tak i do marketingu produktu. Také je zde nutné očekávat zostřující se konkurenční prostředí, neboť růstový potenciál odvětví láká nově vstupující konkurenty. Ve fázi zralosti je firmě doporučováno omezit investiční výdaje a zaměřit se na existující trh, popř. hledat možnosti exportu na zahraniční trhy apod. V této fázi firmy realizují své největší zisky. Ve fázi úpadku by firmy měly detailně analyzovat svou konkurenční pozici a bedlivě zvážit další setrvání na tomto trhu (Lenort, 2007).

Doporučený postup zpracování (podle přístupu Günthera a Tempelmeiera, upravený podle Lenorta, 2007)

- Stanovení údajů za poslední čtyři roky pro tyto proměnné:
 - prodeje v daném oboru;
 - průměrné prodejní ceny výrobků v oboru;
- průměrný stav zásob na konci roku.
- Výpočet meziročních změn uvedených proměnných v jednotlivých obdobích – v %.
- Výpočet průměrné změny i -té proměnné za sledovaná období – v % (y_i).
- Určení odpovídající fáze životního cyklu oboru na základě porovnání změny i -té proměnné v posledním období (x_i) a její průměrné změny (y_i):
 - předpoklady růstu:
– $x_i > y_i > 0$;

- $x_2 > y_2$;
- $x_3 \leq y_3$;
- o předpoklady zralosti:
 - $x_1 \approx 0, y_1 > 0$;
 - $x_2 < 0, y_2 \approx 0, x_2 < y_2$;
 - $x_3 > y_3$;
- o předpoklady poklesu:
 - $x_1 < 0, y_1 \approx 0$;
 - $x_2 < 0, y_2 \approx 0, x_2 < y_2$;
 - $x_3 > y_3$;
- Volba strategie odpovídající stanovené fázi životního cyklu oboru (viz tabulka 9).

Tabulka 3:15 Fáze životního cyklu oboru

Fáze životního cyklu oboru					
Růst		Zralost		Pokles	
Předpoklady	Splnění	Předpoklady	Splnění	Předpoklady	Splnění
$x_1 > y_1 > 0$	Ano	$x_1 \approx 0, y_1 > 0$	Ne	$x_1 < 0, y_1 \approx 0$	Ne
$x_2 > y_2$	Ne	$x_2 < 0, y_2 \approx 0, x_2 < y_2$	Ano	$x_2 < 0, y_2 \approx 0, x_2 < y_2$	Ano
$x_3 \leq y_3$	Ano	$x_3 > y_3$	Ne	$x_3 > y_3$	Ne

Zdroj: Lenort, 2007

Společnost LTS AD, s. r. o., je zprostředkovatelem a provozovatelem silniční nákladní dopravy; je zařazena v klasifikaci ekonomických činností CZ NACE pod kódy 4941 Silniční nákladní doprava a 52 Ostatní vedlejší činnosti v dopravě.

Následující tabulka zobrazuje vybrané roční statistiky v celém odvětví. Údaje o tržbách jsou čerpány z Českého statistického úřadu. Údaje o cenách v daném odvětví se autorovi nepodařilo zjistit, proto se rozhodl použít průměrné měsíční tržby jednoho podniku. Jako třetí bude použita hodnota pro průměrný stav aktiv (poměr mezi hodnotou aktiv v odvětví a počtem aktivních subjektů v odvětví).

Tabulka 3:16 Vstupní data pro výpočet Analýzy životního cyklu analyzovaného odvětví

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby (mil. Kč)	272 684	277 763	274 704	272 185	287 645	219 489*
Průměrná měsíční tržba (mil. Kč)	0,6199	0,6432	0,6546	0,6636	0,7076	X **
Průměrný stav aktiv (mil. Kč)	9,92	10,389	10,680	11,208	X**	X**

Zdroj: Krulický, 2016

* I. až III. kvartál roku 2015

** údaj není k dispozici

Tabulka 3:17 Výpočet parametrů

Ukazatel		2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	x i	y i
Tržby (mil. Kč)	△	5079	-3059	-2519	15460	6%	1,38%
	△ v %	2%	-1%	-1%	6%		
Průměrná měsíční tržba (mil. Kč)	△	0,023	0,011	0,009	0,044	7%	3,4%
	△ v %	4%	2%	1%	7%		
Průměrný stav aktiv	△	0,469	0,291	0,527	X	5%	4,2%
	△ v %	5%	3%	5%	X		

Zdroj: Krulický, 2016

Analýza životního cyklu oboru, hodnotí odvětví silniční nákladní přepravy ve fázi zralosti. Tato fáze se vyznačuje již pomalejším tempem růstu trhu. Doporučovaná strategie společnosti by měla spočívat v modifikaci trhu, poskytované služby a marketingu.

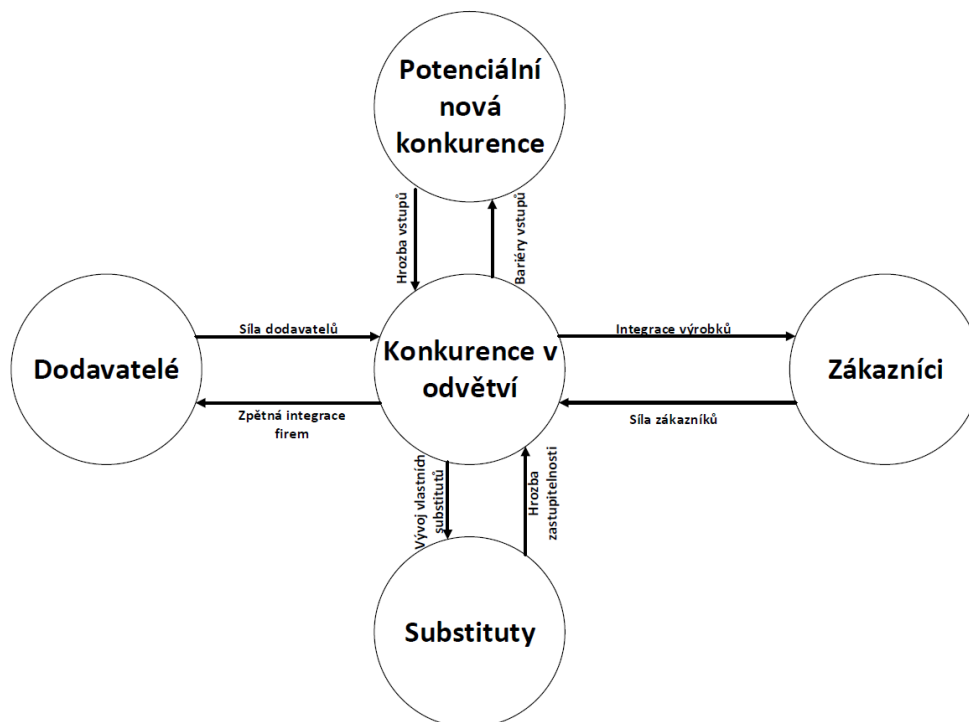
3.2.4 Porterův model pěti sil

Co Vás čeká v této kapitole

- ✓ Představení Porterova modelu pěti sil.

Žádný podnik nemůže podnikat bez důkladné analýzy odvětví. Porter (1994) prostřednictvím svého modelu demonstruje, že struktura odvětví determinuje jeho ziskovost.

Tabulka 3:18 Schéma Porterova modelu pěti sil



Zdroj: Porter, 1994

Ve sledovaném odvětví lze popsat jednotlivé síly Porterova modelu pěti sil následovně:

Konkurenční ring

Konkurenční tlaky v daném odvětví jsou obrovské a to nejen z pohledu tuzemských, ale i zahraničních podniků. Na významu nabývají i konkurenti ze zemí bývalého východního bloku.

Vyjednávací síla odběratelů / zákazníků

Odběratelé vyvíjejí na působící podniky v analyzovaném odvětví poměrně značnou sílu, neboť přepravních společností je relativně dost a jsou schopny nabídnout zákazníkům výhodnější cenu. Odběratelé analyzované společnosti jsou tvořeni skupinou stálých zákazníků, kteří jsou spokojeni s poskytovanými službami a osobním přístupem.

Vyjednávací síla dodavatelů

V rámci tohoto odvětví se jedná zejména o dodavatele vozidel, resp. dlouhodobého majetku, ale také dodavatele pohonných hmot z důvodu úspory přepravních nákladů.

Hrozba vstupu nových / potenciálních konkurentů

Doprava a spedice představují oblast služeb, kterou v dnešní době využívá téměř každý podnik. Hrozbu vstupu nových konkurentů lze označit za průměrnou, a to zejména z důvodu nezbytné kapitálové náročnosti na vybavení vozidly, poměrně se zpříšňující legislativu, zejména v některých státech EU, ale i z důvodu již vybudované sítě odběratelsko-dodavatelských vztahů.

Hrozba substitutů

V tomto oboru je velmi snadné najít substituční službu, podnikatelských subjektů provozující dopravní a spediční služby je celá řada. Konkurovat lze kvalitou poskytovaných služeb a péčí či osobním přístupem ke klientům.

Z Porterova modelu pěti sil vyplývá, že nejvýznamnějšími silami v analyzovaném odvětví jsou hrozba stávajících konkurenčních rivalů a vyjednávací síla zákazníků.

3.2.5 Metoda scénářů – predikce vývoje vnějšího podnikového prostředí

Co Vás čeká v této kapitole

- ✓ Představení Metody scénářů.

Vrcholový management podniků by měl aktivně monitorovat vývoj vnějšího podnikového prostředí, a to nejen z pohledu příležitostí, ale zejména z perspektivy hrozeb. Vhodnou analýzou pro predikci vývoje vnějšího prostředí je metoda scénářů. Současné prostředí je řadou autorů označováno jako vysoce proměnlivé, diskontinuální až turbulentní a chaotické. Podnik by se neměl právě z tohoto důvodu zaměřit pouze na jednu variantu prognózy vývoje podnikového prostředí z hlediska formulace své strategie. Koncepce metody scénářů umožňuje podniku vytvořit několik variant scénářů a připravit pro ně různé varianty strategie (Lenort, 2007).

Doporučený postup zpracování (Lenort, 2007):

- Určení faktorů jednotlivých oblastí makro okolí a konkurenčního okolí, které mohou mít zásadní dopad na fungování podniku:
 - oblasti makro okolí – ekonomická, technologická, sociálně-kulturní, politicko-právní oblast.
- Ohodnocení tří základních trendů vývoje vybraných faktorů, tj. růstu, stabilizace a poklesu, z hlediska:
 - velikosti vlivu na podnik – využívá se subjektivní bodová stupnice v rozmezí od -5 do +5 bodů, přičemž -5 představuje vysoce negativní vliv a +5 vliv vysoce pozitivní;
 - pravděpodobnosti výskytu v rozmezí od 0 do 1, kde 1 znamená, že se faktor objeví se 100% jistotou.
- Vytvoření čtyř scénářů budoucího vývoje okolí podniku:
 - optimistického – vzniká výběrem trendů s největším pozitivním vlivem na podnik;
 - pesimistického – je tvořen trendy s největším negativním vlivem na podnik;
 - realistického – skládá se z trendů, které se vyznačují největší pravděpodobností výskytu;
 - překvapivého – obsahuje trendy s nejmenší pravděpodobností výskytu.

- Výpočet průměrného vlivu jednotlivých oblastí okolí jako aritmetického průměru velikosti vlivu faktorů z dané oblasti.
- Grafická prezentace získaných výsledků a jejich interpretace.

Tabulka 3:19 Vstupní data pro analýzu scénářů

Oblast faktoru	Faktory se zásadním vlivem na podnik	Trend vývoje	Velikost vlivu	Pravděpodobnost výskytu
I. Ekonomická	Měnové riziko	Růst	-5	0,2
		Stabilita	+1	0,3
		Pokles	+5	0,5
	Vývoj HDP	Růst	+4	0,5
		Stabilita	+2	0,4
		Pokles	-4	0,1
II. Technicko- technologická	Podpora a rozvoj nákladní železniční dopravy	Růst	+1	0,5
		Stabilita	-1	0,4
		Pokles	+4	0,1
	Zprovoznění železničního terminálu v ČB	Růst	+5	0,3
		Stabilita	0	0,6
		Pokles	0	0,1
III. Politicko- právní	Regulace zahraničního obchodu	Růst	-4	0,2
		Stabilita	+1	0,4
		Pokles	+4	0,4
	Vyšší ochrana věřitelů	Růst	+3	0,5
		Stabilita	+1	0,4
		Pokles	-4	0,1
IV. Sociálně- kulturní	Životní styl – preference zboží z EU	Růst	+5	0,3
		Stabilita	+1	0,5
		Pokles	-5	0,2
	Kvalita lidských zdrojů	Růst	+3	0,5
		Stabilita	+1	0,4
		Pokles	-4	0,1

Zdroj: Krulický, 2016

Tabulka 3:20 Analýza scénářů vybrané firmy

Oblast	Faktor	Scénář							
		optimistický		pesimistický		realistický		překvapivý	
		Slovně	Body	Slovně	Body	Slovně	Body	Slovně	body
I.	Měnové riziko	Pokles	+5	Růst	-5	Pokles	+5	Růst	-5
	Vývoj HDP	Růst	+5	Pokles	-4	Růst	+4	Pokles	-4
	Průměrná vel. vlivu		+5		-4,5		+4,5		-4,5

II.	Rozvoj ŽD	Pokles	+4	Stabilita	-1	Růst	+1	Stabilita	-1
	Provoz terminálu ČB	Růst	+5	Stabilita	0	Stabilita	0	Pokles	0
	Průměrná vel. vlivu		+4,5			-0,5		+0,5	
III.	Regulace zahraničního obchodu	Pokles	+4	Růst	-4	Pokles	+4	Růst	-4
	Vyšší ochrana věřitelů	Růst	+3	Pokles	-4	Růst	+3	Pokles	-4
	Průměrná vel. vlivu		+3,5			-4		+3,5	
IV.	Životní styl	Růst	+5	Pokles	-5	Stabilita	+1	Pokles	-5
	Kvalita lidských zdrojů	Růst	+3	Pokles	-4	Růst	+3	Pokles	-4
	Průměrná vel. vlivu		+3,5			-4,5		+2	

V následujících dvou schématech je zpracováno grafické řešení analýzy scénářů.

Tabulka 3:21 Mapa optimistického a pesimistického scénáře

Optimistický scénář

Pesimistický scénář

	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
I.											
II.											
III.											
IV.											

Tabulka 3:22 Mapa realistického a překvapivého scénáře

Realistický scénář

Překvapivý scénář

	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
I.											
II.											
III.											
IV.											

Zdroj: Krulický, 2016

Vyhodnocení analýzy scénářů

Rozpětí mezi optimistickým a pesimistickým scénářem ukazuje na turbulentnost, nebo stabilitu odvětví. Z analýzy vyplývá, že nejvíce stabilní oblastí je oblast technicko-technologická. To je dáno mj. dobou nutnou pro vývoj nových produktů. Naopak jako nejvíce nestabilní můžeme hodnotit oblast ekonomickou. Je víceméně zřejmé, že ekonomická oblast je nejvíce proměnlivou a s největšími dopady na fungování společnosti.

3.3 Vývoj obchodních modelů

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jaké druhy inovací známe a dle jakých kritérií tyto rozlišujeme?
- ✓ Co je ERRC-model a jakým způsobem přispívá ke strategii „Blue Ocean“?
- ✓ Jaké výhody nabízí Canvasův Business model?

3.3.1 Druhy inovací a technologií

Druhy inovací a jejich disruptivní vlastnosti

Spath, Linder a Seidensticker (2011) popisují ve své monografii *Technologický management - Základy, koncepce, metody* různé způsoby a druhy inovací vzestupně dle jejich stupně (míry) inovací. Tyto sahají od rozšíření řady výrobků, tzv. good-enough inovace, změny kategorie produktů až k inkrementální evoluci a radikální revoluci. Rozšíření řady výrobků lze z hlediska technologie vnímat jako způsob udržovací technologie (sustaining), jelikož v tomto případě jsou stávající produkty a služby pouze dále vyvíjeny ve svých klíčových attributech. Široká základna zákazníků je uspokojována neustále vylepšovanými produkty. Díky zajištěnému odbytu je možno dosahovat vyšších konečných cen a vyšších zisků (srov. Christensen, Anthony & Roth, 2004). Ačkoli je ve start-upech ve srovnání s velkými podniky zpravidla fragmentovanější know how, jsou to i malé podniky, které vytváří potřebné zdroje, které jim umožňují provádět rozšiřování výrobních řad produktů odradit tak i případné nové podnikatele pomocí vysokých vstupních bariér, které svými technologiemi vytváří (srov. Christensen & Raynor, 2003; Spielkamp & Rammer, 2007). Měli by si však být vědomi rizika měnících se technologií, které může vyvstat i v rámci good-enough inovací. Tyto lze dát do souvislosti zejména s low-end přerušením, které se sice vyskytují ve stejné struktuře hodnot jako udržovací technologie, ale na rozdíl od nich mají za následek přehodnocení dosavadních výkonů. Pomocí „nově komponovaných“ výrobků oslovují nejprve nově objevené trhy, na kterých se pohybují „overshoot customers“, tedy doposud neoslovení zákazníci, kteří nekladou na nové výrobky žádná vyšší očekávání a své potřeby dokáží uspokojit i prostřednictvím good-enough inovací. Good-enough inovace může být součástí narušení nových trhů, jelikož i zde výkony, na které

zákazníci etablovaných podniků kladou zvýšený důraz chybí a často jsou zde nabízeny jednodušší výrobky se snazší obsluhou za výhodnějších cenových podmínek. Hlavní rozdíl mezi new-market disruption (narušením nových trhů) ve srovnání s low-end disruption je nabídka výkonů, které se zásadně liší od těch dosavadních. Dochází zde nejprve k oslovení tzv. nespotebitelů (nonconsumers), kteří tradiční výrobky nekupují, popř. kupují v omezené míře a své potřeby uspokojují pomocí atributů good-enough inovací a nižší cenou ve srovnání s tradičními výrobky. Při změně technologií jsou tradiční podniky zcela všeobecně vystaveny riziku, že díky neustálému zlepšování výkonů good-enough inovací ve vzrůstající míře budou uspokojovány i tradiční atributy zákaznického segmentu se středním a vyšším spektrem požadavků a tito zákazníci pak přejdou zpravidla k menším podnikům či start-upům, což zejména při malé diverzifikaci v šířce sortimentu může představovat existenčně ohrožující faktor (srov. Christensen, Anthony & Roth, 2004; Christensen & Raynor, 2003).

Změnou obchodní strategie je možno označit zejména proces narušení nových trhů, jelikož zde nedochází pouze k dislokaci výkonů, ale i k jejich dalšímu vytváření. Tímto způsobem získávají produkty novou užitnou hodnotu na částčně nové vytvořených a dosud neobsazených trzích (srov. Christensen, Anthony & Roth, 2004; Kim & Mauborgne, 2005). Inkrementální evoluce a radikální revoluce zahrnují vysokou míru inovací (srov. Spath, Linder & Seidenstricker, 2011). Dowling und Hüsigg (2005) zjišťují, že radikální a nekontinuální změny neodporují charakteru udržitelné technologie, dokud vedou ke zlepšení výkonů v ráci známých dimenzí. Jsou-li tyto dimenze posouvány či nově vytvářeny, je to neklamným signálem změny technologie. Udržitelné i nově zaváděné technologie tedy mohou mít inkrementální nebo radikální chrakter (srov. Christensen, Anthony & Roth, 2004).

3.3.2 Strategie blue ocean

Red Ocean vs. Blue Ocean

V další části bude objasněna strategie blue ocean jako integrativní podnět k inovacím v obchodním modelování. Pomocí příkladu z hotelové branže bude znázorněn přínos této strategie pro vytváření nových obchodních modelů. Zvolený příklad lze přiřadit inovačnímu stupni obchodní strategie pomocí dobývání nových trhů. Při této strategii je v popředí snaha pomocí změny stávajících a využitím nových výkonostních atributů obsadit volné místo na trhu a nabídnout nejnižší cenu. Je vytvářena nová poptávka pomocí dosavadních nespotebítelů (nonconsumers). Tzv. strategii „red ocean“ lze dát do souvislosti s klasickou, udržitelnou technologií, která se vyznačuje kontinuálním zlepšováním v rámci dosavadních trhů a na vyčerpání stávající poptávky (undershoot customers) a klade důraz zejména též na jasnou diferenciaci nebo prvenství v rámci nákladů. Strategie blue ocean, která souvisí se změnami technologií a dobýváním nových trhů, si klade za cíl pomocí změny stávajících a vytvořením nových výkonostních dimenzí dobývat dosud neobsazené trhy a vytváření nové poptávky jakož i zaměření veškerých podnikatelských aktivit na diferenciaci a vedoucí roli nákladů (srov. Kim & Mauborgne, 2005).

ERRC-Model

K tomu, aby mohly start-upy docílit vysokého stupně inovací, a mohly své inovace transformovat v obchodní model, lze využít tzv. „ERRC-model“ pro vytvoření strategie blue ocean. Pomocí modelu ERRC mají být cíleně redukovány náklady eliminací pro dané odvětví samozřejmých výkonostních dimenzí a redukcí faktorů, které jsou pod standardem příslušného odvětví. Přidaná hodnota pro zákazníka je vytvářena zlepšováním faktorů, které jsou pro dané odvětví nadstandardní a vytvořením nových výkonostních dimenzí v rámci odvětví. Toto start-upům umožňuje zcela nový pohled na klasické obchodní činnosti (srov. Kim & Mauborgne, 2005).

Tabulka 3:23 ERRC-model dle vzoru B&B Hotels

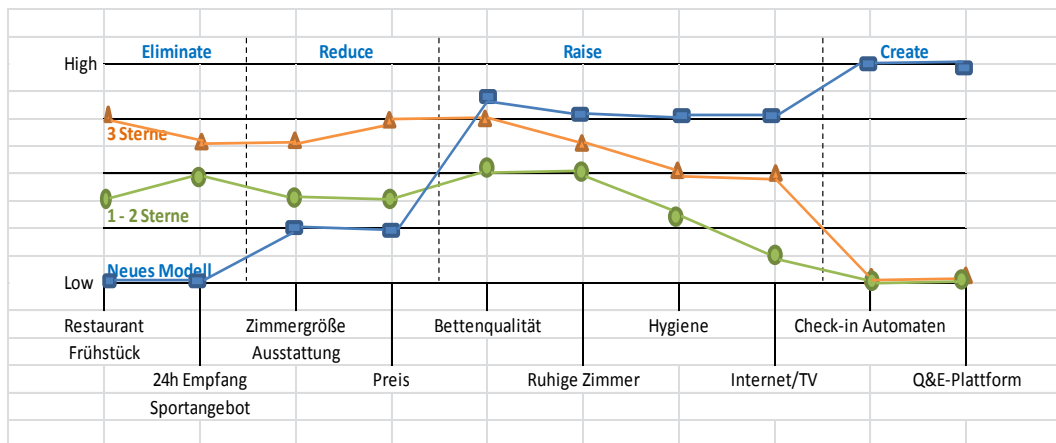
<p>Eliminace Restaurace Snídaně Recepce 24 hodin denně Nabídka sportovních aktivit</p>	<p>Redukce Cena Velikost pokojů Vybavení pokojů</p>
<p>Zlepšení Kvalita lůžek Klidné pokoje Hygiena internet/levice</p>	<p>Vytváření Chceck-in pomocí automatů Generace platformy pro rychlé a snadné objednávky</p>

Za účelem dosažení výjimečné pozice v hotelové branži se start-up zaměřuje na segment klientů na služebních cestách, kteří hledají ubytování odpovídající jejich potřebám. Start-up spatřuje možnost vstupu na trh pomocí vytvoření nových výkonostních dimenzí. Dosud vyžadované dimenze jako přítomnost restauračního zařízení s možností snídaně či 24 hodin fungující recepce jsou eliminovány, cena, velikost pokojů a vybavení je zredukováno a dimenze jako kvalita lůžek a hygienické standardy jsou navyšovány jako nové dimenze, které mají usnadnit dobývání nových trhů. Z těchto dimenzí můžeme jmenovat například interaktivní check-in automaty, které s sobě integrují i informace o městě a platební systém jakož i smartphone-kompatibilní platformu pro rychlé rezervace ubytování. Pokud by start-up po vstupu na trh určité již eliminované a zredukované výkonostní dimenze chtěl znovu obnovit a k diverzifikaci využil nové, k rodinám přátelské hotely se stále se zlepšujícími technologiemi při rezervaci pokojů a check-in, mohlo by to ohrozit celé odvětví jako takové v rámci města, jelikož by došlo k oslovení náročnější klientely (srov. Christensen, Anthony & Roth, 2004). Tento příklad ukazuje, jak lze ustupující technologie spojit s možnostmi inovování obchodních modelů, je však třeba upozornit na skutečnost, že je sice možno zazanamenat měnící se znaky, inovační technologie však nepochybně bude moci být identifikována teprve ex post (srov. Hüsigg a kol., 2005).

Graf užítku

Faktory modelu ERRC v grafu přínosu strategie blue ocean znázorňují výjimečnost v hotelovém odvětví. Ke znázornění změny obchodní strategie je křivka užítku konfrontována (porovnána) s obvyklým tržním prostředím.

Tabulka 3:24 Graf přínosu na příkladu B&B hotelů



Zdroj: Kim & Mauborgne, 2005

Překad:

- High - vysoký
- Low – nízký
- Sterne – hvězdy
- Neues Modell nový model
- Restaurant – restaurace
- Frühstück - snídaně
- 24 h Empfang – recepce 24 hodin denně
- Sportangebot – nabídka sportovních aktivit
- Zimmergröße – velikost pokojů
- Ausstattung – vybavení
- Preis – cena
- Ruhige Zimmer – klidné pokoje
- Hygiene – hygiena
- Internet/TV – Internet (WiFi), televize
- Check-in Automaten – automat umožňující přihlášení hostů při ubytování
- Q+E-Plattform – platforma pro získávání zpětné vazby od zákazníků, měření kvality

Lze pozorovat protichůdný průběh křivky ve srovnání s etablovanými podniky. Obzvláště nově vytvořené dimenze mohou i na delší dobu zvýhodnit vývoj měnicích se technologií ve start-upu.

3.3.3 Business model Canvas

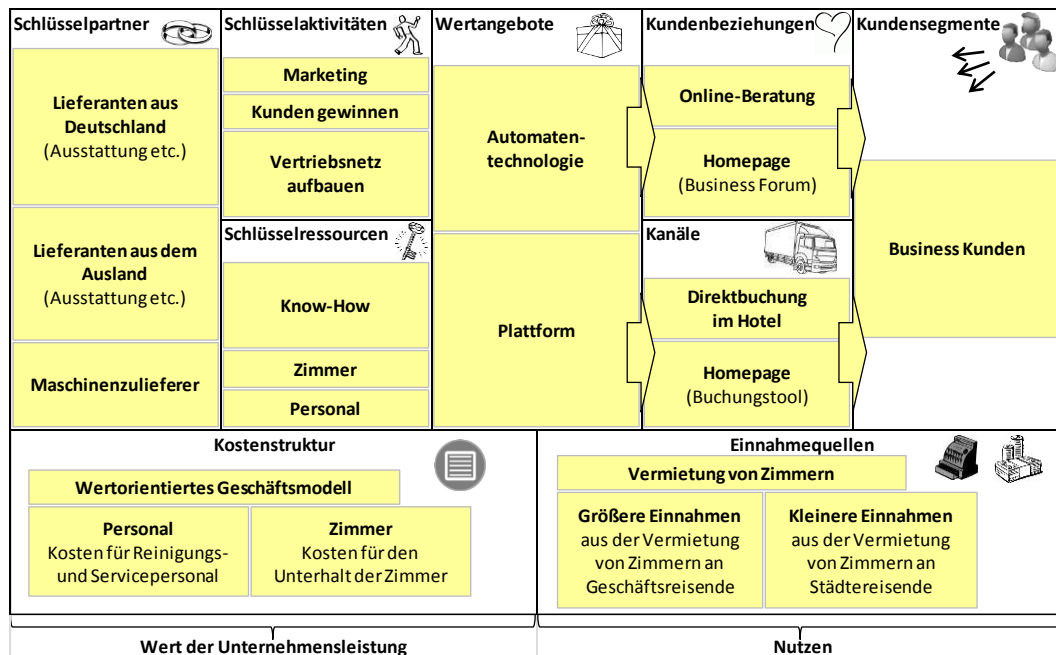
Obchodní model-inovace

Ve své monografii definuje Weis (2014) inovaci obchodního modelu jako „*vědomou změnu stávajícího nebo vytvoření nového obchodního modelu, který novým a lepším způsobem uspokojí potřeby zákazníků. Cílem je též vytvoření výhodnější pozice na trhu prostřednictvím diferenciací od konkurence. Inovace obchodních modelů jsou „rozsáhlé strategické inovace, jelikož mění základní strukturu obchodu“* (Weis, 2014, str. 43). Osterwalder a Pigneur (2010) konstatují, že není vhodné se řídit v první řadě minulostí či hospodářskou soutěží, jelikož se nejedná o imitaci nebo benchmarking (srovnávání). Daleko důležitější je vytváření neobvyklých obchodních modelů, které „*přináší užitek a generují zisk. [Tyto] mají uspokojit dosud neuspokojené nové či skryté potřeby klientů“* (Schallmo, 2013, str. 20). Inovace se může týkat jednotlivých prvků, kombinace různých prvků nebo celého obchodního modelu (srov. Schallmo, 2013). Nově vytvořené dimenze modelu ERRC lze nakonec jako nabídku nových hodnot převést do obchodního modelu.

Business model dle Canvase

Aby obchodní model pro start-upy nabízel přidanou hodnotu, mělo by být hlavní součástí modelu vytváření nových hodnot. Becker a Ullrich (2013) konstatují, že k tvorbě hodnot dochází pouze tehdy, pokud jsou jednotlivé prvky obchodního modelu navzájem sladěny. Zde může být užitečnou pomůckou Business model Canvas od Alexandra Osterwaldera a Yvese Pigneura, na která lze přenést nové obchodní nápady a jejich výkonostní dimenze. V tomto modelu se racionálně popisuje, jak organizace tvoří užitečné hodnoty, dodává a dobývá. Jsou znázorňovány obchodní nápady, odvozovány alternativní strategie a zkoumány segmenty zákazníků, nabídka, odbytové cesty, vztahy, příjmové zdroje, klíčové zdroje, klíčové aktivity, partneři a struktura nákladů (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Tabulka 3:25 Obchodní model Canvas na příkladu B&B hotelů



Zdroj: Osterwalder & Pigneur, 2010

Překlad:

- Schlüsselpartner – klíčový partner
- Schlüsselaktivitäten – klíčové aktivity
- Wertangebote – nabídka hodnot
- Kundenbeziehungen – vztahy se zákazníkem
- Kundensegmente – segment zákazníků
- Lieferanten aus Deutschland (Ausstattung etc.) – dodavatelé z Německa (vybavení atd.)
- Lieferanten aus dem Ausland (Ausstattung etc.) – dodavatelé ze zahraničí (vybavení apod.)
- Maschinentulieferer – dodavatelé strojů
- Kundengewinnen – získávání zákazníků
- Vertriebsnetz aufbauen – vytváření odbytových cest
- Schlüsselressourcen – klíčové zdroje
- Zimmer – pokoje
- Automatentechnologie – technologie automatů
- Online-Beratung – online poradenství
- Homepage (Business Forum) – domovská stránka na internetu (byznys fórum)
- Kanäle – kanály, cesty
- Direktbuchung im Hotel – přímá rezervace v hotelu

- Homepage (Buchungstool) – domovská stránka na internetu (prostředek k rezervaci)
- Business Kunden – obchodní zákazníci
- Kostestruktur – struktura nákladů
- Einnahmequellen – zdroje příjmů
- Wertorientiertes Geschäftsmodell – obchodní model zaměřený na hodnoty
- Personal – Kosten für Reinigungs- und Servicepersonal – náklady na úklidový a servisní personál
- Zimmer – Kosten für den Unterhalt der Zimmer – náklady na údržbu pokojů
- Vermietung von Zimmern – pronájem pokojů
- Größere Einnahmen aus der Vermietung von Zimmern an Geschäftsreisende – větší příjmy z pronájmu pokojů hostům na služebních cestách
- Kleinere Einnahmen aus der Vermietung von Zimmern an Städtereisende – menší příjmy z pronájmu pokojů turistům

Toto zjednodušené znázornění umožňuje náhled na obchodní model, který vznikl na základě myšlenky změny technologií. Nejprve mělo být zjištěno, komu to přinese přidanou hodnotu a užitek. Následuje otázka nabídky vhodných hodnot. Musí být objasněno, jako potřeby je třeba uspokojit, popř. jako problémy je nutno vyřešit. Následně je třeba ujasnit, jakými odbytovými cestami je možno zastihnout zákazníka. Poté je nutné stanovit, jak budou vytvářeny a podporovány vztahy se zákazníky, jaká očekávání je třeba splnit. Nabídka hodnot vyžaduje klíčové zdroje, aktivity a partnery. Zdroje se mohou skládat z intelektuálních a fyzických hodnot a lidského kapitálu. U tohoto příkladu se jedná o hodnotově orientovaný obchodní model, který je zaměřen na vytváření hodnot a vyznačuje se dobře kvalifikovaným personálem. Největší nákladovou položku tudíž tvoří náklady na pokoje a personál. Následující bloky tvoří základ obchodního modelu Canvas a ukazují užitek (přínos) a hodnotu podnikatelského výkonu (Osterwalder & Pigneur, 2010).

V kapitole Vývoj obchodních modelů bylo ukázáno, jak lze vyvíjet obchodní modely. Za tímto účelem byly sklolubeny znaky rušivých inovací a inovací obchodních modelů. aby bylo možno ukázat diferenciaci dle druhů inovací. jako možné integrativní východisko pro vývoj inovativních obchodních modelů byl detailně představen model ERRC v rámci strategie blue ocean. Převedení výkonostních dimenzí do obchodního modelu Canvas se jeví jako správné, jelikož umožňuje transformaci podnikatelského nápadu v celistvý obchodní model.

3.4 Literatura

ALTER, R., 2011. *Strategisches Controlling – Unterstützung des strategischen Managements*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

BECKER, W. a P. Ulrich, 2013. *Geschäftsmodelle im Mittelstand*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer. ISBN 978-3-17-022003-4.

BROWN, S. L. a K. M. EISENHARDT, 1998. *Competing on the Edge: Strategy as Structure Chaos*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-0875847542.

D'AVENI, R. A., 1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press. ISBN 978-0029069387.

DEDOUCHOVÁ, M., 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.

DOWLING, M. a S. HÜSIG, 2004. Die Theorie der Disruptive Technology. *Das Wirtschaftsstudium*. 3(2004), 1042-1046. ISSN 0340-3084.

FOTR, J. et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.

HABERBERG, A. a A. RIEPLE, 2008. *Strategic Management – Theory and Application*. New York: Oxford University Press Inc. ISBN 978-0199216468.

HORÁKOVÁ, H., 2001. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-996-9.

HUNGENBERG, H., 2008. *Strategisches Management in Unternehmen – Ziele – Prozesse – Verfahren*. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH.

HÜSIG, S., C. HIPPE a M. DOWLING, 2005. Analysing disruptive potential: the case of wireless local area network and mobile communications network companies. *R&D Management*. 35(1), 17-35. ISSN 1467-9310.

CHRISTENSEN, C. M. a M. E. RAYNOR, 2007. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

CHRISTENSEN, C. M., S. D. ANTHONY a E. A. ROTH, 2004. *Seeing what's next - Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change*. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-59139-185-2.

JAKUBÍKOVÁ, J., 2008. *Strategický management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES, 1993. *Exploring Corporate Strategy*. New York: Prentice Hall.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.

KIM, W. C. a R. MAUBORGNE, 2005. *Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1591396192.

KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, P., 1992. *Marketing management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-08-2.

KRULICKÝ, J., 2016. *Aplikace vybraných analýz strategického managementu na zvolenou firmu*. Seminární práce. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Katedra managementu.

LEDNICKÝ, V., 2006. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis. ISBN 80-7329-131-2.

LENORT, R., 2007. Postupy aplikace vybraných nástrojů strategické analýzy a strategického rozhodování. In: *Strategický manažment v praxi manažera* [online]. Trnava: Tritsoft [cit. 2016-02-17]. ISBN 978-80-89291-04-5. Dostupné z:

http://www.scss.sk/smpmcd/files/strateg_manag_v_praxi_manazera/prilohy/Priloha%201%20Lenort%20Radim.pdf

MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

MINTZBERG, H., 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall International.

MUELLER-STEWENS, G. a C. LECHNER, 2011. *Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. ISBN 978-3791027890.

MULAČ, P. a J. VÁCHAL, 2008. *Obchodní podnikání III*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-903888-6-4.

OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR, 2010. *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-87641-1.

PORTER, M. E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

PRAŽSKÁ, L. et al., 1993. *Řízení obchodních firem*. Praha: VŠE FMV. ISBN 80-7079-651-0.

RANČÁK, J. a R. FANTA, 1994. *Strategické řízení podniku I*. Praha: VŠCHT FCHI. ISBN 80-7080-210-3.

SCHALLMO, D., 2013. *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren*. Berlin: Springer Gabler. ISBN 978-3-642-37994-9.

SPATH, D., C. LINDER a S. SEIDENSTICKER, 2011. *Technologiemanagement – Grundlagen, Konzepte, Methoden*. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag. ISBN 978-3839603536.

SPIELKAMP, A. a C. RAMMER, 2007. *Chance FuE: Erfolgskritische Faktoren im Innovationsmanagement von KMU*. In: *Management kleiner und mittlerer Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH. ISBN 978-3-8350-0660-7.

ŠULÁK, M. a E. VACÍK, 2005. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: VŠFS. ISBN 80-86754-35-9.

THOMPSON, A. A. a A. J. STRICKLAND, 1996. *Strategic Management: Concepts and Cases*. [s. l.]: McGraw-Hill Companies. ISBN 0071147950.

TICHÁ, I. a J. HRON, 2009. *Strategické řízení*. Praha: ČZU PEF. ISBN 978-80-213-0922-7.

TRUNEČEK, J., 2001. *Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí*. Praha: VŠE. ISBN 80-245-0246-1.

VÁCHAL, J. a P. PARTLOVÁ, 2010. *Strategický management*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-87278-30-7.

VEBER, J. et al., 1998. *Management II*. Praha: VŠE PHF. ISBN 80-7079-406-2.

WEIS, B., 2014. *Praxishandbuch Innovation – Leitfaden für Erfinder, Entscheider und Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2. Aufl.

4 Lean startup, vytváření prototypů a dynamika plánovacích procesů

4.1 Metoda Lean startupu

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jaké inovační cíle všeobecně známe?
- ✓ Co je charakteristické pro metodu lean start-upů?
- ✓ Z jakých čtyř složek se skládá lean start-up metoda?
- ✓ Jaké jsou klíčové otázky při volbě metody lean start-upu?

Inovační cíle

Metoda lean start-upu podporuje inovační činnost mladých, rozvíjejících se podniků a podporuje tak centrální inovační cíle. Eckert (2017) rozlišuje tři základní inovační cíle (viz Obrázek 4.1)

Tabulka 4:1 Hlavní inovační cíle pro hodnocení inovační činnosti

Diferenciace	<ul style="list-style-type: none">✓ Vytváření nových užitečných kritérií pro zákazníky✓ vytvoření zaplacené přidané hodnoty pro zákazníky
Rychlost	<ul style="list-style-type: none">✓ rychlost inovací: rychlé dosažení trhu (rychlý vstup na trh)
Disrupce (narušení)	<ul style="list-style-type: none">✓ stávající obchodní modely, výrobky nebo služby jsou nahrazovány inovacemi

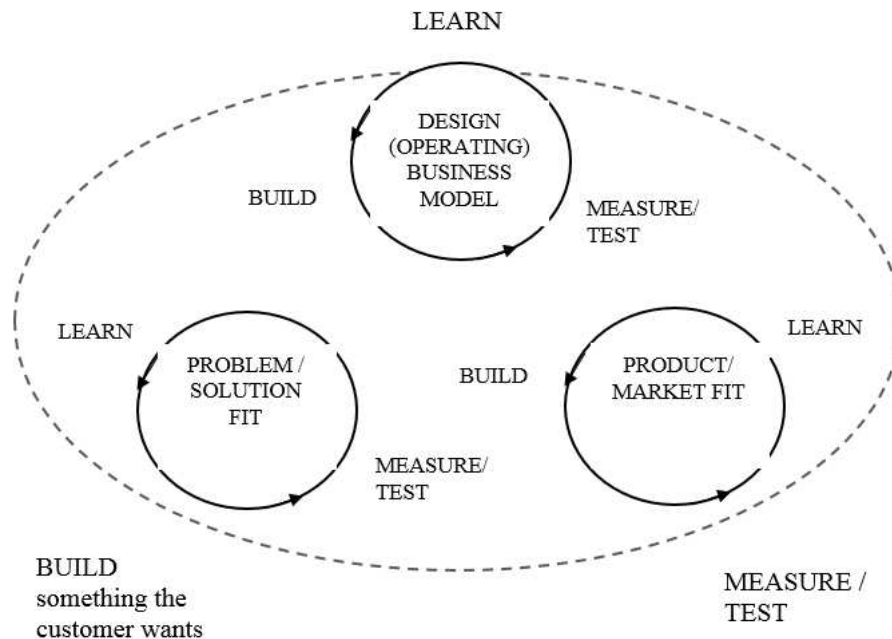
Zdroj: Eckert, 2017

Lean start-up jako iterativní proces

Podnik se musí zaměřit mj. na výše uvedené inovační cíle, aby si zajistil úspěch v rámci hospodářské soutěže. Eckert (2017) kromě toho zdůrazňuje, že „*rychlost může být zvýšena rychlým učením se od (potencionálních) zákazníků. Pouze tímto způsobem lze zajistit, aby inovace neměly potencionální budoucí zákaz-níky. Současně musí dojít k urychlení interních*

vzdělávacích procesů., tzn., musí být zredukována doba, kterou podnik potřebuje k tomu, aby vyvodil důsledky (poučil se) ze zpětné vazby od svých klientů. Redukcí interních vzdělávacích cyklů lze docílit výrazně vyšší rychlosti uvedení výrobku (či služby) na trh (získání podílu na trhu“ (str. 7). V této souvislosti lze metodu lean strat-upu označit jako iterativní proces (srov. Obrázek 4.2; Eckert, 2017).

Tabulka 4:2 Metoda Lean Start-up jako iterativní proces



Zdroj: Eckert, 2017, str. 8

V popředí této metody zakládání podniku popř. k realizaci obchodních myšlenek jsou především „štíhlé“ procesy a zákaznický orientované testování produktů či služeb. V rámci prvního kroku tohoto procesu dochází ke stanovení hypotéz, jaké problémy zákazníků (popř. potřeby zákazníků) produkt nebo služby může vyřešit („job-to-be-done“, srov. Eckert, 2017). Jako soubor dat (podklad) zde mohou posloužit výsledky rozhovorů se zákazníkem nebo pozorování. V dalším kroku dochází k vypracování prvních metod řešících identifikovaný problém zákazníka (Problem - Solution Fit), které pak jsou v úzké vazbě na zákazníka ujasněny a konkretizovány“ (Eckert, 2017, str. 8 a násl.). Teprve po konsensu mezi (potenciálním) zákazníkem a podnikem začíná samotný vývoj produktu, při kterém jsou zohledňovány potřeby zákazníka. Signifikantní význam přitom má vize produktu, která se využívá při „výrobě redukovaných výrobních prototypů, tzv. „Minimum Viable Products“ (MVP)“ (Eckert, 2017, str. 9). Smyslem a účelem redukovaných prototypů (MVP) je pokud možno rychlá výroba produktu s nejnужnějšími funkcemi, tzn. MVP obsahuje pouze „aktuálně zkoumané znaky

pozdějšího produktu“ (Eckert, 2017, str. 9). Získaný feedback od (potenciálních) zákazníků je využit k optimalizaci MVP. Přitom lze měnit a přizpůsobovat nejen vlastnosti produktu, ale též cenu nebo marketingovou strategii. Dosažená vylepšení produktu či služby jsou opětovně testována, výsledkem je *„na konci této několikanásobné feedbackové smyčky finální produkt a operativní systém, umožňující vstup na trh“* (Eckert, 2017, str. 9). K výhodám vývoje MVP patří např. minimalizace rizik a cílené přizpůsobení aktuálnímu trhu a potřebám (potenciálních) zákazníků.

Stavební kameny Lean Startups

Výše uvedené tři inovační cíle (viz Obrázek 4:1) mohou být dosaženy pomocí čtyř stavebních kamenů (prvků) (srov. Eckert, 2017):

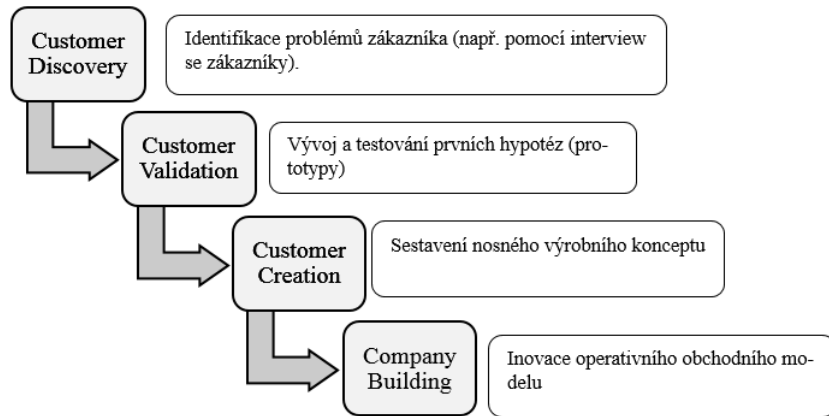
- (1) Customer Development (zaměření se na zákazníka a jeho potřeby),
- (2) Agilní metody,
- (3) Lean Thinking („štíhlé“ myšlení),
- (4) Operativní inovace obchodních modelů.

V další části se budeme podrobněji věnovat čtyřem složkám v lean start-upu.

Customer Development

Pojem Customer Development lze definovat jako soustředění se na zákazníka v průběhu procesu vývoje produktu jakž i pružné zohlednění potřeb zákazníka při operativním vývoji obchodního modelu („Voice of the Customer“, Eckert, 2017, str. 10). Customer Development se liší od všeobecné orientace na zákazníka svojí pravidelností a intenzitou vlivu zákazníka. Lze rozlišit čtyři fáze procesu Customer Development (srov. Obrázek 4:3).

Tabulka 4:3 Fáze Customer Development-procesu (srov. Eckert, 2017)



Agilní metody

Díky aplikaci agilních metod lze eliminovat většinu nevýhod lineárního procesu vývoje. Jednak dojde k urychlení všeobecného vývoje produktu, a jednak se minimalizují náklady díky pozdější optimalizaci (srov. Eckert, 2017).

Lean Thinking

Výraz Lean Thinking označuje různé lean („štíhlé“) metody (srov. Eckert, 2017). Lean-metody se zaměřují zejména na zamezení plýtvání dostupnými zdroji (např. časem), tudíž je třeba redukovat náklady a zamezit plýtvání zdroji zejména při vývoji prototypů (srov. Eckert, 2017). Při vytváření prototypů je třeba též urychlit rozhodovací proces. „*To znamená, že rozhodování např. o dalším postupu, musí probíhat v rámci projektového týmu na základě minima životaschopných produktů nebo poznatků o jiných preferencích zákazníků*“ (Eckert, 2017, str. 13).

Operativní obchodní model („Business Model Canvas“)

Spojení na produkt zaměřených úvah v lean start-upu v nutném vytvoření operativního obchodního modelu se označuje jako Business Model Canvas (srov. Eckert, 2017). Osterwalder a Pigneur (2011), jejichž metoda je často využívána v souvislosti s lean start-upem, definují operativní obchodní model jako „*základní princip, podle kterého organizace vytváří a zprostředkovává hodnoty*“ (str. 18). Metoda operativního modelu dle Osterwaldera a Pigneura (2011) obsahuje devět prvků a je detailně znázorněna na Obrázku č. 4:4.

Tabulka 4:4 Obchodní model Canvas

Schlüsselpartner ... beschreibt das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen	Schlüsselaktivitäten ... beschreibt die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert	Wertangebote ... stellt das Paket an Produkten und Dienstleistungen dar, die für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft	Kundenbeziehungen ... beschreibt die Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten eingeht	Kundensegmente ... sind Gruppen von Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen oder bedienen will
	Schlüsselressourcen ... beschreibt die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind		Kanäle ... sind die Beschreibung, wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht und anspricht	
Kostenstruktur ... beschreibt alle Kosten, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen			Einnahmequellen ... steht für die Einkünfte, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment bezieht (Umsatz minus Kosten gleich Gewinn)	

Zdroj: Eckert, 2017, str. 14

Překlad obrázku 4:4

Klíčový partner	Klíčové aktivity	Nabídky hodnot	Vztahy se zákazníky	Segment zákazníků
... popisuje síť dodavatelů a partnerů, kteří přispívají ke zdárné realizaci obchodního modelu	...popisuje nejdůležitější záležitosti a kroky, které musí podnik učinit, aby jeho obchodní model byl funkční	představuje balík produktů a služeb, které uspokojují potřeby určitého segmentu zákazníků	...popisuje druhy vztahů, které podnik navazuje a udržuje s určitým segmentem zákazníků	...jsou skupiny osob či organizací, které podnik chce oslovit či obsloužit
	Klíčové zdroje		Kanály (cesty)	
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		
...popisuje veškeré náklady, vzniklé v souvislosti s realizací obchodního modelu		...jedná se o příjmy, které podnik získává z každého segmentu svých zákazníků (obrat minus náklady rovná se zisk)		

Základní otázky během procesu vývoje lean start-upu

Při procesu vývoje lean start-upu hrají důležitou roli zejména následující otázky (srov. Eckert, 2017):

- 1) Jaké jsou skutečné problémy zákazníka?
- 2) Jak může vypadat možné řešení problému?
- 3) Bude zákazník navržené řešení akceptovat?
- 4) Jak musí vypadat produktové řešení problému?
- 5) Bude zákazník nový produkt či službu akceptovat?
- 6) Jaké kompetence jsou pro nový produkt zapotřebí?
- 7) Jak může vypadat odpovídající operativní obchodní model?
- 8) Jak musí být jednotlivé prvky operativního obchodního modelu organizovány?

Shrnutí

Lean start-up lze definovat jako inovativní metodu, založenou na poznávání, které se zaměřuje na akceleraci a minimalizaci rizika neúspěchu. Úkolem lean start-upu je urychlení inovací v rámci produktů a služeb a vypracování operativního obchodního modelu, který je nutným předpokladem úspěšného vstupu na trh. Charakteristickým rysem metody lean start-upu je aktivní spoluúčast potencionálního zákazníka na inovačním procesu (srov. Eckert, 2017).

4.2 Tvorba prototypů

Řada výrobců využívá (potencionální) zákazníky či uživatele v rámci procesu vývoje nových produktů (srov. Wyszka, 2016). *„Řada výrobků, které byly definovány prostřednictvím marketingových analýz, se bez zpětné vazby od potencionálních zákazníků či uživatelů může zcela míjet svým účinkem, popř. v interakci s výsledným produktem dokonce zaznamenat nepředvídatelné problémy“* (Wyszka, 2016, str. 104). V tomto kontextu má tvorba prototypů při vývoji produktů důležitou roli. Vhodné jsou zejména různé alternativní výrobní postupy pro rychlou výrobu prototypů. V této souvislosti zdůrazňuje Wyszka (2016), že *„díky vysokému počtu variant a stále se rozvíjejícími metodami a možnostmi 3D-modelování dochází k neustálému zvyšování vývojového potenciálu v rámci optimalizací. Evaluate, v interakci s uživateli mohou probíhat na základě prototypů, takže proces odstraňování chyb a nedostatků, tedy vylepšování prototypů, je nedílnou součástí vývoje produktu“* (str. 104). Na základě tohoto faktoru bude v následující kapitole věnována pozornost aktuálnímu vývoji s rámci výroby prototypů a významu prototypů při vývoji produktů.

4.2.1 Maker spaces

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co rozumíme pojmem Maker Spaces?
- ✓ K čemu slouží Maker Spaces?

Maker Spaces: Definice

Pojmem Maker Spaces, často zkráceně nazývané FabLabs (fabrication laboratory, označují high-tech-dílny, které jsou vybaveny jak nejrůznější moderní technikou, např. 3D-tiskárnami, 3D-skenery, CNC-frézami, laserovými rezačkami, atd. tak i tradičními (klasickými) přístroji na opracování dřeva či kovů. V těchto „digitálních továrnách“ (Assaf, 2014, str. 145) lze rozvíjet různé myšlenky, získat nové technické dovednosti a produkovat nové inovativní výrobky či jejich prototypy (srov. Sheridan, Rosenfeld Halverson, Litts, Brahms, Jacobs-Priebe & Owens, 2014). Ramsauer a Friessnig (2016) v této souvislosti zdůrazňují, že „makeři jsou ti, kteří jsou realizátory oněch revolučních kroků od spotřebitele k inovačnímu podnikateli. Makeři jsou kreativní vývojáři, kteří pomocí speciálních infrastruktur vyvíjí nejen ideje a vyrábí nejen prototypy, nýbrž i výrobky zralé pro vstup na trh a též je na trh uvádí a to často pomocí Poen-Source-Hardware-licenci“ (str. 45). Maker Spaces tedy každé inovativní osobě nabízí možnost využít nejrůznější techniky pro zhotovení prototypů (srov. Ramsauer & Friessnig, 2016).

Hatch (2013) rozlišuje na tomto základě devět základních prvků makera (srov. Obrázek 4:5).

Tabulka 4:5 Základní rysy makera (srov. Hatch, 2013)

Make	navrhování a výroba jedinečných předmětů
Share	dělit se s druhými
Give	vracet
Learn	osvojení nových výrobních postupů
Tool Up	přístup k potřebným nástrojům
Play	hravé tvoření
Participate	provádění workshopů, účast na různých akcích
Support	podpora různých hnutí
Change	podpora systémových změn

Maker spaces jsou často provozovány různými společnostmi (komunitami), jejichž členové zároveň provádí různá školení popř. workshopy týkající se obsluhy nejrůznějších přístrojů. Mezi jejich partnery patří průmyslové podniky, řemeslnické provozovny, vysoké školy a univerzity, jakož i komunální vzdělávací instituce a instituce podporující hospodářský rozvoj: „Kombinace digitální komunikace a decentralizované produkce generuje nové druhy zrodu a šíření vědomostí, které si vyžadují revizi inovační politiky a zásadních konceptů inovačního výzkumu“ (Peuckert, 2016, str. 26).

Maker spaces popř. Fab-Labs se mohou stát součástí vzdělávací instituce nebo fungovat jako soukromý podnik či veřejné zařízení (srov. Ramsauer & Friessnig, 2016).

4.2.2 Digitální Mock-upy

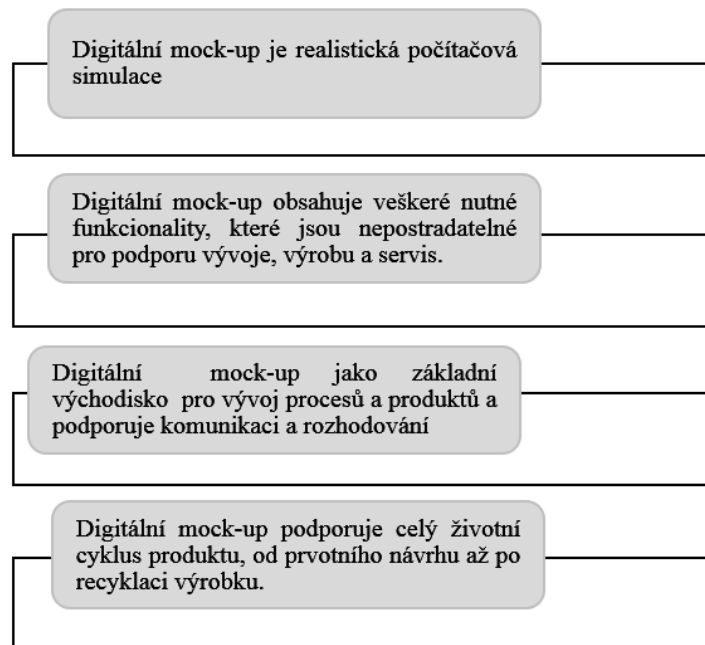
Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co rozumíme pod pojmem digitální Mock-up?
- ✓ Jaký uživatelský potenciál nabízí *digitální Mock-upy* v souvislosti s životním cyklem výrobků?

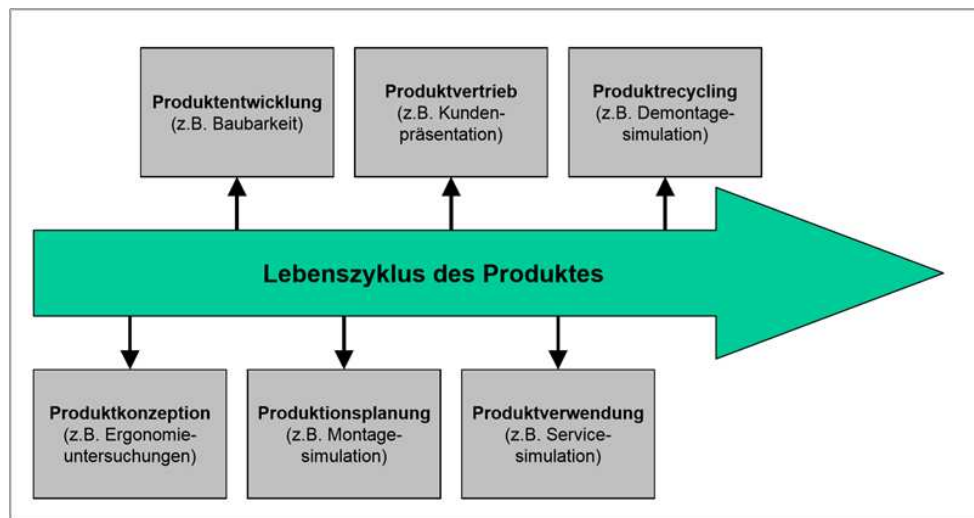
Digitální Mock-upy: Definice

Pojmem digitální mock-up („digitální atrapa“) označujeme výrobky, které byly zhotoveny pomocí digitálních vývojových nástrojů. Freund (2004) definuje digitální mock-up jako „počítačově založenou vizualizaci produktu“, která „slouží jako ústřední nosič informací digitálního vývoje produktu“ (str. 12). Na Obrázku 4:6 je pojem digitální mock-up blíže definován.

Tabulka 4:6 Digitální mock-up



Tabulka 4:7 Možnosti využití digitálních mock-upů z hlediska životního cyklu výrobků



Zdroj: Freund, 2004, str. 15

Překlad:

- Lebenszyklus des Produktes: Životní cyklus výrobku
- Produktentwicklung (z. B. Baubarkeit): Vývoj produktu (např. realizovatelnost)
- Produktvertrieb (z. B. Kundenpräsentation): Odbyt produktu (např. prezentace zákazníkům)
- Produktrecycling (z. B. Demontagesimulation): Recyklace výrobku (např. simulace procesu demontáže)
- Produktkonzeption (z. B. Ergonomieuntersuchungen): Koncepce výrobku (např. výzkum ergonomie)
- Produktionsplanung (z. B. Montagesimulation): Plánování výroby (např. simulace montáže)
- Produktverwendung (z.B. Servicesimulation): Využití výrobku (např. simulace servisu)

4.2.3 3D-tisk

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co se rozumí pod pojmem 3D-tisk?
- ✓ Z jakých kroků se skládá aditivní výrobní postup?
- ✓ Jaký potenciál z hlediska individualizace produktu nabízí aditivní výrobní postup?

Co znamená aditivní zhotovovací proces?

V roce 1986 si fyzik z USA Chuck Hull nechal patentovat jím vyvinutou stereolitografii, což byla první technologie 3D-tisku. Jako celá řada jiných výrobních postupů (např. Fused Deposition Modeling, Laminated Object Manufacturing nebo Electron Beam Melting) patří technologie 3D-tisku k tzv. aditivním, popř. generativním výrobním postupům (Additive Manufacturing, AM). Gebhardt, Kessler a Thurn (2016) definují aditivní výrobní postup jako „*automatizovaný proces výroby trojrozměrných fyzických objektů bezprostředně z 3D-CAD-souboru (computer-aided design)*“ (str. 2). Generativní výrobní postupy se již běžně používají v různých průmyslových odvětvích k výrobě vzorových dílců a různých prototypů (srov. Gieseke, Albrecht, Nölke, Kaielerle, Suttmann & Overmeyer, 2016; Lachmayer & Lippert, 2016).

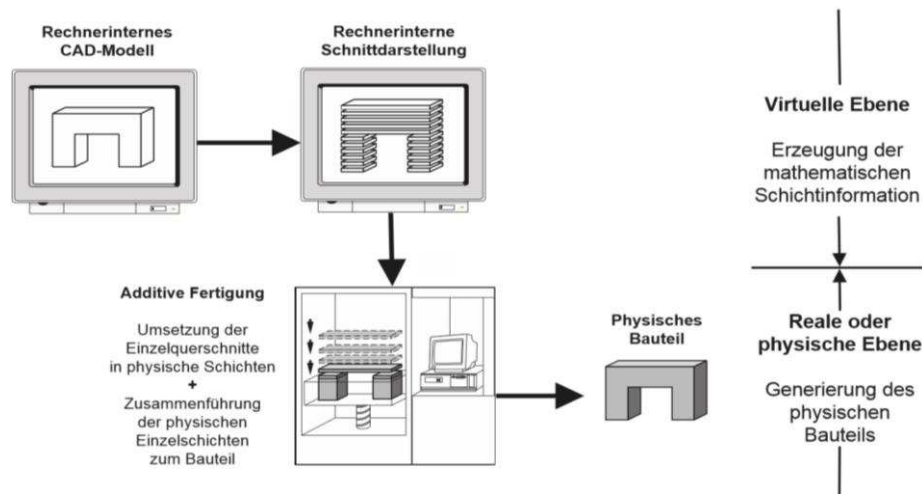
Základní kroky 3D zpracování dat

Základem 3D-tisku je vrstvený postup, při kterém se 3D-prvek neprve virtuálně rozloží do několika vrstev a pak se v aditivním výrobním procesu po jednotlivých vrstvách generuje a zhotovuje (srov. Gieseke a kol., 2016). Gieseke a jeho kolektiv (2016, str. 20) uvádí čtyři kroky 3D-zpracování dat:

1. kontrola konzistence, popř. oprava
2. pozicionalizace (virtuální) a doplnění podpor
3. rozložení do vrstev
4. přiřazení stavebních parametrů

Tyto kroky jsou znázorněny na Obrázku 4:8

Tabulka 4:8 Aditivní výrobní postup (AM): procesový řetězec



Zdroj: Gebhardt, Kessler & Thurn, 2016, str. 4

Překlad:

- Rechnerinternes CAD-Modell: Počítačový CAD model
- Rechnerinterne Schnittdarstellung: Počítačové znázornění jednotlivých vrstev (řezů)
- Additive Fertigung : Umsetzung der Einzelquerschnitte in physische Schichten:
- + Zusammenführung der physischen Einzelschichten zum Bauteil:
Aditivní zhotovování – přeměna jednotlivých příčných řezů do fyzických vrstev + skládání jednotlivých fyzických vrstev do výsledného prvku
- Physisches Bauteil: Výsledný fyzický stavební prvek
- Virtuelle Ebene: Virtuální rovina
- Erzeugung der mathematischen Schichtinformation: Generace matematické informační vrstvy
- Reale oder physische Ebene: Reálná nebo fyzická rovina
- Generierung des physischen Bauteils: Generování fyzického stavebního prvku

Možnost individualizace

Pro začínající podnikatele na tomto místě vzniká otázka: jakým způsobem lze tuto novou technologii využít? Jaké produkty lze takto vyvinout? V této souvislosti Gembarski (2016) zdůrazňuje, že aditivní výrobní postupy nabízí nový potenciál pro individualizaci:

1. „AM dovoluje vývojářům nových produktů dalekosáhlejší volnost a svobodu tvorby: může generovat i složitější stavební prvky výrobku a dále je upravovat tak, aby byly následně bez či s minimem úprav využitelné ve výrobním procesu.

*2. AM nevyžaduje žádné specifické pomocné výrobní nástroje, jako např. formy, vložky či nástavce na vstřík a zpracování plastů, které se amortizují teprve při velkém počtu výrobků.
[...]*

3. AM umožňuje za předpokladu disponování dostatečnými kapacitami rychlou realizaci prototypů bez zbytečných mezikroků, např. bez vytváření NC-programů. V závislosti na velikosti a dodržovaných tolerancích lze např. výrazně zkrátit lhůty při výrobě a obchodu s náhradními díly“ (str. 78).

4.2.4 Význam zpětné vazby získané od zákazníků (feedback)

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jakou roli hraje zpětná vazba od zákazníka při vývoji produktů?
- ✓ Jaké nástroje lze využít při zajišťování zpětné vazby od zákazníka?
- ✓ Jaké náklady může zajišťování zpětné vazby od zákazníka způsobit?

Feedback (zpětná vazba) je základní prvek systému (např. podniku nebo organizace) a zajišťuje jeho existenci: „*Podniky s nefunkčním systémem zpětné vazby nejsou ze střednědobého hlediska životaschopné*“ (Bungard, 2005, str. 4). Pro vývoj a optimalizaci produktů popř. služeb jsou spolehlivé smyčky zpětné vazby nutné a mohou rozhodujícím způsobem přispět k úspěšnosti podniku na trhu.

Nástroje pro získávání zpětné vazby od zákazníků

K nejčastěji využívaným formám a nástrojům využívaným pro získávání zpětné vazby od zákazníků patří různé kvalitativní postupy, např. individuální či skupinová interview, ale i kvantitativní průzkum, např. online dotazníková šetření. Pomocí průřezového designu dotazníků lze podchytit aktuální situaci. Pomocí podélného designu (např. kohortovou studii) lze naopak odhalit případné změny.

Náklady zpětné vazby

Je nutné kalkulovat s odpovídajícími náklady. Bungard (2005) zdůrazňuje, že jakýkoli nástroj zpětné vazby může zapříčinit následující náklady:

1. Věcné náklady (např. telefon, tisk dotazníků)
2. mzdové náklady (např. pracovní doby pro sběr dat, pracovní doba pro porady s problematikou reflexe zpětné vazby)
3. poradní náklady (např. externí poradce nebo nákup licencí na nástroje pro sběr informací)

Lze využít analýzu nákladů a očekávaného přínosu aby bylo možno odhadnout efektivitu zvoleného postupu.

4.3 Finance

4.3.1 Určení potřeb

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Na čem závisí stanovení potřeby finančních prostředků?
- ✓ Jaké základní faktory ovlivňují financování podniku?
- ✓ Co je chápáno pod pojmem Fundraising?

Zajištění dostatečné výše finančních prostředků tvoří základní předpoklad úspěšného plánování startu společnosti. Proces získávání peněz a kapitálu z různých zdrojů je také jedna z nejdůležitějších funkcí finančního řízení. Autoři odborné literatury se shodují, že volba správného způsobu financování a stanovení potřeby finančních zdrojů představuje náročnou proceduru, vyžadující řádné zvážení. Pro určení potřeby finančních prostředků neexistuje jednotný vzorec, dle kterého by se dalo řídit. Výše potřeby vždy závisí na charakteru podnikatelského plánu.

Není pochyb o tom, že podstatou financování a finančního řízení je neustálé udr-žování a usměrňování co nejvýhodnější struktury kapitálu a majetku. Úspěšnost těchto činností spočívá v tom, jak jsme schopni uvést do souladu tyto základní okolnosti:

- Každý investor preferuje více peněz než méně,
- Každý investor preferuje méně rizika než více,
- Každý investor preferuje stejné množství peněz dnes spíše než zítra.

Mezi základní faktory ovlivňující financování podniku patří:

- Faktor rizika - je zvažována velikost očekávaných zdrojů s ohledem na bezpečnost jejich získávání,
- Faktor času - je přihlíženo nejen k velikosti předpokládaných finančních zdrojů, ale i k jejich rozložení v čase.
- Faktor kvantity - jsou preferována ta řešení, která v daném období slibují více finančních zdrojů.

V souvislosti s financováním se v současné době stále častěji objevuje pojem Fundraising. Ten představuje součet činností, jež vedou k získání finančních prostředků. Obvykle je rozložen do delšího časového období. Fundraising je zpravidla představován čtyřmi fázemi, v rámci nichž jednotliví zakladatelé vypovídají postupnou snahu směřující k získání kapitálu v jednotlivých krocích. Jedná se o tyto 4 fáze:

- 1. fáze - Prefunding period - neboli předpříprava. V rámci této fáze přicházejí rozhodnutí o primárním způsobu financování. Hlavní úkol této fáze spočívá v hledání odpovědí na otázky- Má nápad společnosti potenciál k úspěchu? Existuje mezera na trhu? Je personální obsazení společnosti dostatečně kvalifikované k realizaci nápadu?
- 2. fáze - Seed funding stage. Tato fáze se vyskytuje v rámci časového intervalu mezi sestavováním podnikatelského záměru a závěrečnými pracemi na funkčním prototypu. Vychází z předpokladu, že důležitou součástí úspěchu fundraisingového procesu je úspěšná demonstrace myšlenky podnikatelského záměru. Podle odhadů se průměrná výše potřeby finančních prostředků pohybuje v rozmezí 50 000 až 5000 000 EUR.
- 3. fáze - Series A Funding Stage. Tato fáze představuje přechod společnosti do plnohodnotné obchodní společnosti s právní subjektivitou. Cílem společnosti nacházející se v této fázi je získávání prvních příjmů na trhu. Společnost nacházející se v této fázi splňuje základní předpoklady úspěchu, v případě úspěšného absolvování předcházejících fází a má potenciál úspěšně se obrátit na investory s cizím kapitálem.
- 4. fáze - Series B Funding Stage. Klasickou společností nacházející se v této fázi je společnost usilující o získání dodatečných finančních prostředků za účelem dosáhnout zvýšení zisku, obratu nebo expanze na trhu.

Shrnutí

Volba správného způsobu financování a stanovení potřeby finančních zdrojů představuje náročnou proceduru, vyžadující řádné zvážení. Výše potřeby finančních prostředků vždy závisí na charakteru podnikatelského plánu. Mezi základní faktory ovlivňující financování podniku patří – faktor rizika, faktor času a faktor kvantity. V souvislosti s financováním se v současné době stále častěji objevuje pojem Fundraising. Ten představuje součet činností, jež vedou k získání finančních prostředků. Obvykle je rozložen do delšího časového období a skládá se ze 4 fází.

4.3.2 Znalost zdrojů

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Proč hrají finanční zdroje pro start-up důležitou roli?
- ✓ Jaké je základní členění zdrojů financování?
- ✓ Jak lze dále dělit zdroje vlastní a co do nich spadá?
- ✓ Jak jsou chápány zdroje cizí a co do nich spadá?
- ✓ Jsou vhodnější zdroje vlastní nebo cizí?

Úspěšné podnikání je podmíněno možnostmi a různými způsoby financování. Není pochyb o tom, že finanční zdroje představují hnací motor jak pro start-up, tak pro zavedený podnik a hrají velmi významnou úlohu v celém procesu budování firmy. V základu rozlišujeme dva typy zdrojů financování, které vychází z právního postavení poskytovatele kapitálu. Toto rozdělení je postačující a odpovídá i účetnímu vykazování disponibilních zdrojů financování v rozvaze. Jedná se o zdroje:

- Vlastní (equity capital),
- Cizí (debt capital).

Základním zdrojem financování podnikání jsou vlastní zdroje, ty které podnikatel vkládá do podnikání. Podnikatel investováním vlastních zdrojů (obvykle úspor) tak dává najevo své přesvědčení o životaschopnosti svého nápadu, jako i o schopnosti najít způsoby jeho uskutečnění. Pokud by podnikatel nevložil své peníze do podnikání, nemůže očekávat, že realizaci jeho podnikatelského nápadu podpoří jiné osoby, ať už formou vkladu nebo formou půjčky. V prvním stádiu podnikání je možné uvažovat pouze s podporou osob, které podnikatele osobně znají a jsou přesvědčeni o jeho schopnostech a morálních vlastnostech. Případné úvěrové krytí investice v takovém případě vyvoluje zvýšené riziko, tedy i vyšší náklady úvěru.

Zdroje vlastní lze nadále rozdělit do dvou skupin – **externí vlastní zdroje a interní vlastní zdroje financování**. Do skupiny externích vlastních zdrojů patří vklad podnikatele, dotace, dary, vklad profesionálních investorů, (Business an-gels, Venture capital) apod.

Do druhé skupiny, tj. interních vlastních zdrojů financování patří úspory, nerozdělený zisk minulých let, zisk běžného období nebo fondy tvořené ze zisku, odpisy apod.

Kategorii vlastních zdrojů je ještě možno dále rozdělit na některé typy tzv. smíšeného financování (mezzanine financing), a to v závislosti na právní úpravě poskytovatele kapitálu. Jednoznačně charakter vlastního kapitálu má kapitál získaných emisí prioritních akcií nebo vklad tichého společníka. Investoři tohoto typu se ovšem vzdávají některých práv (obvykle práva podílet se na řízení) a za to získávají právo na zaručený výnos zpravidla ve stálé výši.

V případě financování podniku cizími zdroji, mají poskytovatelé zdrojů financování postavení věřitele a získaný kapitál má charakter dluhu. Cizí zdroje financování mají charakter externích zdrojů a podnik s nimi může disponovat po omezenou dobu, zpravidla dopředu známou. V nejširším slova smyslu patří mezi cizí zdroje financování bankovní úvěry, finanční a provozní leasing, faktoring a forfaiting.

Hlavní výhody financování z vlastních zdrojů spočívají v pomyslné nezávislosti podniku na bankách, investorech a akcionářích. Jednoduše řešeno podnikatel je opravdu pánem svého byznysu, to znamená, že nemusí nikoho poslouchat, nikomu se zpovídat či se řídit jakýmikoliv nařízeními ze strany investorů a věřitelů. Na druhou stranu financování pouze vlastními zdroji má, ale také řadu nevýhod. Z pohledu vlastníka váže rozsáhlé zapojení vlastního kapitálu jeho prostředky, které pak nemůže použít na jiný, byť výnosnější účel. Druhá zásadní nevýhoda spočívá ve vyšších nákladech kapitálu vlastního v porovnání s kapitálem cizím, což v konečném důsledku vede při financování pouze vlastním kapitálem k dosahování nižší výnosnosti pro vlastníky. Jedním z důvodů nižších nákladů kapitálu cizího před kapitálem vlastním je skutečnost, že věřitelé stojí z hlediska uspokojení svých požadavků vůči společnosti před vlastníky, což se projevuje i v jejich menším riziku. Role vlastníků je rovněž chráněna legislativou. Jako další důvod lze uvést fakt, že náklady na cizí zdroje, kterými jsou myšleny především úroky, jsou pro firmy až na výjimky daňově uznatelným nákladem.

Shrnutí

Finanční zdroje představují hnací motor jak pro start-up, tak pro zavedený podnik a hrají velmi významnou úlohu v celém procesu budování firmy. V základu rozlišujeme dva typy zdrojů financování – vlastní zdroje a cizí zdroje financování. Vlastní zdroje lze dále rozdělit na zdroje externí (vklady investorů, dary nebo dotace) a interní (úspory, nerozdělený zisk, zisk běžného

období a odpisy). Na druhou stranu cizí zdroje mají povahu dluhu. Cizí zdroje financování mají charakter externích zdrojů a podnik s nimi může disponovat po omezenou dobu, dopředu známou. V nejširším slova smyslu patří mezi cizí zdroje financování bankovní úvěry, finanční a provozní leasing, faktoring a forfaiting. Hlavní výhody financování z vlastních zdrojů spočívají v pomyslné nezávislosti podniku na bankách, investorech a akcionářích. Na druhou stranu zapojení vlastního kapitálu váže mnoho finančních prostředků. Zpravidla využití cizího kapitálu je levnější. Jedním z důvodů nižších nákladů kapitálu cizího před kapitálem vlastním je skutečnost, že věřitelé stojí z hlediska uspokojení svých požadavků vůči společnosti před vlastníky, což se projevuje i v jejich menším riziku. Zároveň náklady cizího kapitálu, respektive úroky je možné uplatnit jako daňový štít.

4.4 Marketing

4.4.1 Úvod do světa marketingu

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co je to marketing?
- ✓ Proč je důležitý pro začínajícího podnikatele?

Začít podnikat bez marketingu, ať již podnikatel tento pojem zná, či nikoliv vlastně není možné. Marketing totiž zahrnuje základní podnikatelská rozhodnutí o tom, co bude podnikatel na trhu nabízet, tedy jaké produkty a služby budou zahrnuty v podnikatelském portfoliu, jakému zákazníkovi budou nabízeny, jakými cestami a jak budou zákazníkovi komunikovány. To vše zahrnuje podstatu marketingu, která je formována do tzv. marketingového mixu neboli 4P, se kterými budete v této části seznámeni. Marketing je nástrojem, který vychází z identifikace přání a potřeb zákazníků, na jejichž základě je pak vytvářena nabídka podnikatele pro koncové zákazníky. Bez dobře plánovaného marketingu nemá žádný podnikatel šanci, aby se jeho produkt dobře umístil na soudobých vysoce konkurenčních trzích a uspěl u cílových zákazníků, pro které má být určen.

V současném turbulentním prostředí představuje marketing a vhodně zvolená marketingová strategie výzvu, které musí začínající podnikatel čelit denně. S ohledem na moderní chápání marketingu je nutné zdůraznit, že marketing představuje komplex funkcí i činností podnikatelského subjektu, které vedou k vytváření, sdělování, komunikování a poskytování hodnoty zákazníkům, ale také ve značné míře ovlivňují poptávku, a vytváří zisky společnosti.

Marketing tedy představuje jeden z klíčových nástrojů každého podniku. Většina lidí si však pod pojmem marketing představuje pouze reklamu, či prodeje. To však není pravdou. Marketing je chápán jako společenský a manažerský proces. Z tohoto úhlu pohledu jsou také rozlišovány dvě základní definice marketingu. Marketing jako společenský proces je chápán jako *„společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu“* (Kotler a Keller, 2007, str. 44). Z manažerského úhlu pohledu představuje *„umění prodeje výrobků“* (Kotler a Keller, 2007, str. 44).

4.4.2 Marketingový mix, neboli 4P

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co je to Marketingový mix?

Základem současného marketingu je takzvaný marketingový mix, neboli 4P – product (produkt), price (cena), promotion (marketingová komunikace, popř. komunikační mix) a place (distribuce) (Machková, 2015). Tyto čtyři základní nástroje jsou klíčovými body každého podnikání.

Na začátku podnikatelské činnosti si musí každý podnikatel ujasnit, jaký produkt a celkové produktové portfolio bude na trhu nabízet. V čem vyniká ve svém podnikání a v čem spočívá jeho konkurenční schopnost. Žádná firma v praxi neposkytuje ve většině případů pouze jediný produkt či službu, ale nabízí, jak již bylo výše řečeno určité produktové portfolio, které je kombinací různých produktů a doprovodných služeb, či služeb základní, které se nachází v různé fázi životního cyklu produktu, mají různou ziskovost i podíl na trhu. Společně s produkty velmi úzce souvisí i značky, které tyto produkty nesou, jelikož jsou jedním ze základních nástrojů diferenciací a vymezení vůči konkurenci na trhu (Keller, 2007). Z hlediska značek je velmi důležitá jejich právní ochrana značky prostřednictvím ochranné známky, která je duševním vlastnictvím majitele známky a tvoří významnou součást majetku firmy. Ochrannou známku je možné registrovat u Úřadu průmyslového vlastnictví a to pouze s vlastním produktem či službou (Machková, 2015).

Každý podnikatel se rozhoduje o tom, jakou kombinaci produktů a služeb bude nabízet. V praxi rozlišujeme základních pět kategorií nabídek dle toho, zda převažuje hmotný produkt, či nehmotná služba. Jedná se pak o následující (Kotler et al., 2007):

- čistě hmotné produkty;
- hmotné produkty doprovázené drobnými službami;
- hybridní nabídka;
- převažující služba;
- ryzí neboli čisté služby.

Rozhodnutí o portfoliu, které bude tedy zákazníkovi nabízeno, zahrnuje i rozhodnutí o kombinaci služeb a fyzických produktů a jejich rozsahu, které podnikatel do portfolia zahrne. Obvykle na počátku podnikatelských aktivit je portfolio užší a postupně s budování klientely a snahou proniknout na další trhy, lépe uspokojit přání svých cílových zákazníků či rozšířit tržní podíl, dochází i k postupnému rozšiřování portfolia.

Příklad z praxe – určení cílového segmentu a nabídka portfolia

Například společnost BB Služby a Servis definuje jako své zákazníky (BB Služby a Servis 2018) jako firmy:

- s menším vozovým parkem, kterým je nabízena možnost snížit náklady
- s větším vozovým parkem, kterým není nabízeno pouze snižování nákladů ale i trvalá a komplexní péče o celý vozový park firmy
- leasingové firmy, firmy hledající optimalizaci financování vozového parku, apod.

Z hlediska produktového portfolia je nezbytné řídit životní cyklus produktu (ať již fyzického produktu, či služby). V současném turbulentním prostředí se nabídka i poptávka velmi rychle mění a je třeba na změny prostředí neustále reagovat. Málo který výrobek se na trhu udrží po neomezeně dlouhou dobu a to zejména pak v oblasti elektroniky, či nových technologií, kdy firmy každý rok na trh uvádí inovované produkty. V každé fázi je třeba citlivě nastavovat cenu s ohledem na cíle firmy i cílový trh, řešit komunikační podporu výrobku i jeho rozvoj. V optimálním případě začíná životní cyklus produktu vývojovou fází, která sice přináší ztrátu, ale po testování výrobku a zjištění jeho vhodnosti pro trh, přechází produkt do fáze zaváděcí, kdy postupně rostou objemy prodeje a je třeba se rozhodnout o vhodném času uvedení na trh, vhodném způsobu distribuce i způsobu informování cílových trhů o novém produktu. V růstové fázi dochází k nejrychlejšímu růstu objemu prodeje i zisku, který kulminuje ve fázi zralosti. Dříve nebo později se každý produkt dostává do fáze úpadku (Kotler a Armstrong 2007).

Nejen rozhodnutí o produktovém portfoliu, ale i rozhodnutí o nastavení ceny, musí odpovídat cílovému zákazníkovi, pro nějž je produkt určen. V případě nastavení ceny je třeba nejen se na cenu dívat z úhlu pohledu firmy, ale je třeba se na cenu dívat i s úhlu pohledu zákazníka a brát v úvahu cenovou citlivost cílového trhu, vnímání ceny cílovým trhem i kupní sílu zákazníků.

Cena je obvykle chápána jako „peněžní částka účtovaná za výrobek, nebo službu“ (Kotler et al., 2007, str. 749), zároveň však představuje i z úhlu pohledu zákazníka „souhrn všech hodnot,

keré zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby“ (Kotler a kol. 2007, str. 749).

Při stanovení ceny je nezbytné brát v úvahu celou řadu interních i externích faktorů, které stanovení výsledné ceny budou ovlivňovat. Z interních faktorů je třeba řešit celkovou strategii firmy, vlastní marketingové cíle, strategii marketingového mixu a jednotlivé marketingové nástroje i organizaci firmy, apod. Z vnějších faktorů pak klíčovou roli při rozhodování o cenách hraje zejména konkurence, typ trhu a poptávka po daném typu produktu, vývoj politický a ekonomický, vládní faktory a mnohé další (Kotler a Armstrong, 2010). Při stanovení ceny firmy vždy vychází z kalkulačního vzorce (viz následující schéma) a cenu tedy odvozují od svých nákladů, tzv. jednotkových nákladů, které vyjadřují podíl variabilních a fixních nákladů na jednotku produkce. Dále je třeba brát v úvahu marži popř. požadovanou návratnost investic.

Příklad z praxe – Všeobecný kalkulační vzorec

- + přímý materiál
- + přímé mzdy
- + ostatní přímé náklady
- + provozní (výrobní) režie (např. různé energie, odpisy strojů, automobilů, atd.)

VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY

- + správní režie (např. odpisy správních budov, řízení podniku jako celku, atd.)

VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU

- + odbytové náklady (např. expedice, skladování, reklama)

ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU

- + zisk (ztráta)

CENA VÝKONU

Zdroj: <http://business.center.cz>

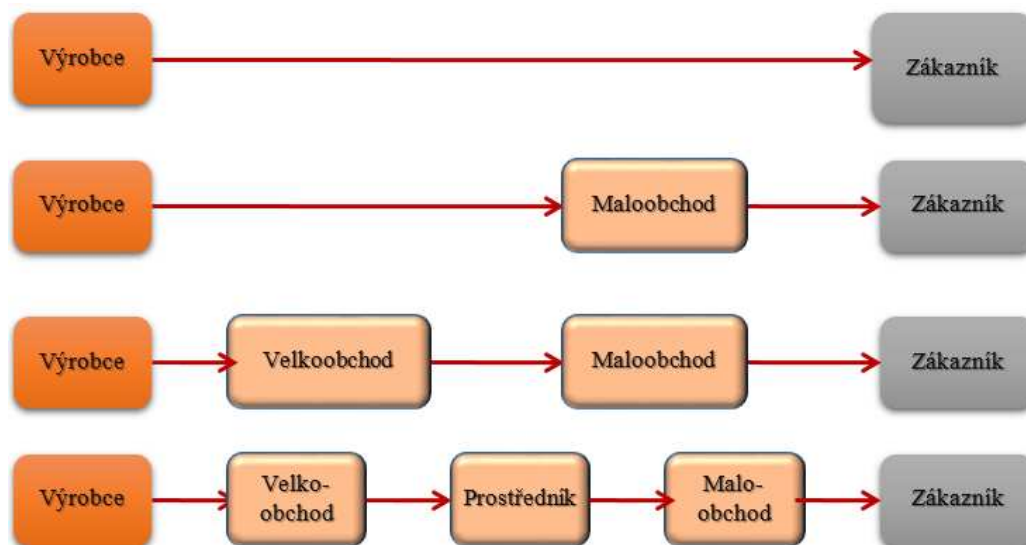
Dále je také třeba stanovit tzv. bod zvratu, který stanovuje takovou rovnovážnou cenu a objem, kdy zisk firmy je nulový. V praxi se podnikatel nikdy při rozhodování o ceně nemůže zaměřit pouze na své náklady, jelikož by pak nemusel na konkurenčním trhu vůbec obstát. Při stanovení ceny je nutné brát v potaz i ceny konkurenční a také jakou hodnotu přináší produkt zákazníkovi a jak ten vnímá poměr ceny a vnímané hodnoty (Kotler a Keller 2013).

Pokud se rozhodnete své podnikatelské aktivity zaměřit na služby, je třeba si uvědomit, že služby mají svá zvláštní specifika. Jednou z hlavních charakteristik služeb, kterou se odlišují od fyzických produktů je to, že jejich spotřeba probíhá přímo při jejich poskytování a tedy z toho vyplývá fakt, že služby není možné skladovat. Proto je třeba se také zamyslet nad otázkou, jak případně překonat nesoulad mezi nabídkou a poptávkou. Vyřešit nedostatečnou poptávku mimo špičku (například nabídkou nižší ceny za poskytovanou službu), či naopak jak řešit vysokou poptávku ve špičce.

V případě distribuce je třeba rozhodnout, jaké marketingové distribuční cesty budou využívány pro doručení vybraných produktů k cílovým zákazníkům. Firma se musí rozhodnout, zda bude své produkty či služby distribuovat přímo, či prostřednictvím různých typů prostředníků. Distribuční mezičlánky přináší nejen zavedené distribuční kanály, ale také cenné zkušenosti, kontakty, přebírají celou řadu služeb, operují v rozsáhlejších oblastech (Kotler et al., 2007).

Samozřejmě pro každý typ produktu a pro každý trh jsou vhodné různé distribuční cesty s různými úrovněmi distribučních kanálů. Níže uvedená schémata zobrazují vhodné úrovně marketingových kanálů pro spotřební trhy a trhy průmyslové.

Tabulka 4:9 Spotřební distribuční marketingové cesty



Zdroj: Kotler a Armstrong, 2014; Kotler et al., 2007, upraveno

V případě spotřebitelských trhů je třeba tedy rozhodnout, zda podnikatel využije přímou distribuční cestu, či zda využije určitý typ prostředníka a zda bude využívat kamenných prodejen, či stále modernějšího typu prodeje bez prodejen, prostřednictvím internetových e-

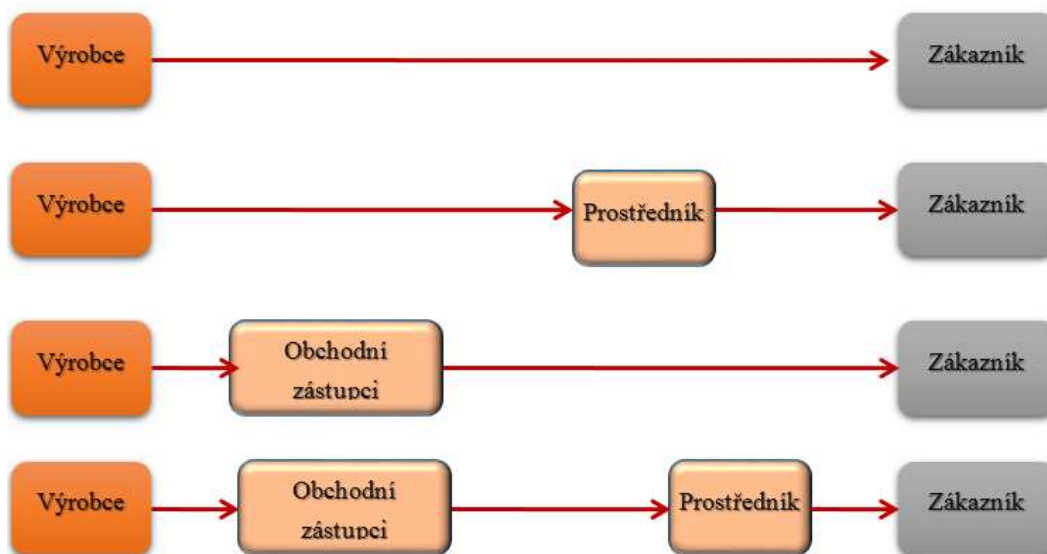
shopů. Nejčastějšími prostředníky, kteří jsou na cestě ke koncovému zákazníkovi využíváni, jsou maloobchody. Typ využívané maloobchodní jednotky se liší s ohledem na specializaci produktu. Je možné využívat klasické supermarkety, hypermarkety, obchody se smíšeným zbožím, supereta, diskontní prodejny, apod. Pokud se jedná například o specializovaný produkt, jako například sportovní zboží, je nejlepší zvolit specializovanou prodejnu, či úzce specializovanou prodejnu, například při prodeji zboží určeného pouze pro hokejisty.

Příklad z praxe – využívání distribučních cest – Coca Cola

Například společnost Coca Cola využívá tzv. intenzivní distribuční strategii a její produkty je možné koupit téměř kdekoliv. Produkty lze zakoupit v:

- supermarketech, hypermarketech, diskontních prodejnách, superetech, obchodech se smíšeným zbožím, automatech, novinových stáncích, restauracích, apod.

Tabulka 4:10 Průmyslové (B2B) marketingové distribuční cesty



Zdroj: Kotler a Armstrong, 2010; Kotler et al., 2007, upraveno

Marketingová komunikace hraje pro každého začínajícího podnikatele klíčovou roli, jelikož je nástrojem, který je určen pro informování zákazníků o existenci dané firmy a produktu. Pokud zákazník o firmě či produktu neví, je jasné, že nebude po daném produktu existovat poptávka. Marketingovou komunikaci je třeba přizpůsobit na míru koncovému zákazníkovi tak, aby jej zaujala a přesvědčila ke koupi daného produktu. Jelikož je marketingová komunikace při začátku podnikání velmi důležitým prvkem, bude jí věnována samostatná kapitola.

Shrnutí

Marketing představuje nedílnou součást každé podnikatelské činnosti. Jeho výchozí klíčové složky tzv. 4P – produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace jsou základem každého podnikání. Každý podnikatel se na začátku svého podnikání musí rozhodnout, co bude koncovým zákazníkům nabízet (produkt), za jakou částku daný produkt zákazníkům je schopen prodat, tak aby o něj byl zájem (cena), jakým způsobem dostane produkt ve správném množství, na správné místo a ve správné době (distribuce) a jakým způsobem bude zákazníky o svých produktech a službách informovat (marketingová komunikace). Marketing je klíčovým nástrojem pro identifikaci cílových trhů, stanovení hodnoty, o kterou tyto cílové trhy projeví zájem a rozhodnutí o tom, v čem se bude firma lišit, aby byla na trhu konkurenceschopná.

4.4.3 Marketingový plán

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co představuje marketingový plán?
- ✓ Jak správně marketingový plán sestavit a jaké jsou jeho nejdůležitější složky?
- ✓ Proč je důležité provádět analýzu vnitřního i vnějšího prostředí a neustále sledovat konkurenci?

Před zahájením každé podnikatelské činnosti je nezbytné zpracovat tzv. business plán, jehož nedílnou součástí je i plán marketingový. Marketingový plán je hlavním výsledkem marketingového plánování, který by měly vytvářet nejen velké korporace, ale veškeré malé i střední firmy (Blažková, 2007).

Závazná struktura marketingového plánu není pevně stanovena, obecně by však měl obsahovat následující body (Blažková, 2007; Hanzelková et al., 2009; Kotler, 2005):

- představení firmy,
- situační analýza – SWOT, PEST, analýza konkurence,
- formulace poslání, vize,
- hlavní a dílčí cíle,
- strategie, taktiky,
- cílový zákazník (segmentace),
- marketingová strategie,
- marketingový mix,
- rozpočty,
- kontrolní mechanismy,
- popř. potřebné přílohy.

Obecně by tedy měl marketingový plán odpovídat na základní otázky podnikání:

- KDO jsme?
- CO nabízíme?
- V JAKÉM prostředí se pohybujeme?
- KDO je náš konkurent?

- JAKÉ aktivity v marketingu vyvineme? V JAKÉM časovém horizontu? KDO za tyto aktivity bude zodpovědný? KOLIK nás budou stát?

Tabulka 4:11 Marketingový plán – vzorová tabulka

Název společnosti	
Popis a představení společnosti	Kdo jsme, jaká je naše podnikatelská struktura, stručné vymezení podnikatelského portfolia
Poslání a vize společnosti	Jasně a stručně formulujte své poslání a vizi. Kde vidíte svou společnost v budoucnu? Jakou společností chcete být?
Hlavní a dílčí cíle	Určete svůj hlavní marketingový cíl a rozpracujte jednotlivé dílčí cíle
Situační analýza	Zpracujte SWOT analýzu
	Zpracujte PEST analýzu Vypracujte analýzu konkurence: Kdo jsou Vaši hlavní konkurenti? V čem jste lepší? V čem naopak horší? Jaké jsou silné a slabé stránky Vašich hlavních konkurentů? Jaké podnikatelské příležitosti trh nabízí?
Cílová skupina	Zpracujte segmentaci. Kdo je Vaším cílovým zákazníkem? Jakou potřebu uspokojují Vámi nabízené výrobky a služby?
Marketingová strategie	Stručně popište, jak chcete dosáhnout svých marketingových cílů
Marketingový mix	Popište své produktové portfolio.
	Stanovte rámcovou cenu jednotlivých složek produktového portfolia, včetně nástrojů podpory prodeje, možných slev, apod.
	Vyjmenujte hlavní typy distributorů. Popište stručně způsob distribuce..
	Jakým způsobem oslovíte cílové trhy? Vyjmenujte jednotlivá komunikační média, která využijete.
Rozpočet	Stanovte rozpočet na jednotlivé klíčové aktivity v optimistické, realistické a pesimistické variantě..
Kontrola	Jakým způsobem bude marketingový plán kontrolován? Kdo bude za jednotlivé kroky zodpovědný? Jaké budou termíny pro zpracování jednotlivých kroků?

Diskuse

Pro svůj podnikatelský záměr si připravte dle vzoru uvedeného v tabulce stručný, jasný a výstižný marketingový plán. Věnujte pozornost, jak situační analýze, tak popisu vlastního produktu a podnikatelských příležitostí.

4.4.4 Segmentace

Moderní je využívat celého procesu STP, protože jen tak můžete vybrat nejvhodnější trhy pro své produkty a zákazníkům nabídnout takové produkty, které nejlépe uspokojí jejich přání a potřeby. Proces STP se skládá z několika kroků, které na sebe navazují a jsou rozděleny mezi segmentaci, targeting a positioning (Kotler a Keller, 2013).

1. segmentace: identifikace základů pro segmentaci - definování a výběr základních segmentačních kritérií, určení segmentů a jejich profilů
2. targeting: posouzení celkové atraktivity jednotlivých segmentů, výběr cílového segmentu,
3. positioning: definice požadovaného umístění produktu, služby, značky, apod. v myslích zákazníků.

Marketingová segmentace je metoda marketingového řízení týkající se konkrétně analýzy trhu. Jejím cílem je poznat strukturu daného trhu, na který se chcete zaměřit a později na něj umístit svůj produkt. Segmentace je procesem plánování, který rozdělí velký trh na cílové skupiny (tzv. segmenty), které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Pomocí segmentace přizpůsobujete všechny marketingové a obchodní aktivity jednotlivým segmentům trhu (skupinám zákazníků), kdy tyto segmenty jsou charakteristické specifickými potřebami a nákupním chováním. Tržním segmentem zamýšlí Kotler a Armstrong (2013) „skupinu spotřebitelů, kteří obdobným způsobem reagují na používané marketingové nástroje“. Důležitost segmentace v současném podnikání je klíčová pro všechny firmy, protože každý trh je tvořen různorodými zákazníky, kteří mají různá přání, potřeby, požadavky a další charakteristiky. Organizace by si měla zvolit pouze ty segmenty trhu, které je dlouhodobě schopna v souladu se svou strategií efektivně obsluhovat a dosahovat při tom dostatečného zisku.

V rámci celého procesu segmentace trhu je potenciální trh rozdělen podle určitých kritérií na jednotlivé segmenty. Segmentačních kritérií existuje nepřehledné množství a tato kritéria se mnohdy kombinují a překrývají, proto i Vy jednotlivá kritéria můžete libovolně kombinovat.

Mezi nejčastější kritéria patří:

- geografická;

- demografická;
- socioekonomická;
- psychologická;
- etnografická;
- fyziografická;
- behaviorální.

Mezi základní kritéria na segment patří:

- Měřitelnost: může být vyjádřena velikostí, zisky, či kupní silou.
- Významnost: dostatečná velikost.
- Přístupnost: dostupnost, dosažitelnost, obsluhovatelnost.
- Rozlišitelnost: heterogenita.
- Akceschopnost: možnost připravit vhodné marketingové strategie a programy, jež cílové segmenty osloví.
- Homogenita (Kotler a Armstrong, 2013).

Dle Kotlera a Armstronga (2013) je možné segmentaci vnímat jako „rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním.“ Nákupní chování je charakterizováno jako způsob, jakým koneční spotřebitelé, tj. jednotlivci nebo domácnosti nakupují výrobky a služby pro svou osobní spotřebu, či chování při kterém spotřebitelé projevují při hledání, nakupování, užívání a hodnocení služeb, od kterých očekávají uspokojení svých potřeb. V rámci studia nákupního chování se rozlišuje několik přístupů, které toto chování vysvětlují:

- a) racionální modely;
- b) psychologické modely;
- c) sociologické modely;
- d) komplexní modely.

V případě firem je do nákupu zapojeno více osob (každá má jiné postavení) a rozhodnutí o nákupu trvá podstatně delší dobu než u domácností, neb na rozhodnutí se podílí větší množství lidí. Pokud jste našli svůj segment klientů, přichází na řadu zacílení na zvolené segmenty klientů (cílový trh). Cílový trh je část trhu, na kterou chcete umístit své produkty. Cílový trh představují všichni zákazníci, kteří zapadají do kritérií, které chcete nabídkou oslovit. Jak jsme

již uváděli, žádná firma nemůže uspokojit celý trh, je proto nutné zaměřit se na správný segment pro který je vaše nabídka určena. Znalost trhu je důležitá pro zaměření Vašich marketingových i obchodních aktivit. Špatné tržní zacílení nepřinese zvýšení tržního podílu, ale bude představovat zbytečnou práci a s tím spojené náklady, které se Vám nevrátí.

4.4.5 Marketingová komunikace

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co je to marketingová komunikace?
- ✓ Proč je důležitá pro začínajícího podnikatele?
- ✓ Jaké jsou nástroje marketingové komunikace?
- ✓ Jaké nástroje marketingové komunikace jsou nejvhodnější pro začínajícího podnikatele?
- ✓ Jaká média jsou pro začínajícího podnikatele vhodná?

Principy a nástroje marketingové komunikaci

Aby vůbec podnikatel mohl začít své podnikatelské činnosti a následně dosáhl úspěchu, musí se trh a vybrané cílové segmenty o něm i jeho produktu dozvědět, k tomu právě slouží marketingová komunikace. Tato kapitola se proto bude podrobněji věnovat oblasti marketingové komunikaci, která je další klíčovou aktivitou každého podnikatelského subjektu již od jeho založení, jelikož samotný finanční úspěch podnikání je často odvislý od marketingových schopností firmy.

Základními nástroji komunikačního mixu (promotion) jsou (Kotler a Keller, 2013; Karliček et al., 2016; Lamb, Hair a McDaniel, 2011):

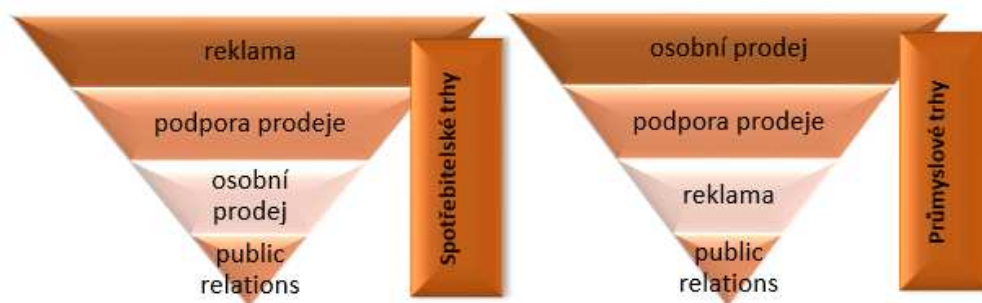
- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations (PR),
- osobní prodej.

Tyto nástroje komunikačního mixu tvoří tzv. základní komunikační mix. Jelikož v dnešní době již tento základ není považován za dostačující, nástroje komunikačního mixu jsou postupně doplňovány a rozšiřovány a dříve existující nástroje v rámci určité skupiny se objevují jako samostatné nástroje. Takovými nástroji jsou například přímý marketing (neboli direkt) marketing (který slouží k individualizované komunikaci se zákazníky) a event marketing, jež byl dříve považován za součást PR. V současné době jsou cílové segmenty a trh obecně přesyceny veškerými aktivitami marketingové komunikace a proto je třeba hledat cesty, jak oslovit klíčové cílové segmenty netradičními způsoby a v nekonvenčním prostředí. K tomu

slouží nejen event marketing, ale také různé typy nových, tzv. ambientních médií, jako jsou například lavičky, pouliční osvětlení, odpadkové koše a mnohé další.

Možnosti a efektivnost využívání jednotlivých nástrojů komunikačního mixu se v praxi liší s ohledem na celou řadu faktorů. Nejdůležitějšími jsou cílové segmenty, trh, na kterém firma působí a produkt jako takový. Pokud firma působí na B2B (průmyslových) trzích bude klást důraz na jiné nástroje, než firmy působící na trzích spotřebitelských. Následující obrázek vyjadřuje důležitost jednotlivých nástrojů komunikačního mixu pro B2B a spotřebitelské trhy.

Tabulka 4:12 Komunikační nástroje B2B a spotřebitelských trhů



Zdroj: Kotler et al., 2007; Kotler a Keller 2013

Legenda: Důležitost jednotlivých nástrojů komunikačního mixu klesá v rámci daného trhu ve směru šipky.

Reklama

Reklama představuje zřejmě nejviditelnější i nejrozšířenější nástroj komunikačního mixu, který v praxi využívají firmy v nejvyšší míře. Obecně ji můžeme definovat jako „jakoukoliv formu placené neosobní prezentace a propagace idejí, zboží nebo služeb“ (Kotler a Keller, 2013, str. 606). Základními médii, která může začínající podnikatel v rámci své marketingové komunikace využít, jsou:

- rozhlas,
- tisk – noviny i časopisy,
- tzv. OOH média, která zahrnují:
 - ambientní média,
 - outdoor – billboardy, hromadná doprava, CVL,
 - indoor,
- internet, sociální sítě, apod.

Televize jako reklamní médium není pro začínajícího podnikatele médiem vhodným, jelikož se jedná o médium, které je finančně poměrně velmi náročné a vyžaduje časté opakování sdělení.

Média je možná využívat jak lokální, tak celorepubliková výběr závisí na geografickém rozdělení vybraného cílového segmentu. Začínající podnikatel bude ve většině případů zahajovat svou činnost na menším geografickém území a až postupně bude expandovat. Proto je vhodné z počátku vybírat regionálních médií, jak v případě rozhlasu, tak i tisku, či OOH médií.

Jediným médiem, kde není třeba řešit geografickou segmentaci a regionální dopad, je internet.

V případě internetu je pro začínajícího podnikatele vhodné využívat servery, které jsou zaměřeny na daný segment, či obor podnikání, apod.

Podpora prodeje

Podpora prodeje představuje „soubor pobídek, které stimulují okamžitý nákup“ (Karlíček a Král 2011, str. 97). Český spotřebitel je poměrně cenově citlivým, a proto je podpora prodeje ve všech svých možných formách (slevy, 1+1, akce, apod.) na českém trhu velmi efektivní. Velmi důležitou součástí podpory prodeje je i tzv. podpora prodeje v místě prodeje, neboli in-store marketing. Ten však začínající podnikatel může využívat pouze v případě, že využívá vlastní podnikatelské jednotky. Spolupráce s nadnárodními řetězci by byla pro začínajícího podnikatele více než komplikovaná a finančně náročná. Podpora prodeje v místě cílí přímo na vybraný cílový segment a je také jedním z možných nástrojů, jak se odlišit od konkurence. Každý nástroj podpory prodeje, který si podnikatel zvolí, má jiný specifický cíl. Zatímco vzorky, či slevy mají za cíl přimět zákazníka k vyzkoušení produktu a okamžité koupi. Věrnostní program má za úkol vytvořit základnu loajálních zákazníků, kteří budou produkty či služby opakovaně nakupovat.

Public relations

Oblast **Public relations (PR)** je nástrojem komunikačního mixu, který není u začínajících podnikatelů ve většině případů, přestože má široké působení se zásahem na rozsáhlé cílové skupiny i mimo zákazníky, tak často a důsledně využíván. Je však třeba neopomenout corporate identity, která hraje velmi důležitou roli při začátku podnikatelské činnosti. Z hlediska dalších nástrojů PR je vhodné již na začátku podnikatelské činnosti využívat například sponzoring,

který vede ke zlepšení firemní image i podpoře zákaznické loajality i oslovení zákazníků v nekonvenčním prostředí, kde zákazník není tolik rezistentní proti přijetí komunikačních sdělení. Avšak v případě sponzoringu je třeba být obezřetný a volit vhodnou oblast, či instituci, která by měla korespondovat s celkovou zvolenou corporate image a zapadat do celkové marketingové strategie. Pokud začínající podnikatel sponzoring správně uchopí a bude schopen využít mediálně známé akce, či osoby, může pak těžit výhody z multiplikačního efektu médií.

Osobní prodej

Osobní prodej představuje přímou formu marketingové komunikace face-to-face. Osobní prodej hraje důležitou roli zejména na B2B trzích. Na trzích spotřebitelských bude volit začínající podnikatel formy osobního prodeje zejména s ohledem na produkt, který nabízí. Osobní prodej ve formě pultového je třeba zejména u zboží technicky či jinak náročnějšího, kde zákazník potřebuje dodatečné informace od prodejce, vysvětlení, apod., či u zboží vysoké ceny, jako jsou například šperky. Osobní prodej má samozřejmě také podobu podomního prodeje, kde s ohledem na ne příliš dobrou pověst firem, které se touto formou přímého prodeje zabývají, je třeba klást důraz na školení prodejního týmu a dodržování etických norem.

V případě, že začínající podnikatel předpokládá využití osobního prodeje, je vhodné stát se členem Asociace osobního prodeje, která má své vlastní stanovy a po členech vyžaduje dodržování etického kodexu, což vede ke zvýšení důvěryhodnosti firmy. Více informací je možné získat přímo na webových stránkách Asociace osobního prodeje (<http://www.osobniprodej.cz>). Členy této asociace jsou například Amway, Oriflame, apod.

Event marketing a direkt marketing

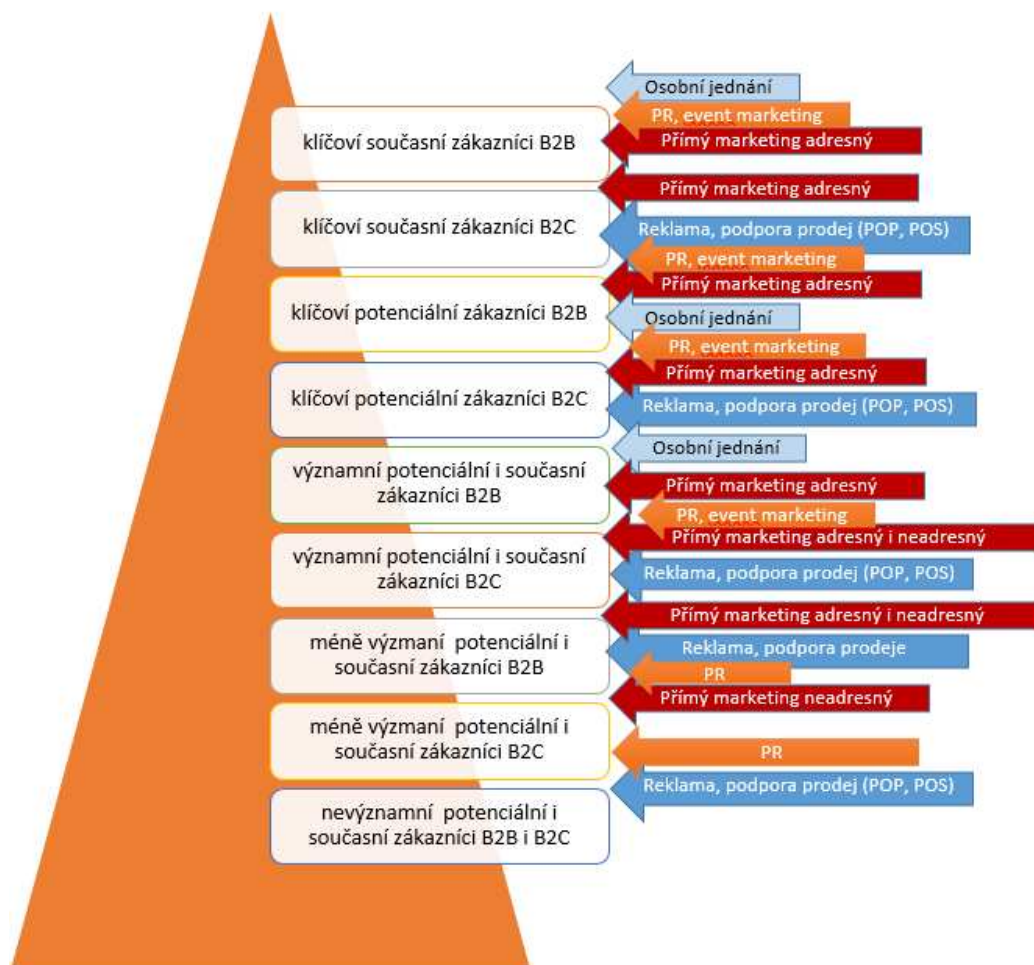
Event marketing, který dříve představoval jeden z nástrojů PR, je možné použít pro jakékoliv cílové segmenty, u nichž tradiční komunikační nástroje selhávají. Pro začínajícího podnikatel bude však prioritou před tím, než začne řešit event marketingové akce, zamyslet nad otázkou přímého marketingu, který slouží k navázání přímého kontaktu s cílovými trhy a snahy o budování dlouhodobých vztahů s klíčovými zákazníky (Kotler a Armstrong, 2007).

K rozvoji direkt marketingu vede celá řada faktorů - rozvoj informačních technologií, rostoucí konkurence, fragmentace médií i cílových trhů. Nespornou výhodou direkt marketingu je možnost jednoznačného cílení na vybraný segment a personifikace sdělení (Karlíček a Král 2011). Základním nástrojem direkt marketingu je dnes tzv. direkt e-mail. V české republice je

nutné při jeho využívání dodržovat pravidla stanovená zákonem 480/2004 Sb. Zákon o některých službách informační společnosti.

Působení jednotlivých nástrojů komunikačního mixu na zvolené B2B nebo B2C segmenty zobrazuje následující schéma.

Tabulka 4:13 Působení nástrojů komunikačního mixu při zacílení na segmenty B2B a B2C



Zdroj: vlastní zpracování

Média v marketingové komunikaci

Začínající podnikatel může využívat pro oslovení cílových segmentů využívat různé typy médií, které mají své výhody i nevýhody, jsou různě účinné, a jejich vhodnost pro oslovení různých cílových segmentů se také liší. V praxi je vhodné účinně kombinovat nástroje tzv. nadlinkové a podlinkové komunikace.

Nadlinková komunikace (neboli tzv. ATL – above the line) zahrnují tzv. tradiční masová média (Monzel, 2009; Svoboda 2009):

- tisk (noviny, časopisy),
- televizi a rozhlas,
- internetovou reklamu,
- kino,
- OOH, apod.

Podlinková média (neboli tzv. BTL – below the line) mají celou řadu praktických nástrojů, které jsou úzce cíleny na jednotlivé cílové segmenty – jedná se o (Monzel, 2009; Svoboda, 2009; Boček et al., 2009):

- přímý marketing,
- podporu prodeje,
- podporu prodeje v místě prodeje:
 - POS a POP materiály,
 - in-store marketing,
- osobní prodej,
- veletrhy, výstavy,
- některé formy PR:
 - některé formy publicity (články, sloupky),
 - corporate identitu, atd.,
 - sponzoring,
- event marketing.

Význam BTL médií již dlouhodobě roste na úkor ATL médií.

Celkově internet využívá 82,5% mužů a 80,1% žen. Pokud porovná situaci v roce 2016 se stavem v roce 2006, kdy celkově ve věkové skupině 16-74 let internet využívalo pouze 44,3%, zjistíme, že došlo k téměř dvojnásobnému nárůstu využívání internetu (Český statistický úřad, 2015). Nejčastěji využívaným formátem, který začínající podnikatel může využívat v rámci internetové reklamy, jsou bannery. Bannery nabízejí různé podoby od statických, přes animované, až videobannery. Důležitou roli dnes hraje i PPC (pay-per-click) reklama a reklama na sociálních sítích.

První co však začínající podnikatel musí v rámci internetové reklamy řešit, jsou vlastní webové stránky, popř. profil na facebooku a zápisy do katalogů, které jsou v základní formě mnohdy zdarma. Penetrace internetové reklamy na českém trhu nyní činí je cca 7 milionů uživatelů. A právě již při tvorbě webových stránek je nutné respektovat i využívání moderních technologií, jelikož více než 3 miliony uživatelů internetu využívá právě k přístupu na internet tablety, či mobilní telefony, a proto je třeba vytvářet tzv. responsivní verze webových stránek i pro tato zařízení. Svoji nezaměnitelnou úlohu v rámci digitálního prostředí hrají také různé aplikace. Nejnavštěvovanější vyhledávače a weby, které je v případě internetové reklamy vhodné zvážit i pro začínajícího podnikatele jsou následující:

- Seznam.cz
- Google.cz
- Facebook.com
- Novinky.cz
- Super.cz
- iDnes.cz
- YouTube
- Sport.cz
- Blesk.cz
- Centrum.cz
- Prozeny.cz
- Csfid.cz

Výhody a nevýhody jednotlivých médií pro začínající podnikatele

Využití jednotlivých médií musí začínající podnikatel na začátku své činnosti řádně zvážit. Jak již bylo dříve uvedeno využití jednotlivých médií má své výhody i nevýhody pro vybrané cílové segmenty a i pro začínajícího podnikatele. Výhody a nevýhody jednotlivých médií pro začínajícího podnikatele budou tedy v této kapitole rozebrány podrobněji. Při mediálním plánování a rozhodování o volbě vhodných médií musí začínající brát v potaz nejen vlastní produkt, firmu, apod., ale zejména finanční prostředky, které je schopen na začátku své podnikatelské činnosti na komunikační kampaň alokovat a to s ohledem na předpokládané náklady jednotlivých médií, jejich pokrytí a dosah, plánovanou frekvenci i kontinuitu marketingové komunikační kampaně. Jelikož jednorázové komunikační aktivity bez návaznosti nemají žádný význam.

Televizní reklama sice poskytuje celou řadu formátů a propagačních možností od tradičních TV spotů, přes sponzoring, teleshopping, product placement, či injektaž TV pořadů, přesto však pro začínajícího podnikatele není nejvhodnější volbou a to zejména pak díky vysokým nákladům a to především ve velkých celostátních televizních stanicích. V případě začínajícího podnikatele je možné uvažovat spíše o využití regionálních televizních stanic. **Rádio** je spíše chápáno jako doplňkové, tzv. kulisové médium, které není vhodné k primárním komunikačním kampaním. Pokud porovnáme zásah televize a rádií je samozřejmě v celkové populaci zásah menší. **Kinoreklama**, která se vyznačuje pomíjivostí a menším zásahem, by příliš pro začínajícího podnikatele vhodnou volbou nebyla. V případě jejího využití by bylo vhodné se opět zaměřit regionálně.

Na českém tiskovém trhu působí v současnosti několik *mediálních skupin*, které se postupně koncentrují do velkých mediálních domů. Největšími mediálními skupinami z hlediska čtenosti jsou:

- Mediální skupina Czech News Center 3,
- Mediální skupina VLP,
- Mediální skupina MAFRA.

Tyto mediální skupiny nabízí celé spektrum celostátních i regionálních novin a časopisů a při jejich vhodné kombinaci může začínající podnikatel zasáhnout masově značnou část populace České republiky. Volba mezi celonárodními a regionálními deníky se bude řídit zejména geografickým územím, na kterém podnikatel bude působit. Konkrétní tituly pak musí korespondovat se zaměřením podnikatelské činnosti, image firmy, produktem a cílovým segmentem. Začínající podnikatel může také využít možnosti vkládané reklamy do tematicky zaměřených, či regionálních příloh celostátních deníků. Pokud porovnáme noviny a časopisy, pak noviny se vyznačují nižší cenou a na druhé straně vyšším zásahem. Časopisy však umožňují mnohem propracovanější segmentaci, avšak je nutné počítat s vyšší cenou a nižším zásahem. Vhodným suplementem tiskových aktivit mohou být také programové přílohy různých deníků, které v sobě kombinují výhody obou tedy novin i časopisů. Cena jednotlivých titulů novin a časopisů se odvozuje od exkluzivity a kvality daného titulu, jeho postavení na trhu, prodávaných výtiscích i čtenosti.

Poměrně finančně příznivou a zároveň velmi variabilní alternativou marketingové komunikace využívající celou řadu formátů a umožňující efektivní cílení na vybrané segmenty ve venkovním prostoru, je tzv. **out of home reklama**, která zahrnuje:

- billboardy o rozměrech 5,1 x 2,4 metru,
- bigboardy,
- city light vitríny,
- ambientní média, 2D, 3D média.

Mezi největší dodavatelé ploch pro out of home reklamu patří v České republice:

- CDecaux Group, BigMedia, Outdoor Akzent, New Outdoor, euroAWK

Více informací je možné získat u Svazu provozovatelů venkovní reklamy (<https://www.spvrer.cz/>).

Obecný přehled vybraných médií vhodných pro začínajícího podnikatele a jejich výhody a nevýhody jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 4:14 Výhody a nevýhody vybraných médií pro začínajícího podnikatele

Rozhlas	Výhody	různé formáty – jingly, sponzoring, reklamní spoty, spotřebitelské soutěže prime time delší než v případě televize, nejvyšší poslechovost 9:00 - 13:00 operativnost, flexibilita, velká fragmentace rozhlasového trhu, možnost zacílení dle životního stylu, demografických charakteristik, či geograficky nižší náklady z hlediska efektivity je výhodnější umístit reklamní sdělení do bloků mluvených, než bloků hudebních
	Nevýhody	kulisové médium - nízká pozornost posluchačů omezený zásah, nižší než televize ¹ regionálnímu působení pomíjivost sdělení nekomplexnost sdělení
Tisk obecně	Výhody	obsáhlejší, komplexnější sdělení vyšší společenská prestiž důvěryhodnost možnost využití samplingu, kupónů - kombinace s podporou prodeje

¹ Denní přibližně 63%, týdenní cca 85% ve věkové skupině 12-79 let (Mediaguru 2016)

		kombinace s PR – možnost využívání komerčních placených článků (advetoriálů)
	Nevýhody	statičnost, působení pouze obrazem a textem nepozornost čtenáře opomíjení inzerce
Noviny	Výhody	etalony aktuálního společenského života celostátní noviny - masový zásah regionální noviny - regionální zacílení flexibilita nízké náklady - optimalizace nákladů na oslovení 1 osloveného vyšší důvěryhodnost
	Nevýhody	nízká kvalita reprodukce krátká životnost nevhodné pro zásah mladé generace
Časopisy	Výhody	využívání kreativních prvků propojení s podporou prodeje vlepovačky, vkládačky, vzorky produktů, apod. vysoká kvalita a barevnost přesná segmentace delší životnost oproti novinám
	Nevýhody	nákladnější než noviny méně pružné je nižší zásah vysoká konkurence
OOH média	Výhody	různé typy formátů, které je možné přizpůsobit cílové skupině pravidelné působení dlouhodobé působení (doporučuje se pro optimální zásah instalace nejméně na 14 dní) kreativita působení 24 hodin denně / 7 dnů v týdnu místní i celostátního pokrytí
	Nevýhody	kontroverzní akceptace z důvodu bezpečnosti maximální stručnosti sdělení pouze několik sekund na přečtení efektivita a účinnost závisí na umístění ovlivnění povětrnostními vlivy
On-line internetová reklama	Výhody	působení 24 hodin denně / 7 dnů v týdnu možnost segmentace a zacílení nízké náklady multimediální obsahy, interaktivita, videa, text, hudba, animace, 3D modely pružnost, flexibilita měřitelnost zpětné vazby
	Nevýhody	ne příliš vhodné pro vyšší věkové skupiny bannerová slepota

Shrnutí

Marketingová komunikace je nezbytným prvkem, který musí každý začínající podnikatel ve své praxi využít, aby se o něm cílové trhy dozvěděli. Při plánování vhodných nástrojů marketingové komunikace je nezbytné volit média a nástroje s ohledem na image firmy, vlastní produkt i cílové trhy a samozřejmě dostupné finanční prostředky. Bez plánu marketingové komunikace není možné úspěšně zahájit podnikatelskou činnost.

4.4.6 Corporate design

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co je to corporate identity a jaké jsou její složky?
- ✓ Co představuje corporate design?
- ✓ Proč je corporate identity a corporate design důležitý pro začínajícího podnikatele?

Corporate design jako jedna z nejviditelnějších složek corporate identity je nezbytnou součástí plánování již před samotným zahájením podnikatelské činnosti. Výzkumy prokazují, že firmy s dobře zvládnutou corporate identity jsou u svých cílových zákazníků úspěšnější (Svoboda, 2011). Celkově je třeba se věnovat celé corporate identity, která zahrnuje celou řadu prvků od firemní filozofie, etických hodnot, vize společnosti až po firemní kulturu (Vysekalová a Mikeš, 2009). Corporate design je však nejdůležitějším nástrojem pro oslovení budoucích zákazníků, a proto se budeme věnovat v této části nejvíce právě corporate design.

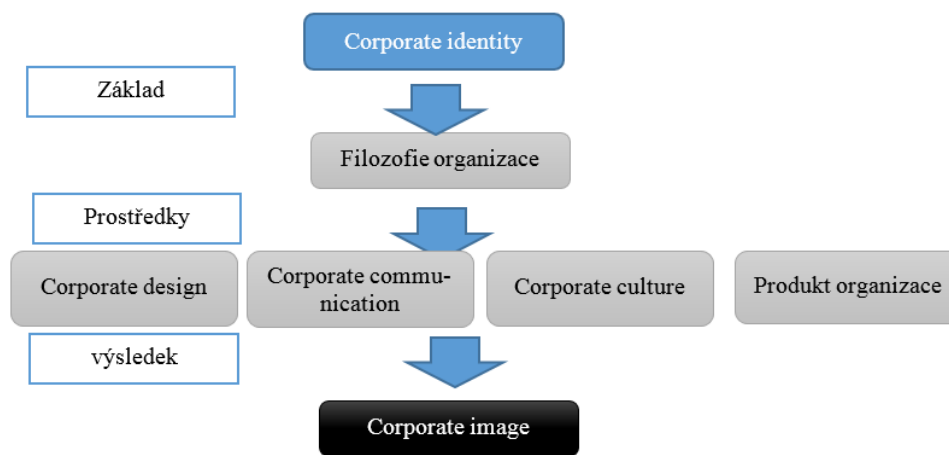
Corporate identity je klíčovým prvkem image každé firmy a s jejími prvky se setkáváme již od starověku. Moderní chápání corporate identity je spojeno s počátkem dvacátého století a již v té době P. Behrens tvrdil, že *„pro úspěch podnikání je nutné vyjádřit svou jedinečnost, odlišnost, kontrast oproti konkurenci. Tyto znaky vytvoříme prostřednictvím originálního vizuálního výrazu, i prostřednictvím firemní kultury a komunikace“* (Svoboda, 2011, str. 27).

Původně byla corporate identity chápána pouze jako synonymum pro corporate design, byla vnímána převážně jako logo, či symbol společnosti (Heath, 2004; Riel a Balmer, 1997). Pouze jako design byla jednotná identita firmy chápána až do přelomu padesátých a šedesátých let minulého století. S příchodem druhé poloviny let sedmdesátých se identita firmy spojovala s jednotným vizuálním stylem společnosti, který je nezbytným prvkem firemní identity, ne však jediným (Svoboda, 2011).

Dnes však je chápána jako mnohem komplexnější pojem a zahrnuje několik základních prvků, jejichž propojení vidíte na obrázku níže. Jedná se o corporate design, firemní kulturu, ale také o produkt jako takový. Veškeré prvky firemní identity se odvozují od filozofie organizace, již corporate identity musí odpovídat.

Firemní identitu můžeme chápat jako způsob, kterým se firma chce prezentovat cílovým trhům, prostřednictvím vhodně zvolené symboliky, firemní kultury a způsobů využívané komunikace (Pelsmacker et al., 2009). Nezbytné je si uvědomit, že corporate identity je nedílnou součástí Public relations firmy a je úzce navázána na veškeré značky i společenskou odpovědnost firmy, která je dnes také důležitým fenoménem a jedním z prvků přispívající k vyšší konkurenceschopnosti na trhu. Firemní identita vede k vytvoření celkové korporátní image společnosti a zahrnuje komunikaci společnosti směrem ke všem důležitým skupinám stakeholderů, tedy k těm, co firma ovlivňuje, ale na druhou stranu je i chod společnosti ovlivněn chováním těchto skupin (Svoboda, 2009; Theaker, 2016).

Tabulka 4:15 Struktura corporate identity v podnikové praxi



Zdroj: Svoboda, 2011; Vysekalová a Mikeš, 2009, upraveno

Na firemní identitu je možné nahlížet z různých úhlů pohledu prostřednictvím různých disciplín – ať již vizuálního designu, marketingu, nebo managementu a organizačních studií (Bloch, 2014). Obecně je možné říci, že základem corporate identity jsou systémy organizace, normy, ideje, názvy. Výrazem zveřejnění identity na venek je firemní komunikace (corporate communication) a firemní kultura (corporate culture) a vlastní ztvárnění, tedy corporate design. Účinnost vlastní corporate identity se projevuje ohlasy okolí na ucelenou firemní image (Svoboda, 2011).

Jak již bylo výše řečeno pojem firemní identity (corporate identity) někdy nesprávně splývá s pojmem corporate design, ale také s pojmem corporate image. Corporate image vzniká celkovým propojením všech prvků corporate identity, filozofie, kultury, design, produktu i

komunikace. Jednoduše je možné rozdíly mezi corporate image a corporate identity vyjádřit následovně:

- Corporate image je vnější pohled na společnost.
- Corporate identity představuje to, čím společnost ve skutečnosti je.

Jedním společným prvkem všech přístupů ke corporate identity je snaha o jednoznačnou prezentaci firmy, její odlišení od konkurence a posílení konkurenceschopnosti (Svoboda, 2011).

Firemní identita je klíčovou součástí firemní strategie a jejího plánování a nemůže být tedy pochyb o tom, že je nezbytným prvkem k zajištění konkurenceschopnosti nejen začínajícího podnikatele (Knapp, 2001). Jedna z definicí corporate identity také tvrdí, že se jedná o sociální techniku sloužící pro založení, stabilizaci a rozvoj firmy. A proč se vlastně corporate identity stala tak klíčovým fenoménem při řízení organizací? Je nutné si uvědomit, že čím více se vnější stakeholdeři a veřejnost, stejně tak jako vnitřní prostředí společnosti identifikuje s daným chápáním corporate identity, tím efektivita i atraktivita firmy je mnohem výraznější (Svoboda, 2011). Corporate identity se naplňuje prostřednictvím následujících funkcí (Svoboda, 2011):

- komunikační,
- informační,
- budování image,
- ovlivňování vztahů,
- integrační.

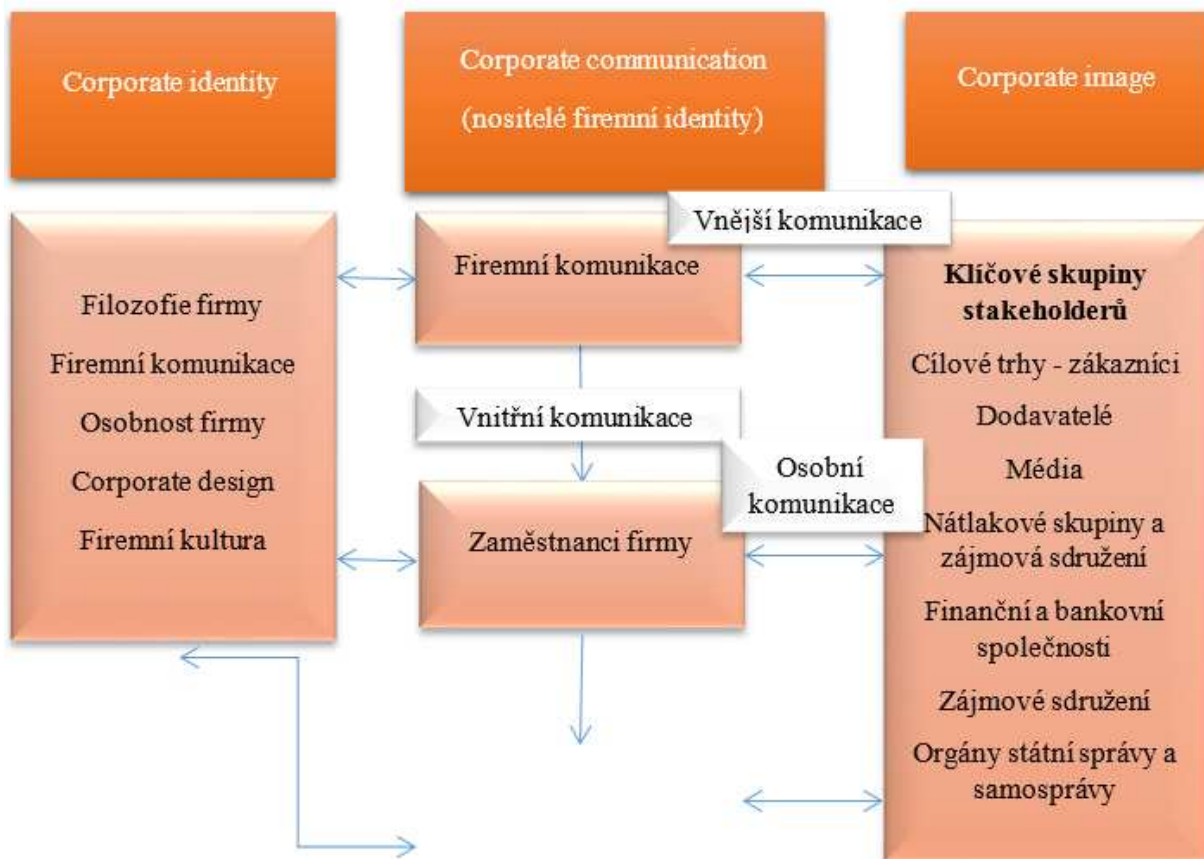
Corporate identity, jako integrální součást strategie každého subjektu, je řešena při zásadních krocích a rozhodnutích každé organizace (Vysekalová a Mikeš, 2009; Herbst, 2006; Knapp, 2011):

- začátek podnikatelské činnosti,
- sloučení, rozdělení, či restrukturalizace společnosti,
- expanze na mezinárodní trhy,
- významné změny ve veřejném mínění, konkurenci, či na trhu obecně,
- změny v managementu společnosti, apod.

Corporate identity není pouze prvek, který je užíván při komunikaci s cílovými trhy, ale také v procesu vnitřní komunikace, kde je jejím hlavním posláním vytvořit vnitřní soudržnost firmy,

loajalitu zaměstnanců a tím posílit celkovou efektivnost a produktivitu práce. Na venek corporate identity slouží jako forma identifikace firmy, jejímž hlavním cílem je vytvoření jednoznačné prezentace podniku a posílení konkurenceschopnosti na trhu (Svoboda, 2011). Vzájemné propojení vnitřní a vnější komunikace prostřednictvím firemní identity a image zobrazuje schéma níže.

Tabulka 4:16 Firemní identita, komunikace a image



Zdroj: Hejlové, 2015; Vysekalové a Mikeše, 2009, upraveno

Efektivita corporate identity je založena zejména na (Foret 2013):

- jedinečnosti, originalitě, specifčnosti a odlišnosti od konkurence,
- komplexnosti a celistvosti jejího vyjádření,
- integritě zaměstnanců a firmy,
- dlouhodobém působení navenek i uvnitř,
- jednotném corporate design.

Příklady z praxe – typy firemních identit

Základními typy firemních identit, s kterými se můžeme setkat u společností v praxi, jsou (Pelsmacker a kol. 2009):

- Monolitní corporate identity – jednotná vizuální a komunikační prezentace celé společnosti – například McDonald's, či společnost IBM.
- Řízená corporate identity – která spočívá v tom, že pobočky a dceřiné společnosti si jako svou konkurenční výhodu podrží vlastní styl a tradici, avšak mateřská firma vždy vystupuje na pozadí – Danone, Kraft.
- Značková identita – identita je přiřazena každé značce, tedy každému výrobku a společnost není ve spojitosti se značkou známa – tzv. multiznačková strategie, kterou například uplatňuje firma Procter & Gamble.

V případě začínajícího podnikatele je vhodné využít buď monolitní corporate identity, nebo pokud již dopředu zvažuje do svého portfolia zahrnout různé značky, je možné uvažovat i o značkové identitě.

Složky corporate identity

Jak již bylo výše uvedeno, firemní identita se skládá z celé řady prvků. Tato kapitola velmi krátce popíše jednotlivé prvky corporate identity.

Filozofie organizace (corporate philosophy) představuje výchozí moment pro realizaci celé identity firmy, které má odpovědět na výchozí otázku, jakou filozofii chce firma do budoucna nést? Filozofie organizace vychází z marketingu, podnikatelské organizace a definice cílových zákazníků, jejichž spokojenost je hlavním posláním každého podnikatelského subjektu. Často je firemní filozofie chápána v širším kontextu, jako osobnost organizace (corporate personality), která odráží (Svoboda 2011):

- vznik firmy,
- vývoj firmy,
- poslání firmy,
- vizi firmy,
- cíle firmy,
- strategii firmy.

Formulace poslání a vize, cíle včetně stanovených krátkodobých a střednědobých cílů firmy, je také velmi důležitým bodem na počátku každého podnikání. Vize a poslání (mise) formují každou společnost. A právě vize by měla odpovídat na základní podnikatelskou otázku – „Čím se chceme stát?“ (David, 2011).

Vize společnosti vyjadřuje to, čím se chce v konkrétním časovém horizontu firma stát. Jedná se o určitý „soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy“ (Jakubíková, 2009, str. 20).

Mise (popř. mission statement) je možné chápat „vysvětlení smyslu, účelu podnikání – prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout“ (Kotler a Armstrong, 2007, str. 82). Jelikož vymezení a stanovení mise není záležitostí jednoduchou, je při jejím vytváření třeba zvažovat celou řadu aspektů, které bude následně mise odrážet. Jedná se o následující klíčové aspekty (David, 2011, Jakubíková, 2009):

- firma a její historie,
- faktory, jež ovlivňují firmu,
- zákazníci, trhy a jejich potřeby
- podniková filozofie,
- produkt a celkové produktové portfolio firmy,
- image firmy a mnohé další.

Příklady z praxe – formulace vize a mise

Definice mise a vize Český statistický úřad (czso.cz)

Mise:

- Poskytování konsistentního a důvěryhodného obrazu o vývoji a stavu společnosti prostřednictvím získaných údajů.
- Respektovat neustále se vyvíjející potřeby uživatelů služeb, které poskytuje Český statistický úřad, které se vyvíjí a mění v podmínkách turbulentního sociálně-ekonomického prostředí.
- Koordinovat a zajišťovat státní statistickou službu v rámci České republiky.

Vize:

- Respektuje a vyznává základní klíčové etické hodnoty (nezávislost, profesionalita, nestrannost, otevřenost).
- Poskytuje vysoce kvalitní služby uživatelům, které jsou založeny na principu rovného přístupu k informacím.
- Český statistický úřad představuje základní pilíř rozvoje národního systému státní statistické služby a zabezpečuje jeho harmonizaci s mezinárodními.
- Český statistický úřad se snaží o trvalé snížení zatížení respondentů.
- Český statistický úřad se opírá o odborníky s vysokou kvalifikací a motivací a snaží se pro ně vytvářet vhodné pracovní podmínky.
- Český statistický úřad se podílí na rozvíjení statistiky v pojetí vědní disciplíny.
- Český statistický úřad vydává odborné publikace a časopisy, poskytuje lektorskou a poradenskou činnost v České republice, tak i zahraničí, na vysokých školách i vědeckých pracovištích.

Zatímco corporate design, kterému se budeme věnovat v samostatné kapitole, představuje na jedné straně jednotným a tvůrčím způsobem vizuálně zpracovanou prezentaci firmy, **corporate communications** představuje a zastřešuje jednotnou komunikaci celého podniku uvnitř i na venek směrem k celé řadě stakeholderů (zájmovým skupinám). Do corporate communications zahrnujeme celou řadu prvků od corporate design, přes public relations, corporate advertising, investor relations, až po government relations a mnohé další. Firemní komunikace tedy zahrnuje komplexně veškeré formy chování, které společnost využívá ke sdělování informací i veškeré komunikační prostředky (Vysekalová a Mikeš; 2009).

V rámci firemní komunikace se podnikatelé nezaměřují pouze na své zákazníky, jak by se mohlo zdát, ale na celou řadu cílových skupin vnějšího i vnitřního prostředí, které jsou zobrazeny na obrázku níže.

Tabulka 4:17 Cílové skupiny corporate communication



Zdroj: Svoboda, 2011

Corporate communication musí být plánována samotným podnikatelem od začátku podnikatelské činnosti jako součást strategie organizace a musí být plánována s ohledem na všechny výše uvedené cílové skupiny, kterým musí být přizpůsobována, jejich potřebám, přáním, apod. Při přípravě corporate communication je možné využívat profesionální pomoci odborníků z různých poradenských komunikačních společností, popř. PR, či marketingových agentur, kterých na českém trhu působí celá řada – např. Aspen, Native PR & Marketing, Ogilvy z těch nejznámějších, či větší i menší PR agentury, které působí v každém větším městě České republiky – například Focus agency, Omnimedia, Bene Communication a mnohé další.

Výrazem firemní identity je *corporate culture (podniková kultura)*. Kultura podniku nepředstavuje jednorázově vybudovatelný prvek, ale jedná se o léta vyvíjející se fenomén. Dá se říci, že corporate culture představuje celkovou atmosféru a charakter firmy, který ovlivňuje chování a myšlení zaměstnanců firmy. Firemní kultura zahrnuje i rituály, hodnoty a zvyklosti, které se odráží v obecných vzorech jednání a chování všech zaměstnanců (Vysekalová a Mikeš, 2009). Corporate culture tedy zahrnuje následující prvky (Vysekalová a Mikeš, 2009):

- působení vně organizace – celé firmy i jejich zaměstnanců,
- vztahy uvnitř firmy,
- vzorce chování zaměstnanců,
- zvyky, ceremoniály,
- sdílené hodnoty.

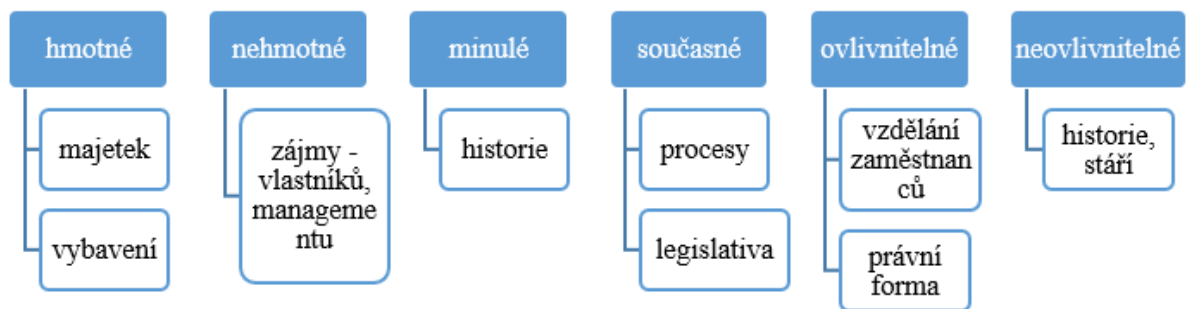
Firemní kulturu tvoří čtyři základní prvky a to: symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Firemní kultura hraje klíčovou roli i pro potenciální zaměstnance, proto je nutné, aby ji začínající

podnikatel příznivě utvářel. Každý zaměstnanec si hledá takovou firmu, jejíž firemní kultura odpovídá jeho postojům, názorům, hodnotám, apod. (Vysekalová a Mikeš, 2009). Corporate culture vychází z natavených pravidel firmy, jako jsou například (Vysekalová a Mikeš 2009):

- směrnice,
- pracovní doba,
- pracovní řád,
- podpisový řád, zastupování,
- kodexy – etický, kodex jednání zaměstnance, apod.

Celkově je možné říci, že corporate culture tvoří celá řada determinantů – viz následující schéma.

Tabulka 4:18 Determinanty firemní kultury



Zdroj: Vysekalová a Mikeš 2009

Příklady z praxe – kodex jednání zaměstnance – společnost Henkel

Kodex společnosti Henkel obsahuje základní klíčová pravidla chování, která by měla být zakomponována jak ve strategickém plánování, tak v každodenní práci zaměstnanců. Jelikož prostředí, ve kterém se firma pohybuje je značně proměnlivé, ani její kodex není neměnný. Základem kodexu jsou pravidla, která shrnuje příručka – Vize a hodnoty společnosti Henkel. Základem kodexu je dodržování platných norem, předpisů zákonů, respekt k místním zvykům, tradicím, kulturám a dalším zvyklostem všech zemích, ve které společnost Henkel působí.

Stručný obsah kodexu:

- Dodržování legislativních norem, případné hlášení porušování zákonů.
- Dodržování společenských norem.
- Dodržování vzájemného respektu.
- Zodpovědnost každého jednotlivého zaměstnance za dobré jméno společnosti.

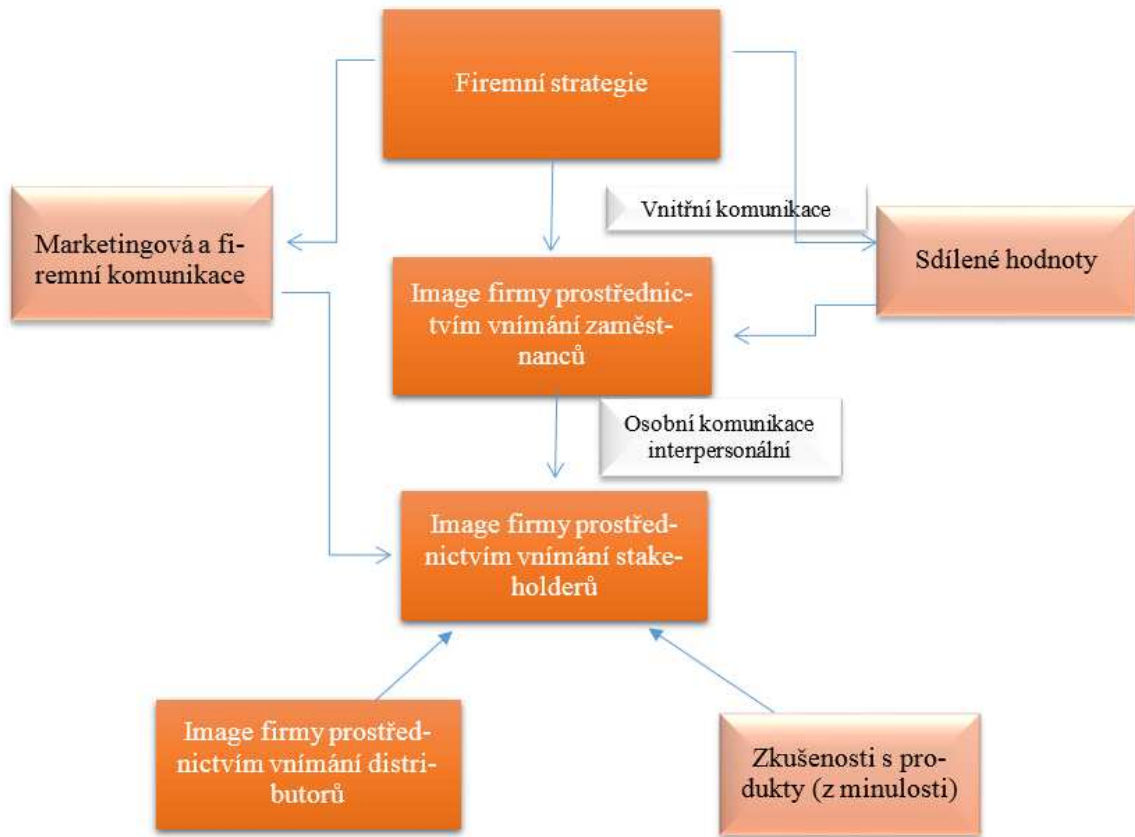
- Dodržování bezpečnosti, ochrany životního prostředí, zdraví.
- Dodržování etických norem při jednání se všemi stakeholdery – nejen obchodními partnery.
- Ochrana citlivých informací
- Ochrana majetku
- Zabránění zneužití důvěrných informací
- Konkurenční chování na trhu, atd.

Zdroj: Vysekalová a Mikeš, 2009; Kodex firmy Henkel 2006

Corporate product (neboli produkt organizace) představuje v systému corporate identity podstatu existence firmy. Jedná se o část, kterou plně zabezpečuje marketing a zahrnuje celé portfolio, které firma nabízí svým koncovým klientům. Tedy produkty i služby, celou produktovou i sortimentní politiku.

Výsledkem působení všech prvků corporate identity, je **corporate image**. Corporate image je možné chápat jako „představu, kterou si vytvořila jedna nebo více veřejností o podniku“ (Svoboda 2011, str. 46). Corporate image je založena na celé řadě komponent, jedinečných představ spojených s firmou, asociací, očekávání, atd. a ovlivňují ji přímé i nepřímé faktory působící uvnitř i vně prostředí – viz následující schéma.

Tabulka 4:19 Faktory ovlivňující corporate image



Zdroj: Vysekalová, Mikeš 2009

Z výše uvedeného obrázku je jasné, že druhů firemní image je celá řada. Cílem každé firmy je vytvoření pozitivní celkové firemní image, ve které se odráží vnější i vnitřní image, včetně image značkové a produktové.

Corporate design

Jelikož nejviditelnějším prvkem corporate identity, který je také jedním z prvních, jež musí začínající podnikatel řešit je corporate design, budeme se mu více samostatně věnovat. Corporate design a celkový vizuální styl společnosti pracují s nejrůznějšími symboly, jež je možné rozdělit do tří základních skupin (Foret 2013, Duchoň, Šafránková 2008):

- slovní, neboli verbální,
- symbolické - rituály, zvyky, chování, jednání, apod.,
- materiální.

Navržení vlastního corporate design je ve většině případů úvodním krokem vytváření celé corporate identity společnosti. Základ corporate design společnosti tvoří logotyp, který představuje základ veškeré vnitřní i vnější komunikace prezentace společnosti. Navržený corporate design musí respektovat firmu jako celek. Jednotný vizuální styl vychází z navržení loga či značky, ať již je v podobě obrazů, slov, symbolů, či jejich vzájemné kombinace.

Corporate design je možné chápat jako vlastní vizuální vyjádření reflexe organizace, které vytváří image podniku a vyznačuje firemní identitu. Úspěšný corporate design, musí mít nadčasovou tvář a být schopen identifikovat podnik do budoucnosti po delší časový horizont. (Svoboda 2011).

Kromě značky, která slouží ke zviditelnění produktů, zahrnuje corporate design i (Svoboda 2011, Vysekalová, Mikeš 2009):

- vlastní název firmy a formy jeho prezentace,
- logo,
- rastr,
- písmo (font), typografii a barvu,
- propagační prvky, tiskoviny (služební grafika),
- interiéry a označení budov (orientační grafika),
- grafiku obalů,
- dárkové předměty,
- oblečení zaměstnanců, atd.

Všechny výše uvedené komponenty corporate design musí být pevně zakotveny v design manuálu.

Výchozím prvkem corporate design je *značka* jako taková, která plní řadu funkcí v rámci corporate identity a to funkci identifikační, garanční i funkci personalizace. Osobnost značky představuje klíčovou charakteristiku, vymezující podstatu identity značky (Vysekalová, Mikeš 2009). Celkově je možné identitu značky vymezit ve čtyřech základních perspektivách a dvanácti základních dimenzích – viz následující schéma.

Tabulka 4:20 Systém identity značky – perspektivy a dimenze



Zdroj: Vysekalová, Mikeš 2009

Design manuál vymezuje využívání jednotlivých prvků corporate design. Jedná se o celý komplexní soubor pravidel jednotné vizuální prezentace, včetně návodu, jak s jednotlivými prvky corporate design zacházet. Design manuál by měl obsahovat (Svoboda 2011, Vysekalová, Mikeš 2009, Knapp 2009):

- logo a barevná definice loga,
- čistokresba a konstrukce značky,
- minimální velikost loga,
- definice ochranného prostoru,
- jednobarevné provedení – i inverzní,
- možné typy barevného pozadí,
- nepřípustné barevné provedení,
- písmo použité v logotypu, písmo používané pro další tiskoviny,
- závazné poměry pro změnu velikosti,
- další možná řešení.

Při začátku podnikatelské činnosti je nutné vymezit, jak bude vypadat firemní logo, na jehož vzhled jsou kladeny vysoké nároky. Každá značka se skládá ze dvou základních komponent a to ze symbolismu a významu značky – viz následující schéma

Tabulka 4:21 Definice značky



Zdroj: Vysekalová, Mikeš 2009

Příklady z praxe: Obrazová loga

V případě obrazových log je možné využít tvary:

- popisné – okamžitě rozpoznatelné, předměty, zvířata, geometrické tvary – např. logo firmy Puma,
- sugestivní – obtížněji určitelná symbolika, abstraktnější ztvárnění – např. logo firmy Mattoni,
- abstraktní – obtížně pojmenovatelný, nedefinovatelný tvar, symbol – např. logo firmy Nike.

Zdroj: Vysekalová, Mikeš 2009

Shrnutí

Corporate identity jeden z klíčových nástrojů, které jsou řešeny při zakládání každé společnosti. Jedná se o nástroj, který je bezesporu jedním z nejdůležitějších v rámci konkurenčního boje, jelikož je určen nejen k identifikaci vlastní společnosti, ale také k jejímu odlišení od společností konkurenční. Tento nástroj se nezaměřuje pouze na vnější vnímání společnosti, ale také na komunikaci uvnitř firmy jako takové. Základem corporate identity je corporate design a jeho výstup design manuál, který je ne-jen vizuálním ztvárněním celého corporate design vycházejícího z logotypu, ale také návodem, jak s jednotlivými prvky corporate design zacházet.

4.4.7 Navržení vlastní corporate identity

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jak vytvořit vlastní corporate identity?
- ✓ Co představuje design manuál?
- ✓ Co vše by měl design manuál obsahovat?
- ✓ Jak navrhnout značku?

Na začátku podnikatelské činnosti je tedy nutné se rozhodnout, jak bude firma prezentována navenek i uvnitř prostřednictvím corporate identity. Nejprve je nutné si stanovit vlastní filozofii firmy, zejména pak vizi a misi. A dále pak je prvním a výchozím bodem vytvoření corporate design, vycházejícího z logotypu (značky).

Při návrhu loga, logotypu i značky, je třeba zvolit správnou barvu i typ loga – obrazové, typografické či kombinované, abstraktní či popisné. Dále je třeba re-spektovat význam barev, zvolit vhodnou studenou či naopak teplou barvu. Čer-vená barva například je barvou aktivní, která se velmi často využívá pro mladší generaci, zatímco modrá barva je barva symbolizující solidnost a proto ji často nacházíme u pojišťoven, bankovních institucí, apod. (Svoboda 2011).

Při návrhu loga je třeba hledat odpovědi na následující otázky (Svoboda 2011):

- Odpovídá barva firemní filozofii?
- Odráží zvolená barva atraktivitu našeho produktu?
- Odlišuje nás zvolená barva od konkurence?

Dále je třeba respektovat celou řadu pravidel pro tvorbu loga (Kotler, Keller 2013, Keller 2007, Pelsmacker 2009):

- jednoduchost,
- zapamatovatelnost,
- jednoduchá vyslovitelnost,
- možnost barevného i černobílého provedení,
- konzistence velikosti písma,
- nadčasovost,
- krátkost,
- právní ochrana,

- nesmí mít vedlejší význam v jiném jazyce, pokud by firma zvažovala vstup na zahraniční trhy, atd.

Jelikož je tvorba značky velmi důležitou otázkou a náročnou záležitostí, je vhodné využít při jeho návrhu služeb odborníků, stejně tak jako při zpracování design manuálu. Vlastní návrh a představa by však měla vycházet z firmy jako takové.

Jak již bylo uvedeno výše, minimální obsah design manuálu je nesledující (Svoboda 2011, Vysekalová, Mikeš 2009, Knapp 2009):

- logo a jeho barevná definice,
- čistokresba a konstrukce loga,
- minimální velikost a definice ochranného prostoru loga,
- provedení – pozitivní i negativní,
- možná barevná pozadí i nepřípustná barevná provedení,
- font,
- závazný poměr pro změnu velikosti,
- další řešení.

Diskuse

Pro svůj podnikatelský záměr si připravte dle vzoru uvedeného v tabulce níže základ pro vytvoření vaší corporate identity. Formulujte vizi, misi, navrhnete barvu a typ vašeho loga, uveďte, jak budete pojmát firemní kulturu i komunikaci, jak vidíte filozofii vaší firmy?

Tabulka 4:22 Vytvoření corporate identity

Název společnosti	
vize	Čím se váš podnik chce do budoucna stát? Vize = soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy
mise	Vysvětlení smyslu, účelu podnikání, vycházející z historie, filozofie a image podniku, zaměřující se na cílové zákazníky a jejich potřeby a reflektující produktové portfolio
logo	Barva loga, font

	<p>Typ loga – obrazové, grafické, kombinované, popisné, abstraktní</p>
	<p>Symbolismus a význam značky</p>
Firemní filozofie	<p>Jakou firmou chcete být, kdo je váš zákazník a jeho potřeby</p>
Firemní kultura	<p>Nastavení hodnot, rituálů, symbolů, norem, kodexů</p> <p>Budete kulturou uzavřenou, či otevřenou</p> <p>Budete vyžadovat dress code?</p>
Firemní komunikace	<p>Navrhněte základy a způsoby firemní komunikace</p>
Corporate design	<p>Co vše bude obsahovat váš design manuál?</p>
	<p>Provedete úvodní návrh sami, či využijete služeb specializované firmy?</p>
	<p>Navrhněte vizitky</p>
	<p>Vypracujte seznam veškerých tiskovin, pro které bude jednotný vizuální styl využíván</p>

4.4.8 Prodeje

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co je prodej a jak je vnímán okolím?
- ✓ Prodejci a jejich hlavní úkol?
- ✓ Jak se připravit na obchodní rozhovor?

Když se řekne slovo obchod, mnozí pod tím vnímáme dlouhé uličky s regály, neodbytné obchodní zástupce, či e-shopy. Ovšem pojem obchod obsahuje dvě základní činnosti a to Obchodování lze rozdělit na dvě základní skupiny:

1. nákupní činnost;
2. a prodejní činnost.

Nákupní činnost, včetně logistiky řeší jiné kapitoly a proto se pojd'me věnovat hlavně prodeji, který je významnou součástí celé firemní strategie. Prodej představuje „zpeněžení“ veškerých aktivit firem. V mnoha společnostech se lze potkat s pohrdáním prodejním oddělením, či řevnivostí mezi pracovišti, ale je důležité si uvědomit fakt, že bez prodeje svých produktů společnost nebude vydělávat finanční prostředky, kterými financuje celý svůj chod. Tato jednoduchá úvaha, často dělá často zaměstnancům problémy, proto je pro podnikatele důležité aby znal význam prodeje ve své organizaci a uměl svou produkci prodávat, protože často bude v pozici toho, kdo firemní produkty nabízí.

Co je prodej a jak je vnímán okolím?

Vnímání prodeje bylo ve většině historických období spíše negativní, stejně jako vnímání prodejců, kteří nepožívali uznání a autoritu. Negativní vnímání oboru má své kořeny v historii (např. Aristoteles, Platón) kdy antičtí filozofové obchod významně odsuzovali. Nejlépe byl prodej obecně vnímán na počátku minulého století, kdy vznikalo množství firem, které vyvíjeli nové výrobky a v pozadí nebylo ani odvětví služeb. V současné době nejsou většinou společností uznávání prodejci v prodejních obchodních řetězců popř. podomní prodejci (např. energie, telefonní operátoři). Naopak pozitivně jsou vnímáni vyhlášení odborní obchodníci s drahým zbožím v oblasti B2B vztahů (letadla, drahé stroje, lékařské přístroje), prodejci v malých, odborně zaměřených obchodech, a prodejci, kteří současně produkty vyrábí a prodávají (celá škála řemeslníků, výtvarníků, ale také výrobců různorodé produkce).

Co je tedy prodej? Jedná se o činnosti spojené s odbytem produktu společnosti. Prodej není jen doménou odbytu výrobních společností, ale může být i hlavní činností společností, které se věnují distribuci od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Distribuci se věnovala již předcházející kapitola, nyní se tak budeme věnovat prodeji jako činnosti, kdy je prodej definován jednoduše jako umění něco prodat Jobber a Lancaster (2012), kdy Limbeck (2014) dodává, že s tímto pojetím mají v současné době někteří prodejci a majitelé firem problém a snaží se prodej často vnímat jako poradenství a snahu o komunikaci se zákazníkem. Je nutné si uvědomit myšlenku, že prodej má hlavní cíl přesvědčit potenciálního zákazníka, aby koupil to, co uspokojí jeho potřeby, ideálně to co právě naše organizace nabízí, může jít o zboží, službu, myšlenku či něco jiného. Pokud se Vám tato myšlenka nezamlouvá, je třeba si uvědomit, že právě jedině prodej produktu a realizovaná tržba je to co vaši společnost udrží při životě a proto je důležité prodeji věnovat hodně úsilí. Mezi další úkoly prodeje patří: prodat efektivně s přiměřenými náklady, abychom vytvořili zisk; přidat informace o novém výrobku, při změně podmínek; poskytnout služby k našemu produktu, ale také získat informace o zákazníkovi, které potom může využít marketingové oddělení a vyhledávat další zákazníky (Kotler, 2014). Často jsou zaměňovány pojmy prodej a marketing. Zatímco marketing je opřen o důraz na předvídaní, dlouhodobost, přání a očekávání zákazníka, má objevovat neuspokojené potřeby a vzniká již při vývoji produktu, tzn. je komplexnějším vnímáním, prodej klade důraz na produkt, tržby a období kdy byl již produkt vyroben, dnešní trhy.

Prodejci a jejich hlavní úkol?

Hlavní úkolem každého prodejce je prodat produkt. Za tímto účelem si prodejci sjednávají „*schůzky, kde jedna strana něco nabízí a druhá něco hledá. Otázkou je, zda najdou společnou řeč*“. Pro prodej je důležitá osoba prodejce, který má zásadní vliv na našem budoucím úspěchu. Existují názory, že obchodníkem se člověk rodí. Je pravdou sice pravdou, že lidé mají různou kvalitu předpokladů pro práci obchodníka, a že komunikativní a výřečná osobnost je pro tuto práci výhodou, ale jednání s lidmi se dá při dobré vůli naučit, přičemž nejlepším učením je praxe v obchodě a službách. Pokud se jedná i osobní prodej, pak lze uvažovat o základních úkolech každého obchodu, kterými je: ukázat a předvést, zasvěceně pohovořit, uvést výhody a nevýhody zboží, naznačit pro které účely se hodí. Z praktického hlediska lze říci, že povaha práce podnikatele, který chce obchodovat je různá dle toho, jaký produkt na trhu nabízí.

Mezi základní vlastnosti úspěšného obchodníka patří: talent dostatečný pro zvládnutí komunikace s obchodními partnery; vyhledávají a využívají příležitosti a píle a odhodlání. Z tohoto důvodu jsou často uváděny důležité schopnosti obchodníků jako jsou: schopnost nadchnout sebe i druhé; schopnost vcítit se do druhého; schopnost reprezentovat společnost, za kterou jedná a schopnost hrát svou roli.

Je důležitý přesvědčivý herecký talent, schopný nadchnout. Mezi užitečné vlastnosti potom patří trpělivost; iniciativa a vytrvalost; vynalézavost a tvůrčí schopnosti; empatie a umění naslouchat; umění přesvědčovat; pružnost; zdvořilost, příjemnost a takt (Černý, 2003). Naopak některé vlastnosti jsou zcela nežádoucí, a pokud je máte, zkuste pracovat na jejich odstranění, či si najděte někoho, kdo bude obchodovat za vás. Mezi tyto vlastnosti patří: touha zalíbit se; být vždy a za všech okolností rozumný; naivita a přílišná důvěřivost; dělení světa na dobrý a zlý; tendence hádat se a agresivita; nejistota.

Existuje několik variant typologie prodejců. Například dle prodejní činnosti se mohou členit na:

1. Příjemci objednávek:
 - a) Vnitřní příjemci objednávek:
 - prodavač
 - telemarketingový prodejní tým.
 - b) Prodejci dodavatelé
 - c) Vnější příjemci objednávek
2. Tvůrci objednávek: tzv. prodejci-misionáři. Neuzavírají obchody přímo, ale jejich úkol je přesvědčit zákazníka o výhodnosti spolupráce s danou firmou. Tento systém práce využívá např. farmaceutický průmysl, nebo stavebnictví.
3. Obstaravatelé objednávek: jejich hlavním úkolem je přesvědčit zákazníka, aby si něco koupil přímo na místě a často se nazývají prodejci v první linii. Těchto prodejců existuje několik typů:
 - a) sjednávající nové obchody
 - b) pro organizace
 - c) pro spotřebitele
 - d) zajišťující technickou podporu

e) reklamní obchodníci

Dalším možným členěním je pojetí prodeje samotným obchodníkem, kdy můžeme najít:

- a) **Hard sellera:** prodejci fungovaly v klasickém pojetí v 60. a 70. letech minulého století, Prodejci dostávali produkty k zákazníkům silou za použití agresivních prodejních technik. Tento způsob prodeje se neohlíží na klienty a ignoruje jejich přání a očekávání.
- b) **Soft sellera:** prvopočátky výskytu prodejců využívající měkké techniky je v 90. letech minulého století, kdy se díky negativnímu vnímání prodejců začal objevovat koncept prodejce – poradce. Úkolem poradců bylo nejen prodat, ale také myslet na spokojenost klientů. Měřítkem úspěchu obchodníku se stávají právě vztahy, někdy dokonce důležitější než prodeje samotné. Může se stát, že obchodní případy trvají mnoho hodin, je představeno mnoho možností řešení a zákazník je v nejdůležitější části otráven, unaven, nebo nemá čas (Limbeck, 2014).

Při srovnání těchto dvou směrů je softselling sice na první pohled lépe přijímán, ale hardselling vede k vyššímu počtu realizovaných obchodů (prodejci mají více zakázek, lepší obraty a tudíž vyšší provize). Některé teorie mluví o tzv. novém hardsellingu, který je moderním a inovativním přístupem k prodávání. Koncept spojující dva klíčové aspekty - důslednou a cílevědomou snahu o uzavření zakázky a řízení vztahů se zákazníky nutné k vybudování dlouhodobého a funkčního obchodního partnerství.

At' již patříte do jakékoliv skupiny prodejců, je podstatné si uvědomit, že významnou součástí úspěchu prodejce je jeho charisma, image a důvěryhodnost, kterou mu potenciální klienti dávají. Koncept charismatu je popisován různě v různých disciplínách. Asi nejčastěji slyšíme spojení charismatická osobnost ve vztahu k vedoucím osobnostem, které jsou na základě svého působení (charismatu) následovány ostatními. Důvěra je potom charakterizována jako, typ postoje a zároveň mezilidského vztahu, který vyvolává pocit jistoty plynoucí z přesvědčení, že partner komunikace (osoba, instituce) splní určitá očekávání. Image je definována jako obraz, představa „pověst“, provázející obchodníka. Jde o přijímaný obraz osobnosti obchodníka (jak nás okolí vnímá a přijímá). Image se opírá o vnější projevy a vnitřní osobnostní kvality. Někdy je uváděn také výraz „osobní image“, který je charakterizován jako soubor vnějších a vnitřních rysů obchodníka. Pro obchodníka je nutné věnovat pozornost tvorbě žádoucího osobního image. Mezi základní faktory ovlivňující image osobnosti patří: komunikační dovednosti (psaní a mluvení); umění vysvětlit a naslouchat; kvalita hlasu; společenské dovednosti; dodržování

společenských pravidel; pohled z očí do očí; postoj, držení těla; potřásání rukou (kontakt s druhými); fyzická zdatnost; oblékání; osobní styl – důvěryhodnost; upravenost (vlasy, pleť, ruce); smysl pro humor.

Vzhled Vaší osobnosti jistě při vyjednávání hraje velmi významnou roli. Čtete hodně, že posuzování ostatních podle vzhledu nám nic neříká o budoucí kvalitě vztahu s obchodním protějškem, nicméně odpovězte upřímně, chováme se dle této poučky? Vzhled je první vnímaný faktor, dle kterého druhého posuzujeme, proto je jeho role tak důležitá. Některé společnosti vypracovávají standardy, dle kterých se zaměstnanci oblékají, nicméně názory na to, co si obléci na setkání se zákazníkem, se vyvíjejí a současnosti vládne spíše neformální přístup, který má jistě svůj půvab a význam při návštěvě drobného živnostníka, ale co se týče návštěvy neznámého prostředí, je účelné si zjistit informace o způsobech oblékání a přizpůsobit se, popř. vsadit na konzervativnější způsob. Požadavky na oblékání jsou odlišné dle povahy práce, image zastupované společnosti a obchodovaného produktu. Při volbě oblečení si uvědomte, že vhodné oblečení podporuje sebevědomí při snaze zaujmout, ale je třeba sebekriticky kontrolovat svůj vkus a myslet na to, že odborníka prezentuje střídmost. Pokud pojedete na jednání za svým zákazníkem, je důležité dodržovat pravidlo, že máme být oblečení o stupeň lépe (formálněji) než náš zákazník. Literatury popisující vhodné oblečení lze nalézt obrovské množství, nicméně nejen oblečení, ale také další doplňky mají vliv na hodnocení celkové image.

Doplňky mají dle názvu vzhled doplňovat, nikoliv mu dominovat. Jako vhodné doplňky se uvádí malé náušnice, jemné náhrdelníky, řetízek a náramek v počtu max. jeden kus a maximálně 2-3 prsteny. Parfémy by měly být lehčí vůně a intenzity, líčení decentní líčení zvýrazňující buď vaše oči, nebo ústa (nikdy ne křiklavé stíny). Je podstatné si uvědomit, že podle doplňků, lze zařadit do určité sociální skupiny, což může prodejci snížit šance na úspěch. Dalším důležitým doplňkem jsou nejrůznější potřeby, které by měli být střední cenové úrovně. Mezi základní potřeby patří propisky, diáře, formuláře pro vyplnění objednávek, vizitky, tašky, kufříky a kabelky, peněženky, ale také hygienické potřeby např. deodoranty, či žvýkačky a další osvěžovače dechu. Pozor na tetování, piercing atd. Při obchodování bychom se měli řídit zásadou, že důležité je, co se líbí zákazníkovi, nikoliv nám. Jistě máte sice právo mít takový vzhled, jaký vám vyhovuje, ale zákazník má zase svaté právo od vás nic nekoupit, protože se mu nelíbí a pokud musíte prodávat své produkty a jednat se zákazníky, nezbyvá vám, než se tomu přizpůsobit.

Pro úspěšné obchodování je třeba si uvědomit, že veškeré lidské chování vzniká z nějakého pocitu nespokojenosti, tzn. motivem pro nákup je nejčastěji zbavení se této nespokojenosti. Z marketingového pohledu se tomuto pocitu říká, potřeba a potřebách již v tomto materiálu pojednáno je. Každý zákazník (firma, či konečný spotřebitel) očekává od svého rozhodnutí určité výsledky, proto čím více se při své prodejní prezentaci soustředíte na zdůraznění, o kolik lépe na tom.

Účinně vedený prodej má několik fází, které se v následujícím oddílu budeme snažit přiblížit. Pochopitelně každý prodej je individuální a v něčem odlišný od teoretických přístupů, nicméně základ, který v následující části příručky zanalyzujeme, zůstává velmi podobný. Následující schéma může na první pohled vypadat složitě, ale jedná se pouze výčet kroků, které určitě ze své praxe a také každodenního života znáte. Jen je třeba si uvědomit, že to co považujeme v životě za samozřejmé, můžeme po malých úpravách použít jako nástroje efektivního vyjednávání.

Příprava na obchodní rozhovor

Nejdříve je nutné si odpovědět na otázku „*je osobní jednání skutečně nutné?*“ Osobní schůzky zákazníky zdržuje a není vyhledávané, proto pokud chceme sdělit informaci, kterou není těžké vysvětlit ani pochopit, je účelné využít jinou možnost komunikace. Osobní schůzky je lepší domlouvat jen v případě, že chceme vyřešit něco složitějšího. Před jednáním je třeba řádná psychická příprava a uvědomění si faktu, že úspěšní již jsme, protože schůzka je domluvena a to je také kus práce. Při cestě na jednání se doporučuje myslet na předchozí úspěšnou schůzku, a pokud úspěšná nebyla tak na ni raději nemyslet, protože pro psychiku prodejce je důležité vyprávět ostatním o úspěchu, nikoliv neúspěchu.

Než půjdete obchodovat, měli bychom znát:

- a) sami sebe;
- b) vaši firmu;
- c) produkt;
- d) konkurenci;
- e) zákazníka.

Další důležitou součástí přípravy je vytvoření si představy, co bude předmětem schůzky. Pokud toto nevíte, bude doba strávená schůzkou jen promarněný čas pro všechny zúčastněné a času je

dnes málo. Účelné je také vědět „kdo všechno by se měl za vaši stranu schůzky účastnit“ a kdo se bude účastnit na straně zákazníka, protože pokud se účastní zbyteční lidé, jde o mrhání časem a prostředky firmy (cestovné, mzda, náklady na občerstvení...) a navíc negativně může na zákazníka působit i naše „přesilovka“, která je známá zejména z nekorektních vyjednávání.

Příprava by měla začít mnohem dříve než před samotným aktem sjednání schůzky. Během příprav se zaměřte na:

- nákupní chování zákazníka
- pravomoci jednotlivých osob,
- čím se zákazník zabývá, jakých dosáhl úspěchů či neúspěchů,
- jaká je vhodná doba pro návštěvu

Prvním krokem je zpravidla domluva schůzky, kdy metody domluvy mohou být různé (telefon, e-mail, FB, asistentka...). Pro budoucí dobré vztahy je účelné si domluvit schůzku osobně, nikoliv přes prostředníka (u řadových klientů možná, ale u klíčových určitě ne!!!!).

Při úvodu do prodejního rozhovoru existují 3 základní faktory, které v průběhu jednání již těžko odbouráme. Mezi tyto faktory patří: první dojem; zrakový kontakt a hlas. Často se setkáváme s tvrzením, že nejsložitější je začátek rozhovoru. Jak tedy efektivně začít? Existuje několik variant, které ukazuje např. Černý (2003), nicméně možností je daleko více, záleží na vaší fantazii a té se v obchodování meze nekladou, ale musíme respektovat zákony. Varianty zahájení prodejního rozhovoru:

1. Začínáme vděkem.
2. Vyvoláme v zákazníkovi očekávání.
3. Obrácení
4. Začneme problémem (Černý, 2003).

Při zahájení hlavně nezapomeňte na několik hlavních bodů na:

- představení všech zúčastněných osob popř. předání vizitek;
- stručná charakteristika a představení vaší firmy;
- požádání partnera o představení;
- ověření si kompetencí nejen pro samotný průběh jednání, ale především pro případné uzavření dohody a podepsání příslušných smluv;

- shoda na hlavních bodech jednání;
- stanovení času na jednání;
- případná domluva na způsobu a formě zápisu z jednání.

Nezapomínejte na to, že majitel společnosti, která něco nabízí, jste Vy. Pokud s sebou máte další kolegy, je dosti pravděpodobné, že hlavní slovo budete mít právě Vy a majitel, či nejdříve postavená osoba z protistrany. Úvodní fáze je ukončena přechodem k prezentaci.

Prodejní prezentace

Při prodeji se musíte soustředit na zákazníka, ne na produkt, neměli byste strávit mnoho času vysvětlováním, co vlastně váš produkt je zač, ale spíše se maximálně věnovat otázce, co váš produkt může pro zákazníka udělat. Nejlepší metodou je *podat faktické údaje pomocí přínosů (pro lepší pochopení)*. Před prezentací si uvědomte:

- co chcete posluchačům říct
- k čemu chcete své posluchače dovést
- čeho chcete svou prezentací dosáhnout

Důležitá je znalost cílové skupiny posluchačů. Před vystoupením si zjistěte základní charakteristiky svých posluchačů (odborníci nebo laici, řídicí pracovníci nebo specialisté, začátečníci nebo zkušení), z jakého prostředí pocházejí, co o tématu vědí a co očekávají?

Před přípravou prezentace je důležité odpovědět si na otázku „PROČ PREZENTUJI“. Informace, které má prezentující se mohou dělit do třech skupin tzv. **techniky "3M"**:

- informace, které prezentující **musí říct** (tj. zásadní fakta, klíčové argumenty)
- informace, které by prezentující **měl říct** (tj. výsledky výzkumů a šetření, reference, zkušenosti z praxe)
- informace, které by prezentující **mohl říct** (tj. informace, které udrží pozornost a zájem posluchačů např. zajímavé příklady, historky z praxe, zábavné příběhy).

Cíl vystoupení nesmíte hledat až v průběhu prezentace podle aktuálního vývoje a reakcí posluchačů. Před prezentací je dobré položit si otázku „Čeho chci svou prezentací dosáhnout?“. Otázka „cíle“ na začátku přípravy prezentace ovlivní obsah vystoupení a usnadní výběr podstatných informací a argumentů. Významným faktorem při prezentaci je také výběr místa

konání. Ať jde o Vámi, či protistranou vybrané místo, snažte se na místě prezentace první cca. ½ hodiny před vystoupením, protože pro Váš větší klid se musíte dokonale seznámit s prostředím. V dostatečném časovém předstihu je také nutné zajistit přístupnost místnosti, vhodné upořádání místnosti a zajistit kontrolu funkčnosti vybavení a přístrojů. Dalším důležitým faktorem pro úspěšnou prezentaci je její načasování a délka. Zkušenosti říkají, že znáte-li délku své prezentace, vynásobte tento časový údaj číslem deset a získáte čas nezbytný pro profesionální přípravu prezentace (tj. včetně pomůcek, tištěných podkladů pro vás či účastníky apod.). Pro dobrý dojem z prezentace je třeba dodržet časový limit na prezentaci a vnímat čas. Dodržení časového limitu je jednou z podmínek, za kterých je prezentující vnímán jako profesionál.

Při prezentaci postupujte strukturovaně a logicky s návazností na vytyčené cíle. Mezi základní fáze prezentace patří:

- a) ÚVOD - řekni jim, co řekneš (představte sebe, společnost a seznámte posluchače s programem nebo hlavním tématem své prezentace)
- b) HLAVNÍ ČAST - řekni to (postupně přednese jednotlivé body své prezentace, vhodné je dělení na kapitoly nebo časové členění, případně seznámení s problémem a následné osvětlení možností či návrhů na jeho řešení)
- c) ZÁVĚR - řekni jim, cos řekl (vždy shrňte nejdůležitější fakta nebo myšlenky svého projevu, nabídněte další zdroje, příp. kontakt na vás a pozitivně se rozlučte)

Zásadní význam při prezentacích hrají vaše komunikační dovednosti. Komunikaci členíme na komunikaci verbální a neverbální. O komunikaci je popsána řada knih a není od věci si některá pravidla komunikace nastudovat, přestože jednotlivé prvky komunikace mají často, při srovnání nejrůznějších autorů, odlišnou interpretaci. Zde uvedeme několik zásad, kterými se určitě při vedení jednání můžete řídit:

- na počátku se narovnejte a zhluboka nadechněte se a dbejte na počáteční sílu hlasu
- rychlosti řeči přizpůsobte rytmus dýchání
- přizpůsobte sílu hlasu akustickým podmínkám, velikosti místnosti a počtu posluchačů
- dbejte na zřetelnou artikulaci
- pauzy používejte k úpravám výšky hlasu a k úpravě dýchání
- dynamiky řeči dosahujte změnou hlasové úrovně
- dostatečně otvírejte ústa, nemějte sevřené čelisti

- hlavní věty říkejte pomaleji, než věty vedlejší
- na místě čárky pozvedněte hlas
- u věty oznamovací poklesněte hlasem
- dbejte na dostatečnou sílu hlasu v závěru
- pokud děláte na konci věty pauzu, vždy se podívejte na posluchače
- využívejte pauz a rétorických otázek proti „uvážnutí“ ve svém vystoupení
- slova zbytečně neopakujte
- omezte negativní formulace
- při delší prezentaci oslovujte posluchače jménem

Nepoužívejte:

- rušivé zvuky (např. „ee“, „ehm“...), zvuky nahraďte krátkou pauzou
- tzv. slovní vatu („jako“, „vlastně“, takhle“...)
- slova vyžadující potvrzení, např. „že“, „jo“...
- některé otřepané fráze („Mám-li být upřímný...“)
- příkazy, které raději nahraďte otevřenými otázkami
- jednoznačná tvrzení (určitě musíte)
- obviňování a hodnocení, nadřazené poučování

Při prezentacích se běžně vyskytuje tréma. Tréma je přirozená fyziologická reakce lidského organismu při stresu (veřejné vystoupení je poměrně častý stresový faktor). Tréma vychází z vnitřního konfliktu (jednáním se snažíme dosáhnout nejlepšího výkonu **X** obava ze selhání). Je prokázáno, že mírná tréma organismus stimuluje k lepším výkonům. A jaké jsou faktory, kterými lze trému zmírnit?

1. Pečlivá příprava.
2. Důraz na úvod a závěr vystoupení.
3. Zapojte své posluchače co nejdříve do prezentace.
4. Efektivní a rozmanité používání prezentačních pomůcek (dálkové ovladače, ukazovátka, desky, kartičky apod.).
5. Tréma je vidět méně než si myslíme.
6. Praxe a trénink.

Metody usměrňování a přesvědčování zákazníků

Naše zákazníky můžeme přesvědčovat:

- předkládáním argumentů;
- kladením otázek;
- získáváním kladných odpovědí;
- používáním emocionálních apelů;
- používáním moci a nátlaku (neefektivní do budoucna)!

Mezi základní taktiky v této fázi jednání patří:

- Časová tíseň - naléháme na termín uzavření dohody.
- Předstírání nezájmu, ale jen na oko. Protistrana může až ustoupit od svého požadavku.
- Konkurence - zmínka o tom, že konkurenční ceny jsou nižší a nabízí zajímavější nabídku.
- Předstírání hlouposti - tím vám umožní nesdělovat informace, které nechcete sdělit druhé straně. Druhá strana ráda ukazuje svoji chytrost a ráda vám něco vysvětlí. Tím vám může prozradit svou pozici (nebo část).
- Změna vyjednávače - může zmást protistranu. Může způsobit u protistrany ústupky, že se na scéně objevil nový vyjednávač. Nasazením nového vyjednávače můžete začít vyjednávat úplně od začátku.

Pouze ten, kdo je schopný vědomě využívat správné vyjednávací strategie a taktiky s účelem být dostatečně přesvědčivý při řešení konfliktů, se může stát úspěšným vyjednávačem. Usměrňování (ovlivňování) je proces záměrného působení prodávajícího na zákazníka s cílem vyvolat změny v postojích a stanoviscích zákazníka. Jeho účinnost je dána schopností přesvědčit, což je základní dovednost prodejce. Ovlivňovat a přesvědčovat ostatní je umění měnit jejich postoje a chování. Míra ovlivnitelnosti zákazníků je různá a souvisí zejména s věkem, pohlavím, vzdělanostní úrovní, úrovní obecných rozumových schopností atd. Mnohem lepších výsledků prodejce docílí, když partner nepozná, že je právě přesvědčován! Významnou roli zde hraje i osobní energie.

Argumentace

Často bývá definovaná jako racionální dokazování a zdůvodňování tvrzení mířené a přizpůsobené konkrétnímu zákazníkovi. Argumenty jsou věcné, srozumitelné a logicky

vystavěné dosahující nejlepšího účinku při souladu pocitu a souhlasu. Cílem je informovat zákazníka, poskytnout mu argumenty a způsoby vidění situace z jiných úhlů pohledu. Účelem je dobrovolná změna názoru na základě argumentů a nových informací. Pomůckou pro přesvědčení jsou adekvátní fakta a tvrzení.

Pro účinnou argumentaci měňte sílu argumentů a silné argumenty prokládejte slabšími. Celou prezentaci byste měli zakončit silným argumentem. Nezahrnujte své zákazníky velkým množstvím argumentů, protože v tomto případě se snižuje jejich účinek. Mezi argumenty dělejte pauzy a po důležitých argumentech žádejte zpětnou vazbu. Účinnost argumentace zvyšujete podporou zkušeností a příklady z praxe. Mezi základní pravidla argumentace patří:

- Důležitý argument uvádějte osobním oslovením (vzbuzení pozornosti partnera, signál „následující je určeno speciálně mě“). Po oslovení se dělá malá pauza (vytvoření napětí)
- přizpůsobte sílu hlasu a mluvte působivě a jistě
- uvádějte konkrétní argumenty a své představy vyličte do detailu
- argumenty aplikujte na příkladech (zvýší se názornost a zapůsobí se přímo na emocionální stránku)
- zvolit příklady zákazníkovi šité na míru
- použijte strategii: ohlášení argumentu, argumentace, otázka na závěr, potom zákazník pronese svůj názor
- opakovat důležité argumenty z různých úhlů pohledu (uzavřít logický kruh)
- jednotlivé argumenty prokládat pauzou.

Manipulace

Kořen slova lze nalézt v latinském pojmu manus „ruka“, tudíž ve volném překladu slovo může znamenat „ručně ovládat“. Manipulaci lze charakterizovat jako přesvědčovací metodu kdy hlavní snahou je působení na myšlení a emoce jiné osoby nebo skupiny. Cílem těchto technik je pomocí různě tvrdých praktik přimět potenciálního zákazníka, aby jednala dle přání prodejce. Důležité je aby si zákazník neuvědomil, že je právě manipulován. „*Manipulátorem jsme, pokud se snažíme zákazníka přesvědčit o správnosti svých názorů, jednání nebo činů, které nejsou ostatním vlastní a v běžné situaci by takové myšlenky nebrali za své.*“ Manipulátor je schopný z počátku získat u lidí velké sympatie, protože je obratným řečníkem, dokáže „hrát na city“, je charismatický a umí zapůsobit. Pokud se nám manipulace povede, budeme umět odhalit slabé stránky svých zákazníků, a díky tomu můžeme získat při jednání převahu.

Pokud chceme s lidmi manipulovat, je třeba dodržet základní zásady našeho vystupování:

- chovat se egocentricky (zaměřovat pozornost pouze na sebe) a lhát
- přenášet odpovědnost ze sebe na druhé lidi a navozovat u zákazníků pocity viny
- dělat ze sebe oběť a vyvolávat u ostatních lítost a citově vydírat
- často vydávat pokyny a nutit ostatní jednat na poslední chvíli
- nekomunikovat přímo, nesdělovat jasně požadavky a poskytovat pouze neurčité odpovědi a dezinterpretovat výroky zákazníků
- často měnit téma uprostřed hovoru
- nereagovat na žádosti druhých, přestože tvrdíme opak
- měnit své postoje podle situace nebo osoby, s níž komunikuje
- své potřeby zakrývat logickými důvody
- využívat morálních zásad zákazníků k tomu, abych naplnil své vlastní potřeby
- požadovat od zákazníků konstantní názory a dokonalost
- zpochybňovat kvality druhých (kritika a despekt), chovat se podezřívavě
- zaměřovat se na neznalost druhých a dávat najevo svou převahu
- nesnášet kritiku a dokázat popřít i nezpochybnitelná fakta
- nedbat na práva a potřeby druhých
- dávat dary, lichotit a snažit se zalíbit

Práce s námitkami

Námitky jsou **nezbytnou** součástí každého prodejního procesu. Zlaté pravidlo říká, že kde nejsou námitky, není ani zájem. Námitky mohou napovídat o tom, jak dobře si v prodejním procesu vedete, protože úspěšný prodej má asi dvakrát tolik námitek co prodej neúspěšný. Zákazníci mají často námitky také kvůli tomu, aby si vyzkoušeli kvalitu vašeho vzájemného vztahu. Mezi nejčastější témata námitek patří: cena; výkon a následné služby. Řešení námitek je několik, mezi ta nejpoužívanější řešení patří:

- námitku zmírnit;
- zeptat se, proč mají v tomto ohledu pochyby;
- námitku teoreticky vyřešit.

Je třeba rozlišovat mezi námitkou a odmítnutím („vůbec nic mi neschází“). Odmítnutí na začátku rozhovoru svědčí o nezájmu o nabízený produkt a vás. Mezi typická odmítnutí patří:

„Vůbec nic nám v tomto okamžiku neschází“, „Mám teď spoustu práce. Za tři měsíce mi zavolejte znovu“, „V současné době bychom se nechtěli pouštět do změn“. Odmítnutí se dá zmírnit, nebo se dá odstranit jeho ostrost „Chápu, jak to myslíte a cením si vaší otevřenosti“

Námítky se projevují verbálně (výrokem, či otázkou), či neverbálně (změnou v chování za nepříjemně (nešetrné odložení produktu, zabývání se vlastními věcmi, konec účasti při hovoru). Existuje několik možností jak se vyrovnat s námitkami, mezi které patří:

- a) převrátit a prohlásit za přínos;
- b) vysvětlit;
- c) minimalizovat nebo převážit;
- d) vyhnout se odpovědi (povrchní námitka);
- e) popřít;
- f) zeptat se proč.

Zkušební uzavření prodeje

Patří mezi používané a známé techniky uzavírání obchodu. Doporučujeme používat několikrát během jednání, čím častěji použijete zkušební uzavření v rámci jednoho obchodního jednání, tím lépe. Používá se po prezentaci přínosu, který by měl řešit zákazníkům zásadní problém.

Zkušební uzavření pomáhá zjistit: jak byl přínos přijat, jak velký má zákazník zájem, jdeme správným směrem, máme co do činění s váháním, nebo námitkami, je potřeba popsat další přínosy, rozhodl se již zákazník koupit. Pokud se setkáte s **nepříznivou reakcí na zkušební uzavření**, naložte s ní jako s námitkou. Pokud je reakce **vlažná** použijte další zkušební uzavření. Jestliže se setkáte s **příznivou reakcí**, předstete konečnou variantu a přejděte k vyplnění objednávky.

Uzavření prodejního kontraktu

Jestliže jsou vyjasněny všechny sporné body a výsledný návrh se zamlouvá oběma stranám, můžete přistoupit k uzavření dohody. Tento klíčový okamžik oboustranné shody správně rozpoznajte a závěr jednání neodkládejte. Nálada se totiž může měnit a každý dobrý vyjednaváč ví, že přesné načasování je klíčem k úspěchu. Dohoda je obvykle stvrzena symbolickým podáním ruky. Poté může následovat podpis písemné objednávky nebo připravené smlouvy. V případě složitější dohody se pouze vyhotoví zápis z jednání, který obě strany odsouhlasí jako základ pozdější smlouvy.

Úspěšnému uzavření prodeje často brání celá řada překážek. Ty nejčastější jsou:

- a) Špatné vyhlídky.
- b) Nedostatek upřímnosti.
- c) Zásadní rozdílnost povah.
- d) Střet osobností mezi prodejcem a zákazníkem.
- e) Psychické faktory na straně prodejce.
- f) Zaneprázdněnost zákazníků.
- g) Pohodlnost a snaha nic neměnit

Pro uzavření obchodu můžete využít několika technik. Některé jsou postavené na logice a argumentaci, některé Vám mohou připadat manipulativní, nebo někdy i samé hraně zákona. To vše může být pravdou, ale podstatné je, že se využívají, můžete se s nimi potkat, nebo je dokonce i realizovat. Záleží na pouze na vás.

Technika vyzvání: která patří mezi nejjednodušší techniky uzavírání prodeje. Je klidnou, vysoce elegantní a účinnou metodou používanou na konci prodejního rozhovoru. Těto technice předcházejí pokusná uzavření obchodu, kdy nás dotazy mají ujistit, že zákazník nemá výhrady. Pokud nejsou další výhrady zákazníka, pobízíme k rozhodnutí o koupi.

Technika řízeného postupu: je jedna z nejučinnějších technik uzavírání prodeje. Cílem této techniky je odvést zákaznickovy úvahy od rozhodování, zda produkt koupit nebo ne, k výhodám a užitku, které z výrobku plynou. Je nutné si uvědomit, že během celého prodejního procesu je iniciativa na Vaší straně. Zákazník je veden řízenými kroky k odpovědi ANO, či NE, dle odpovědi je veden rozhovor určeným směrem a v případě námitky se ihned reaguje.

Technika výběru: je někdy je nazývána technikou práva volby. Tato technika je založena na skutečnosti, že lidé mají rádi, možnost výběru a vychází z poznatku, že zákazníci nemají rádi, když jim někdo dá jakési ultimátum, ať buď koupí, nebo nekoupí. Zákazníka je nutné připravit na několik možných alternativ, které je třeba představit. Také je účelné uvést klady a zápory jednotlivých možností výběru.

Technika druhého rozhodnutí: je způsobem, jak zákazníkovi pomoci učinit velké rozhodnutí tím, že ho necháte rozhodnout se o něčem malém, bezvýznamném. Pokud zákazník si vybere

nějakou drobnou věc a souhlasí s jejím namontováním nebo uvedením v činnost, nepřímo říká ano celé nabídce.

Technika zplnomocnění: používá se k uzavírání i mnohamilionových obchodů. Na konci prodejního rozhovoru se zákazníka zeptáte, zda nemá ještě nějaké dotazy nebo starosti, o nichž se doposud nehovořilo a pomáhá se zákazníkovi s podpisem smlouvy. Místo podpisu obchodník žádá zplnomocnění k dané činnosti. PŘ. “ Zákazníkovi předložíme smlouvu s vyznačením, kde podepsat.

Technika ultimáta: (je upravenou verzí techniky zplnomocnění) a je vhodná při delší spolupráci se zákazníkem, kdy její úspěšnost je cca 65%. Používá se v případech, kdy se obchod odehrává již delší dobu popř. je na „mrtvém bodě“.

Technika objednáčního listu: v průběhu rozhovoru vytáhnete z desek objednáací list a začnete jej vyplňovat. Pokud Vás zákazník nepožádá o to, abyste s vyplňováním přestali, pokračujte, protože zákazník je rozhodnutý koupit. O správnosti tohoto kroku se můžete ujistit vhodně zvolenou otázkou. Po položení otázky držte pero nad prodejní smlouvou a neustále se dívejte na papír, dokud Vám zákazník neodpoví. Nevzhlízejte od papíru, čekejte trpělivě a tiše.

Technika kliky u dveří: je využívána v případě, že jsme během prodejní prezentace nepřesvědčili a zákazník není ochoten koupit. Znamená převrácený postup - místo pokračování v prodejním úsilí se začneme se pomalu a zdvořile loučit a odcházet. Dojdeme ke dveřím, dáme ruku na kliku od dveří, jako bychom odcházeli, ale náhle si na něco „vzpomeneme“ a opět se obrátíme k zákazníkovi. V této chvílce byste měli budit dojem, že už nám o prodej nejde. Zákazník je nyní už naprosto klidný a obvykle nakonec sdělí skutečný důvod. Ihned je třeba sundat ruku z kliky a bez velkého rozmýšlení (dokud zákazníkovi vše nedojde, vrátíme se k židli, otevřeme kufřík, rozložíme své materiály a začneme znovu prodávat.

Technika půjčené hračky, aneb technika plyšového zvířátka: spočívá v tom, že prodejce zákazníka nechá vyzkoušet si produkt. Počítá se s tím, že zákazník si půjčený produkt oblíbí a rozhodne si jej nechat.

Technika Bena Franklina: zákazníka necháte nakreslit uprostřed stránky svislou čáru a dáte mu napsat důvody ve prospěch nákupu vašeho zboží na jednu půlku stránky a důvody proti

nákupu na půlku druhou.

Technika ostrého úhlu: námitku přijmete a okamžitě ji přetavíte v důvod k nákupu.

4.5 Literatura

ASSAF, D., 2014. Maker Spaces in Schulen: Ein Raum für Innovation (Hands-on Session). In: *Lernräume gestalten – Bildungskontexte vielfältig denken*. Münster: Waxmann Verlag, 141-149. ISBN 978-3-8309-3142-3

AV MEDIA, 2016. Příprava prezentace. In: *Úspěšná prezentace* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2016, [cit. 2018-12-16]. Dostupné z: <http://www.uspesnaprezentace.cz/priprava-prezentace/>

BÁRTOVÁ, K., 2010. Obchodní zástupce – ohrožený druh. In: *E15.cz* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2010, [cit. 2018-12-16]. Dostupné z: http://zpravy.e15.cz/kancelar/kariera-a-vzdelani/obchodni-zastupce-ohrozeny-druh-185743#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink

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

BLOCH, O., 2014. *Corporate Identity and Crisis Response Strategies: Challenges and Opportunities of Communication in Times of Crisis*. Frankfurt: Springer. ISBN 978-3658062224.

BRABEC, J., 2003. *33 základních dovedností pro obchodní jednání*. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-72269-87-7.

BUNGARD, W., 2005. Feedback in Organisationen: Stellenwert, Instrumente und Erfolgsfaktoren. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*. **20**(2), 3-13. ISSN 1661-9875.

CASSAR, G., 2004. The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing*. **19**(2), 261-283. ISSN 0883-9026.

ČERNÝ, V., 2003. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0032-4.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015. *Jednotlivci v České republice používající internet - uživatelé internetu* v letech 2005 až 2015* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2015, [citováno 2016-10-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20568879/062004-1522.pdf/116a5c56-145f-47d1-aa06-0da55fbb7ddf?version=1.0>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. *VYUŽÍVÁNÍ INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ V DOMÁCNOSTECH A MEZI JEDNOTLIVCI za období 2016* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2016, [cit. 2016-10-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/50104893/062004-16c.pdf/443e2843-2566-4848-bf27-db72a610fe43?version=1.2>

DAVID, F. R., 2011. *Strategic Management. Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice-Hall. ISBN 978-0-13-612098-8.

DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-8074000034.

ECKERT, R., 2017. *Lean Startup in Konzernen und Mittelstandsunternehmen. Ergebnisse einer Expertenbefragung und Handlungsempfehlungen*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. ISBN 978-3-658-15775-3.

FORET, M., 2013. *Marketingová komunikace*. Praha: Edika, Albatros Media a.s. ISBN 978-8026603214.

FORMSOFT, 2014. Obchodní jednání, jeho příprava a vedení. In: *Chovani.eu* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2014, [cit. 2018-06-01]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/vyjednavani/c379>

FREUND, G., 2004. *Entwicklung eines methodischen Vorgehens zur Einführung von Digital Mock-Up-Techniken in den Produktentwicklungsprozess der Automobilindustrie* [online]. Freiberg [cit. 2018-10-25]. Disertační práce. Technische Universität Bergakademie Freiberg, Fakultät für Maschinenbau, Verfahrens- und Energietechnik. Dostupné z:

<http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/2098/MaschinenbauFreundGerd374359.pdf>

GEBHARDT, A., J. KESSLER a L. THURN, 2016. 3D-Drucken. Grundlagen und Anwendungen des Additive Manufacturing (AM). München: Carl Hanser Verlag. ISBN 978-3-446-44672-4.

GEMBARSKI, P. C., 2016. Das Potential der Produktindividualisierung. In: 3D-Druck beleuchtet. Additive Manufacturing auf dem Weg in die Anwendung. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg Verlag, 71-86. ISBN 978-3-662-49056-3.

GIESEKE, M., D. ALBRECHT, C. NÖLKE, S. KAIERLE, O. SUTTMANN a L. OVERMEYER, 2016. Laserbasierte Technologien. In: 3D-Druck beleuchtet. Additive Manufacturing auf dem Weg in die Anwendung. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg Verlag, 19-30. ISBN 978-3-662-49056-3.

HAIN, O., 2014. Lovci a Farmáři (Několik poznámek k budování týmu korporátního obchodu). In: *Mzdová praxe* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2014, [cit. 2018-01-15]. Dostupné z <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d33538v42982-lovci-a-farmari-nekolik-poznamek-k-budovani-tymu-korporatniho/>

HANZELKOVÁ, A. et al., 2009. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.

HATCH, M., 2013. The Maker Movement Manifesto: Rules for Innovation in the New World of Crafters, Hackers, and Tinkerers. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0071821124.

HEATH, R. L., 2004. Encyklopedia of Public Relations. Volume 1. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-0761927334.

HEJLOVÁ, D., 2015. Public relations. Praha: Grada. ISBN 978-8024798769.

<http://www.bbsluzbyaservis.cz>

<http://www.osobniprodej.cz>

<https://business.center.cz/>

IPODNIKATEL.CZ, 2011. Obchodní jednání. In: *Ipodnikatel.cz* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2011, [cit. 2018-06-01]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Obchodni-jednani/priprava-pred-schutzkou-s-obchodnim-partnerem.html>

JAKUBÍKOVÁ, D., 2009. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANOUSĚK, M., 2010. Image obchodníka. In: www.lepsi-firma.cz [online]. [s. l.]: [s. n.], 2010, [cit. 2018-10-15]. Dostupné z [www: http://www.lepsi-firma.cz/image-obchodnika](http://www.lepsi-firma.cz/image-obchodnika)

JOBBER, D. a G. LANCASTER, 2012. *Selling and Sales Management*. 9th edit. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-02-737-6265-2.

KALOUDA, F., 2011. *Finanční řízení*. 2. roz. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-315-5.

KARLÍČEK, M. a P. KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2.

KARLÍČEK, M. a P. KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2.

KARLÍČEK, M. et al., 2016. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-8027190645.

KELLER, K. L., 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1481-3.

KELLER, K. L., 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1481-3.

KERBEROVÁ, C., 2010. Do práce můžete vyrazit i v šortkách, říká stylistka. Mistr etikety oponuje. In: [www.lepsi-firma.cz](http://ona.idnes.cz/do-prace-muzete-vyrazit-i-v-sortkach-rika-stylistka-mistr-etikety-oponuje-1tv-/modni-trendy.aspx?c=A100727_131935_modni-trendy_ves) [online]. [s. l.]: [s. n.], 2010, [cit. 2018-10-15]. Dostupné z http://ona.idnes.cz/do-prace-muzete-vyrazit-i-v-sortkach-rika-stylistka-mistr-etikety-oponuje-1tv-/modni-trendy.aspx?c=A100727_131935_modni-trendy_ves

- KHELEROVÁ, V., 2006. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-71692-23-2.
- KISLINGEROVÁ, E. et al., 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KNAPP, P. M., 2001. *Designing Corporate Identity: Graphic Design as a Business Strategy*. [s. l.]: Rockport Pub. ISBN 978-1564967978.
- KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2010. *Principles of Marketing*. [s. l.]: Pearson Education. ISBN 978-0137006694.
- KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2007. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2007. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2010. *Principles of Marketing*. Global Edition. London: Pearson Education Ltd. ISBN 978-0-13-70069-4.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-8024741505.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, P. a K., L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, P. et al., 2007. *Moderní marketing*. 4. evrop. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P. et al., 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P., 2005. *Deset smrtelných marketingových hříchů. Jak je rozpoznat a nespáchat*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0969-4.
- KUCHAŘ, V., 2011. Jak úspěšně vést obchodní jednání. In: *Marketingová kancelář* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2011, [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <http://www.marketingova-kancelar.cz/tipy-zdarma/jak-uspesne-vest-obchodni-jednani>
- LACHMAYER, R. a R. B. LIPPERT, 2016. Chancen und Herausforderungen für die Produktentwicklung. In: *3D-Druck beleuchtet. Additive Manufacturing auf dem Weg in die Anwendung*. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg Verlag, 5-17. ISBN 978-3-662-49056-3.
- LAMB, CH. W., J. F. HAIR a C. MCDANIEL, 2011. *Essentials of Marketing*. [s. l.]: Cengage Learning. ISBN 978-0538478342.
- LIMBECK, M., 2014. *Velká kniha o prodeji: Nový hardselling – Staňte se jedničkou na trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4095-9.
- MAG CONSULTING s.r.o., 2006. Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu komunikace a praktické dovednosti pracovníků cestovního ruchu. In: *MMR* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2006, [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/e57a5304-6a2c-4ea2-9137-9cb8e2af4100/GetFile43>
- MACHKOVÁ, H., 2015. *Mezinárodní marketing. Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MCCORMACK, M. H., 1998. *Jak úspěšně vyjednávat*. Praha: Pragma. ISBN 978-80-247-3609-9.
- OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR, 2011. *Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-3593394749.
- PELSMACKER, P. et al., 2009. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.

PELSMACKER, P. et al., 2009. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.

PEUCKERT, J., 2016. *Neue Formen der kollaborativen Innovation: Wie verändert sich das Innovationssystem?* Conference Paper, 25-35, 1. Interdisziplinäre Konferenz zur Zukunft der Wertschöpfung: Hamburg.

PLIČKOVÁ, M., 2009. *Jak na obchodní jednání*. In: *Superkariéra.cz* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2009, [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/jak-na-obchodni-jednani.html>

RÁDY, A., 2011. Pět vět, které si při obchodním jednání nechte pro sebe. In: *Investiční web* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2011, [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/univerzita/zamestnani/2011/3/25/clanky/pet-vet-ktere-si-pri-obchodnim-jednani-nechte-pro-sebe/>

RAMSAUER, C. a M. FRIESSNIG, 2016. Einfluss der Maker Movement auf die Forschung und Entwicklung. In: *Industrial Engineering und Management*. Wiesbaden: Springer, 43-61. ISBN 978-3-658-12097-9.

REŽŇÁKOVÁ, M., 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1835-4.

RIEL, C. B. M. a J. M. T. BALMER, 1997. Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*. **31**(5/6), 340-355. ISSN 0309-0566.

SHERIDAN, K. M., E. ROSENFELD HALVERSON, B. K., LITTS, L. BRAHMS, L. JACOBS-PRIEBE a T. OWENS, 2014. Learning in the Making: A Comparative Case Study of Three Makerspaces. *Harvard Educational Review*. **84**(4), 505-531. ISSN 0017-8055.

SLOVNÍK CIZÍCH SLOV ABZ, [2018]. Výklad slova analogie. In: *ABZ.cz* [online]. [s. l.]: [s. n.], [2018], [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=analogie

SLOVNÍK CIZÍCH SLOV ABZ, [2018]. Výklad slova axiom. In: *ABZ.cz* [online]. [s. l.]: [s. n.], [2018], [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/axiom-axiom>

SLOVNÍK CIZÍCH SLOV ABZ, [2018]. Výklad slova dedukce. In: *ABZ.cz* [online]. [s. l.]: [s. n.], [2018], [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=dedukce

SLOVNÍK CIZÍCH SLOV ABZ, [2018]. Výklad slova indukce. In: *ABZ.cz* [online]. [s. l.]: [s. n.], [2018], [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=indukce

STUDNIČKA, M., 2014. Neverbální komunikace – prezentace. In: *Lepší firma* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2014, [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: <http://www.lepsi-firma.cz/neverbalni-komunikace20>

SVOBODA, V., 2011. *Public relations – moderně a účinně*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2866-7.

SVOBODA, V., 2011. *Public relations – moderně a účinně*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2866-7.

ŠVEC, P., 2010. *Aktuálně o startupech: jak financovat startup – 1. díl* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2010 [cit. 2018-03-02]. Dostupné na: <http://www.itbiz.cz/aktualne-o-startupech-financovani-1>

TECHNOLOGICKÝ PARK CHOMUTOV, 2014. *Metodika obchodních dovedností* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2014, [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: http://www.tpcv.cz/PDF/Metodika_obchodnich_dovednosti_final.pdf

THEAKER, A., 2016. *The Public relations handbook*. [s. l.]: Routledge. ISBN 978-1317487371.

TOMAN, M., 2017. Detaily dělají obchodníka. In: www.intuitivnimarketing.cz [online]. [s. l.]: [s. n.], 2017, [cit. 2018-09-26]. Dostupné z: <http://www.intuitivnimarketing.cz/prodej/detaily-delaji-obchodnika-1>

VEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz.a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOJÍK, V., 2007. *Obchodní jednání, jeho příprava a vedení* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2007, [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <http://frotor.fs.cvut.cz/doc/33.pdf>

VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5.

WYSZKA, R. J., 2016. Potentiale im Produktdesign. In: 3D-Druck beleuchtet. Additive Manufacturing auf dem Weg in die Anwendung. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg Verlag, 103-108. ISBN 978-3-662-49056-3.

5 Implementace a vstup na trh

5.1 Proces implementace

5.1.1 Podniková strategie a organizace

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co je „podniková strategie“?
- ✓ Co jsou a o co se opírají „konkurenční výhody“ podniku?
- ✓ Co vyžaduje „zavedení podnikové strategie“?

Historie podnikání skýtá množství příkladů, kdy za úspěchem nově založených podniků stála především jejich správná strategie. Zahrnuje však i řadu případů, kdy je jejich nesprávná, nejasná či chybějící strategie přivedla do problémů nebo dokonce vedla k jejich brzkému zániku. Obsahuje i příklady, kdy původně úspěšné firmy byly v důsledku neochoty či neschopnosti přehodnotit svou původně správnou, avšak již zastaralou strategii, nuceny opustit trh.

Podniková strategie a organizace

Mít správnou strategii čili nalézt si „to pravé“ místo na trhu je proto pro firmu důležité. Sama o sobě jí však tato strategie úspěch nezajistí. Stejně důležitá je i schopnost strategii skutečně prosadit, tedy uvést v život. Předpokladem je promítnout ji do cílů firmy jako celku, ale i do cílů a činností jejich organizačních útvarů a jednotlivých osob, a dosáhnout tak toho, aby tyto útvary i osoby jednaly v souladu.

K předpokladům úspěšného prosazení strategie patří i tvorba jednoduchého vnitřního organizačního uspořádání firmy včetně „nastavení“ jejích vnitřních procesů a pracovních postupů. Jeho význam spočívá v tom, že usnadňuje vzájemnou spolupráci osob a jasně stanoví jejich pravomoci a odpovědnosti.

Naplnění firemní strategie závisí i na schopnostech manažerů tuto strategii jasně komunikovat, tedy vysvětlit cíle, úkoly i postupy, které z ní plynou.

Podniková strategie je dlouhodobější podnikatelskou představou, na které firma zakládá či chce do budoucna založit svou finanční úspěšnost či prosperitu. Jejím základním cílem je nacházet a vytvářet pro firmu nové příležitosti a dávat jí vodítko pro dlouhodobější rozhodnutí, především ta, která je třeba činit s určitým předstihem nebo jejichž dopad se projeví až po určité době.

Příkladem je správné nasměrování rozsáhlejších investic do výroby či výzkumu a vývoje, jejichž realizace bude určitou dobu trvat, nebo správné zaměření náboru či vzdělávání zaměstnanců, které bude firma v budoucnu potřebovat.

Význam a předpoklady podnikové strategie

Podnikovou strategii tvoří jednak dlouhodobější podnikové cíle, které buď potvrzují, nebo mění jeho dosavadní výrobní, produktové, tržní či zákaznické zaměření, jednak představy či způsoby, jak těchto cílů dosáhnout.

Základním úkolem firemní strategie je, vymezit její (budoucí) místo na trhu. Nemá-li firma správnou a jasnou představu, čeho a jak chce na trhu dosáhnout, nepomůže jí k dlouhodobější úspěšnosti ani to, že je-li jinak dobře řízená. Nezachrání ji dokonce ani to, dokáže-li úspěšně vyvíjet nové výrobky a technologie nebo dlouhodobě udržovat vysokou kvalitu své výroby. I kvalitní a technicky vyspělé výrobky či služby, o které na trhu není nebo budoucnu nebude zájem, například proto, že firma podcenila měnící se trendy zákaznických potřeb či zanedbala význam nových forem marketingu, jí totiž k úspěchu nijak nepomohou.

Spoléhat nemůže ani na to, že v jejím čele stojí charismatičtí manažeři, schopní přesvědčivě vést a motivovat své spolupracovníky. Nemá-li jasnou strategii, nedokáže jasně a správně stanovit své priority. Ztrácí tak i schopnost koordinovat svá vnitřní rozhodnutí, například ta, která se týkají dalšího vývoje jejích hlavních úseků. Především však není schopna posoudit, zda cíle a činnosti jejích útvarů či práce jednotlivých osob do její strategie zapadají a jsou s ní v souladu, nebo nikoli. V neposlední řadě ztrácí i schopnost vysvětlit a zdůvodnit svým zaměstnancům, co a proč od nich očekává, a jak jejich práce přispívá k její úspěšnosti.

Konkurenční výhody podniku

Úspěšná strategie se opírá o správné stanovení, získání a/nebo udržení určité konkurenční výhody podniku. Vytvoření konkurenční výhody firmy patří k nejdůležitějším úkolům managementu.

Zdrojem konkurenčních výhod firmy může být cokoli, co ji ve vztahu ke konkurenci činí „lepší“, tedy co firma dokáže provádět velmi či dokonce výjimečně dobře. Může být ve srovnání s konkurencí například levnější a rychlejší, její výrobky mohou být kvalitnější, jednání firmy vůči zákazníkům může být vstřícnější apod. Praktický význam konkurenčních výhod spočívá v tom, že podniku umožňují prodávat více než jeho konkurenti nebo prodávat své výrobky či služby s vyšší ziskovou marží.

Není-li firma schopna nalézt svou konkurenční výhodu, tedy není-li nic, co by byla schopna provádět lépe, než její konkurenti, není – alespoň teoreticky vzato – důvod, proč by měla existovat. V konkurenční situaci je proto většinou dříve či později opustit trh. Konkurenční výhody firem však současně většinou netrvají příliš dlouho, protože ostatní firmy se je zpravidla snaží napodobit. Předpokladem trvalejší konkurenční výhody je proto zpravidla schopnost trvale se přizpůsobovat změnám vnějších trendů a využívat vnitřních předností a zdrojů firmy.

Zavedení podnikové strategie

Zavedení nové podnikové strategie ji vyžaduje nejen jasně zdůvodnit a vysvětlit, ale přizpůsobit jí i způsob řízení a organizace firmy. Často se proto opírá i o úpravu či změnu stávajícího způsobu řízení a organizace podniku, případně o vytvoření nového způsobu řízení a organizace, který vytvořenou strategii podporuje.

Důležitou součástí tohoto úkolu je formulace dlouhodobých i krátkodobějších cílů pro jednotlivé části firemní organizace, stanovených tak, aby tyto části organizace svou činností strategii skutečně naplňovaly. Podobně je strategii třeba promítnout i do postupů, procesů či směrnic jednotlivých útvarů organizace, ale i do jednání a motivace, odměňování či zaškolení jednotlivých osob.

Schopnost firmy prosadit svou strategii může však záviset i na dalších okolnostech. Patří k nim především schopnost získat či vytvořit technologii, na které je strategie založena, zajistit financování, které bude strategie vyžadovat, udržovat a rozvíjet vztahy se zákazníky, o které se

strategie opírá, úspěšně řídit změny, kterými bude firma muset při zavádění své strategie projít, ale i informovat zaměstnance o postupném naplňování strategie, motivovat je ke krokům, které strategie bude vyžadovat apod.

Shrnutí

Správná strategie firmy je ta, která nejlépe využívá její konkurenční výhody. Nalézt si na trhu „dobré místo“ však samo o sobě firmě úspěch nezajistí. Stejně důležitá je i schopnost strategii skutečně prosadit, tedy uvést v život. Předpokládám je ji dostatečně promítnout nejen do cílů firmy jako celku, ale i cílů a činností jejích organizačních útvarů a jednotlivých osob a dosáhnout toho, aby jednaly v souladu s ní.

Strategický management zahrnuje proto jak tvorbu strategie, tak i její prosazování. Zahrnuje však i průběžné hodnocení strategie a provádění jejích změn či úprav, vycházejících z proměn vnitřních i vnějších podmínek organizace. Součástí tohoto hodnocení je i sledování nově se otevírajících příležitostí, na jejichž základě může být vhodné strategii firmy změnit.

5.1.2 Organizace podniku

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co zahrnuje „tvorba podnikové organizace“?
- ✓ Co je to „funkcionální a procesní organizace“ podniku a jak se od sebe liší?
- ✓ Co zahrnuje „organigram“ a „procesní mapa“ podniku
- ✓ Jak se různé podnikové organizace od sebe liší svou mírou specializace, řídicím rozpětím a mírou centralizace rozhodování?

Podniková organizace

K základním předpokladům úspěšného fungování podniku patří stanovení činností, nezbytných k dosažení jeho cílů, a seskupení osob, které tyto činnosti vykonávají, do určitých organizačních jednotek. K dalším patří vzájemná koordinace těchto činností a úseků prostřednictvím řídicích nástrojů, vertikálního i horizontálního předávání informací a společných organizačních pravidel. Odpovídající manažerské úkoly jsou označovány jako tvorba podnikové organizace.

K tvorbě podnikové organizace lze přistupovat ze dvou hledisek. Prvé je založeno na rozdělení podniku do útvarů plnících určité odborně specializované funkce a cíle, druhé na jeho rozdělení do vzájemně navazujících činností a procesů, podílejících se na dosažení určitých výsledků. Obě formy organizačního uspořádání se od sebe liší způsobem, jak jsou jednotlivé činnosti, resp. útvary v podniku vnitřně koordinovány.

Prvá forma organizačního uspořádání, označovaná jako funkcionální organizace, vytváří hierarchickou strukturu opírající se o vertikální koordinaci činností. Druhá forma, označovaná jako procesní organizace, je založena na horizontální koordinaci vzájemně navazujících procesů. Pro oba typy organizačního uspořádání by bylo mělo platit jasné stanovení pravomocí a odpovědností jednotlivých členů organizace.

Funkcionální organizace

Funkcionální organizace podniku vychází z jeho dělení do jednotek, odpovídajících za určité odborně příbuzné (specializované) činnosti, například výrobu, nákup, prodej, dopravu atd. Toto členění je zpravidla poměrně statické (dlouhodoběji neměnné) a k hlavním principům jeho tvorby patří nepřerušovaný vertikální řídicí řetězec a snaha o optimální řídicí rozpětí, tedy

„správný“ počet podřízených připadajících na jednoho vedoucího. Grafické zachycení této organizace bývá označováno jako organigram či funkcionálních schéma.

Výhodou funkcionální organizace může být vyšší odbornost při vykonávání specializovaných funkcí, snazší výběr a zaškolení specializovaných zaměstnanců i jejich jednodušší řízení, nevýhodou naopak vyšší požadavky na koordinaci jednotlivých funkcí, nižší pružnost organizace a menší zákaznická orientace. Organizace by měla být vytvořena tak, aby bránila překrývání pravomocí a duplicitám ve výkonu činností a usnadňovala spolupráci zaměstnanců přes hranice organizačních jednotek.

Organizace budované na funkcionální bázi vzájemně odlišuje především míra specializace pracovních míst, počet řídicích úrovní a míra centralizace, resp. decentralizace rozhodovacích pravomocí.

Vyšší **míra specializace** vede k rozdělení práce na relativně jednoduché úkoly a úzce vymezená pracovní místa, jež mohou v extrémní podobě zahrnovat i jen několik úkonů či pohybů. Výhodou vyšší specializace je vyšší profesionalita v provádění pracovních úkolů, snazší spojení práce se stroji i jednodušší řízení zaměstnanců; nevýhodou naopak monotónnost práce, vyšší únava a chybovost, pokles pracovní motivace a nepříznivé zdravotní důsledky.

K vyšší míře specializace dochází zpravidla u větších organizací, v podmínkách hromadné výroby standardizované produkce apod. Protikladnou tendencí k pracovní specializaci představují metody rozšiřování či obohacování práce a pracovní rotace usilující o zvýšení motivace, spokojenosti i odpovědnosti a flexibility zaměstnanců.

Řídicí rozpětí

Řídicí rozpětí představuje počet osob, které jsou přímo odpovědny společnému nadřízenému. Průměrný počet osob přímo podřízených jednomu manažerovi (průměrný rozsah řízení) je důležitým rysem organizace: úzký rozsah řízení vytváří hierarchickou organizaci s řadou řídicích úrovní, široký rozsah řízení tvoří plochou organizaci s méně úrovněmi odpovědností.

Úzké řídicí rozpětí usnadňuje řídicí koordinaci, vyžaduje však více vedoucích, a je proto dražší. Ve prospěch vyššího rozsahu řízení hovoří snaha bránit příliš velkému počtu vnitřních organizačních a informačních rozhraní organizace, tj. častému přechodu činností, které spolu

souvisejí nebo na sebe navazují, mezi organizačními jednotkami spadajícími pod různé řídicí pravomoci.

Častý výskyt organizačních rozhraní zvyšuje náročnost na řízení a komunikaci, ale často brání i účinnému sledování a koordinaci celého vzájemně spjatého pracovního procesu. I když se problému rozhraní nelze nikdy zcela ubránit, snahou tvorby organizace by mělo být jejich výskyt minimalizovat.

Centralizované organizační uspořádání

Centralizované organizační uspořádání je takové, při kterém dochází ke koncentraci rozhodujících rozhodovacích pravomocí na vrcholu organizace. Jeho předností může být lepší koordinace firemních jednotek, standardizace firemních postupů, úspora nákladů, případně lepší využití schopností omezeného manažerského potenciálu organizace. Nevýhodou je ztráta flexibility, inovačních schopností, zákaznické orientace i pokles motivace zaměstnanců a manažerů v důsledku nižší rozhodovací autonomie). Výrazně centralizované organizace zpravidla trpí nižší pracovní spokojeností, vyšší fluktuací i pracovní absencí.

Procesní organizace

Podnikový proces je posloupností věcně navazujících činností, jejichž společným cílem je uspokojit potřebu vnějšího nebo vnitřního zákazníka procesu. Zatímco v tradičním podnikovém uspořádání jsou základem firemní organizace funkčně specializované útvary (výroba, prodej, nákup, výzkum a vývoj apod.), v procesně orientované organizaci je převažujícím principem organizace příslušnost činností (pracovních míst) k určitému procesu. Souhrn všech hlavních procesů organizace probíhajících zpravidla „napříč“ jednotlivými funkcionálními útvary organizace je označován jako procesní mapa.

Předností procesní organizace je orientace na klienta: činnost či organizační útvar zde má své místo jen tehdy, je-li součástí aktivit, jejímž cílem je přidaná hodnota pro zákazníka. Procesně orientovaná organizace brání přežívání neúčelných činností a usnadňuje řízení pracovních míst a organizačních jednotek na základě jejich společných cílů.

Procesně řízená organizace je reakcí na nevýhody plně funkcionální organizace, především nedostatečnou návaznost a koordinaci mezi funkcemi. Úkoly spadající do jednotlivých odborně specializovaných funkcí jsou v rámci procesní organizace integrovány do jednotného,

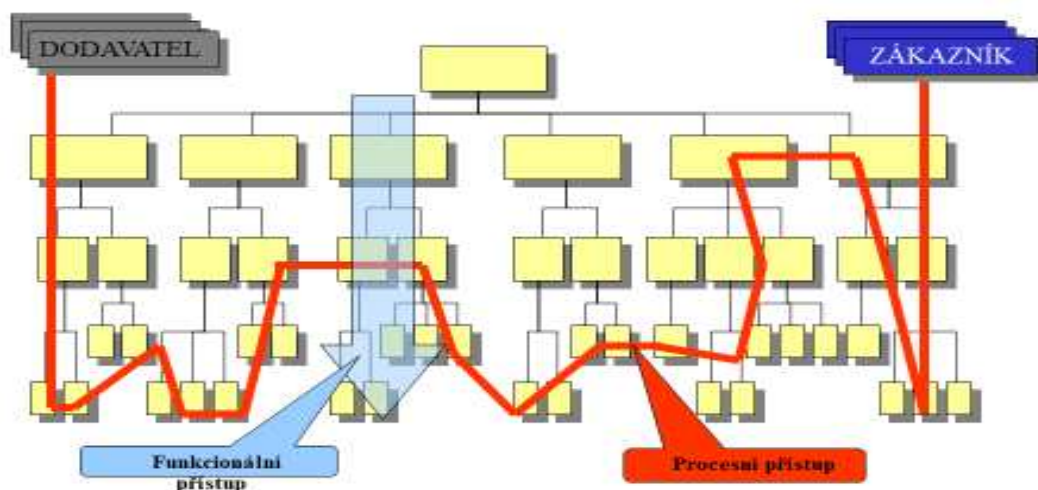
„horizontálního“ pracovního procesu, jehož cílem je uspokojování požadavků jeho zákazníků. Organizace založené na procesech tak mohou i nadále obsahovat funkční organizační útvary, důraz při tvorbě organizace je však kladen na spolupráci funkcí v rámci procesů a při dosahování jejich cílů.

Procesní organizace vede zpravidla současně větším organizačním jednotkám a přenesení odpovědnosti za širě vymezené úkoly (procesy, dílčí procesy). Hlavním úkolem manažerů se stává udržovat plynulý a hladký tok práce mezi navažujícími činnostmi. Procesní organizace je zpravidla spojena i s utvářením týmového pracovního uspořádání, usnadňujícího vnitřní komunikaci.

Rozdíl mezi funkcionálním a procesním pohledem na organizaci

Tabulka 5:1 Procesní versus funkcionální organizace podniku

Procesní versus funkcionální organizace: funkcionální schéma a procesní mapa



Shrnutí

Organizaci tvoří hierarchicky uspořádané seskupení osob, koordinovaných k dosažení stanovených cílů. K základním předpokladům fungování organizace patří proto určení rozhodujících činností, nezbytných k jejich dosažení, a jejich seskupení do specializovaných organizačních jednotek, tj. tvorba organizační struktury, K dalším patří vertikální i horizontální koordinace těchto činností a jasné stanovení pravomocí a odpovědností členů organizace. Strukturu organizace charakterizuje především míra (horizontální a vertikální) specializace organizačních jednotek, počet úrovní řízení a míra centralizace, resp. decentralizace rozhod-

vacích pravomocí. Struktura organizace by měla být vytvořena tak, aby logicky seskupovala činnosti, bránila jejich překrývání a duplicitám a usnadňovala hori-zontální (procesní) spolupráci přes hranice organizačních jednotek.

5.1.3 Podniková komunikace

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co je „podniková komunikace“ a jaké jsou její cíle?
- ✓ Jaké jsou úkoly vnější komunikace podniku?
- ✓ Jaký je význam vnitropodnikové komunikace?

K dosažení jeho cílů podniku napomáhá vnější i vnitřní komunikace. Vnější komunikace podniku je obrácena k jeho zákazníkům, obchodním partnerům, uchazečům o práci, veřejným institucím i společenskému okolí. Je důležitým nástrojem podnikového image i image jeho produktů, a tím i marketingu a prodeje. Svou vnější komunikací firma utváří i svou charakteristickou identitu, představující důležitý nástroj jejího odlišení od konkurence.

Vnější komunikace podniku

Vnější komunikace firmy zahrnuje jak komunikaci marketingovou či komerční, tj. placenou inzertní a další komerční sdělení v médiích, tak komunikaci probíhající formou každodenních vztahů podniku, jeho vedení, manažerů i dalších zaměstnanců se zákazníky, dalšími partnery i širším okolím podniku. V těchto vztazích se zpravidla odráží firemní kultura, tj. charakteristický soubor firemních zvyklostí či způsobů jednání, který si organizace nemusí plně uvědomovat. Zájmem firmy je si tuto komunikaci i její konkrétní podoby uvědomovat, vnímat její slabá místa a snažit se je odstranit.

Vnější komunikace firmy by měla podporovat firemní vizi a misi, a být s nimi v souladu. Vize podniku zahrnuje zpravidla obecnější představu o tom, „čím“ by se podnik chtěl stát; může například odpovídat na otázku „Jak bychom chtěli, aby naši zákazníci (v budoucnu) naši firmu chápali?“. Mise či poslání podniku udává, co by podnik chtěl svému okolí či společnosti přinést či jaký je širší smysl jeho činnosti. Jasná mise tak odpovídá na například otázku „Jaké společenské potřeby se naše firma snaží uspokojit?“

Cílem podnikové vize i mise je i upozornit na její hlavní hodnoty či priority firmy. Důležitou úlohu mohou proto sehrávat i ve snaze upozornit zaměstnance na to, proč jejich organizace existuje, jaké dlouhodobější představy v ní její zakladatelé vkládali apod.

Vize ani mise firmy by však neměly být příliš dlouhé. Většina úspěšných vizí je stručných a často obsahují jen jednu větu, která je snadno zapamatovatelná, nejlépe sdělení mající obrazný charakter. Častým nedostatkem vnější komunikace podniků je totiž to, že trpí složitými a nadměrně odbornými výrazy. Přesvědčivost vnější komunikace se ztrácí i tehdy, je-li vedena přílišnou snahou napodobovat ostatní.

Význam a cíle vnitropodnikové komunikace

Vnitřní komunikace slouží jako prostředek informování pracovníků, ale i nástroj jejich motivace či získávání jejich názorů a podnětů. Je tak jedním z kritických faktorů ovlivňujících práci zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy i celkovou úspěšnost organizace.

Základním a dlouhodobým cílem vnitropodnikové komunikace je dosáhnout toho, aby zaměstnanci pochopili a přijali rozhodnutí a opatření managementu i dlouhodobější cíle a strategii podniku, tj. jeho plány do budoucna: neznají-li zaměstnanci cíle či strategii firmy, nemohou vědět, jak k nim co nejlépe přispět.

K dalším cílům vnitřní komunikace patří dosáhnout identifikace zaměstnanců s podnikem a jeho hodnotami a podpořit jejich hrdost na vlastní příspěvek k jeho úspěšnosti. Jejím cílem je i podpořit komunikaci směrem „zdola nahoru“, tedy posílit zájem a možnosti zaměstnanců sdělovat své názory či připomínky týkajících se jejich práce.

Každodenní komunikace na pracovišti slouží k informování zaměstnanců o jejich konkrétních úkolech a cílech i ověření toho, zda své úkoly znají, vědí, jak by je měli vykonávat i proč jsou důležité. Nejčastějším důvodem, proč lidé na pracovišti nepostupují tak, jak jejich vedoucí očekávají, totiž je, že svým úkolům plně nerozumějí, nevědí, jak přesně by je měli vykonat, nechápou jejich smysl a priority a obávají se svých vedoucích na to zeptat.

Předpoklad úspěšné vnitropodnikové komunikace

K předpokladům úspěšné vnitropodnikové komunikace patří komunikační schopnosti manažerů včetně schopnosti pochopit komunikační či informační potřeby zaměstnanců, porozumět požadavkům na komunikaci, vycházejícím z povahy pracovních míst a úkolů, ale i schopností a vlastností komunikačních zaměstnanců. Jejich součástí jsou i schopnosti informace získávat, tj. naslouchat ostatním. Komunikační schopnosti vedoucích jsou i

předpokladem pro jejich další řídicí úkoly, například přesvědčování pracovníků, řešení konfliktů, odstraňování vzájemných nedorozumění a nedůvěry apod.

Problémy ve vnitřní komunikaci podniku

Vnitřní komunikaci podniku ztěžuje zbytečně složitá nebo příliš atomizovaná organizační struktura, především příliš velký počet vedoucích míst, resp. organizačních útvarů, ale i nadměrná specializace pracovních míst, nízká zastupitelnost pracovníků a roztříštěná odpovědnost jednotlivých osob nebo útvarů. K častým příčinám komunikačních problémů patří však i to, že požadavky na komunikaci nejsou dostatečně zdůrazněny, a to jako součást povinností jednotlivých míst a jejich plnění není dostatečně sledováno a hodnoceno.

K problémům ve vnitřní komunikaci vede i přezaměstnanost. Téměř vždy, kdy mají jednotliví zaměstnanci problémy se mezi sebou vzájemně domluvit, je jednou z příčin to, že v organizaci působí příliš mnoho lidí, kteří si informace vzájemně nepředávají.

K častým problémům vnitropodnikové komunikace patří však i podcenění potřeby oboustranné komunikace se zaměstnanci a podceňování významu osobní komunikace manažerů i vedení organizace jako celku.

Shrnutí

Vnější komunikace podniku je obrácena k jeho zákazníkům, obchodním partnerům, uchazečům o práci, veřejným institucím i společenskému okolí. Je nástrojem podnikového image i image jeho produktů, a tím i marketingu a prodeje. Vnější komunikací firma utváří svou identitu, představující důležitý nástroj jejího odlišení od konkurence.

Vnitřní komunikace slouží jako prostředek informování pracovníků, ale i nástroj jejich motivace či získávání jejich názorů a podnětů. Je proto jedním z kritických faktorů ovlivňujících práci zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy i celkovou úspěšnost organizace. K častým problémům vnitropodnikové komunikace patří podcenění potřeby oboustranné komunikace se zaměstnanci a podceňování významu osobní komunikace manažerů i vedení organizace jako celku.

5.2 Executive and Management Buy-In

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co si máme představit pod pojmem Management Buy-In?
- ✓ Kdy a za jakých okolností je výhodné využít Management Buy-In?
- ✓ Jaké následky může mít Management Buy-In pro převzatý podnik?

Definice: Management Buy-In

Pojmem Management Buy-In (MBI) označujeme převzetí podniku (popř. koupě existujícího podniku) externím managementem (např. jednotlivými manažery nebo skupinou manažerů), nebo též převzetí podniku cizím managementem s podporou investora (srov. Hahn, 2014). Management Buy-In je jedna z možných forem převzetí podniku v rámci řešení nástupnictví. Kupující obdrží většinový podíl a přebírá řízení operativního obchodu.

Důvody pro použití Management Buy-In

Mezi hlavní důvody vedoucí k využití Management Buy-In patří mj. odkoupení konkurujícího podniku nebo špatné podnikatelské vedení podniku. Pro majitele podniku, kteří nedokáží najít vhodného nástupce, je Management Buy-In často smysluplným alternativním řešením. Management Buy-In bývá často financován prostřednictvím tzv. Venture Capitalists. (rizikového kapitálu).

Dobrovolné či nucené převzetí podniku

Rozlišujeme mezi dobrovolným (např. v rámci řešení nástupnictví) a nuceným (tj. nedobrovolným, např. z důvodu zajištění hlasovací většiny u akciových a kapitálových společností) převzetím podniku. K možným následkům Management Buy-In patří v lepším případě zpravidla restrukturalizace s dodatečnými investicemi. V horším případě (např. v rámci nedobrovolného, nuceného převzetí) může dojít k rozkladu firmy nebo insolvenční převzatého podniku.

5.3 Přímé vstupy na trh

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Proč je nutné zajistit dostupnost produktů pro zákazníky?
- ✓ Co obnáší přímý vstup na trh?
- ✓ Konkrétní příklady podnikatelských subjektů, které se rozhodly jít cestou přímého vstupu na trh.
- ✓ Jaké jsou základní možnosti při vytváření distribuční strategie?

Zajištění dostupnosti produktů pro zákazníky

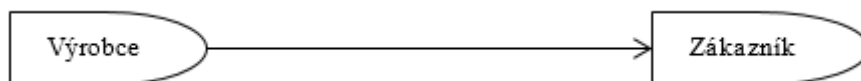
Produkty, ať už v podobě zboží nebo služeb, se musí nějakým způsobem dostat k zákazníkovi, jinak by byly z podnikatelského hlediska prakticky bezcenné. Jinými slovy, pokud produkt nebude na trhu dostupný (tj. nebude k dostání) pro cílovou skupinu zákazníků, bylo veškeré ostatní marketingové úsilí vynaloženo zbytečně.

Z pohledu marketingu se v této souvislosti hovoří o distribuci, zahrnující nejen fyzický přesun zboží, ale též zajištění marketingových cest neboli distribučních kanálů tak, aby zákazníkovi bylo vůbec umožněno si nabízený produkt nějakým způsobem obstarat, dostat se k místu jeho nabídky a vybrat si jej. Samotná volba konkrétních marketingových cest (resp. distribučních kanálů) by měla logicky vzít v potaz potřeby a přání zákazníků. Vhodnost zajištění marketingových cest se odráží v následném úspěchu či neúspěchu podnikatelského subjektu.

Přímý vstup na trh – co to je?

Přímý vstup na trh je možné interpretovat jako situaci, kdy podnikatel (v tomto případě hovoříme pro zjednodušení o výrobcí) sám nebo prostřednictvím svých zaměstnanců rovnou obsluhuje zákazníky – nevyužívá za tímto účelem žádné mezičlánky v podobě prostředníků (např. dalších velkoobchodů anebo maloobchodů apod.). Takový případ je též označován jako přímý marketingový kanál (nebo též přímý distribuční kanál) – pro lepší představu je znázorněn na následujícím obrázku.

Tabulka 5:2 Přímý marketingový kanál



Zdroj: Kotler a Keller (2013), vlastní zpracování

Výrobce tedy v tomto případě rovnou prodává svému koncovému zákazníkovi. Z hlediska realizace přímého vstupu na trh se jedná zejména o vlastní prodejny (bývají označovány též jako tzv. podnikové prodejny), internetový prodej, prodejní prezentace anebo prodej s přímou odezvou realizovaný prostřednictvím uveřejněné reklamy v tisku. Rovněž mohou být využity zásilkové katalogy (jejich význam však v současné době klesá – zastínil je masový rozvoj internetových obchodů, jež jsou prakticky založeny na katalogích dostupných online). Stranou nezůstávají ani prodejní automaty, které slouží hlavně k doplňkovému prodeji občerstvení (typicky jsou takto prodávány sladkosti a nápoje, případně drobné hračky), přičemž automaty jsou obvykle umístěny na místa, kde je velká koncentrace potenciálních zákazníků. Mezi další možnosti, nicméně pro začínající drobné podnikatele ne zcela reálné, se ještě řadí využití teleshoppingu a telemarketingu (tj. prodeje po telefonu). Z terminologického pohledu využití přímého marketingového kanálu znamená v podstatě realizaci tzv. přímého marketingu, jenž je z hlediska marketingové teorie neodmyslitelnou součástí marketingové komunikace.

Mezi další způsoby, které marketingové učebnice nicméně běžně neuvádí, patří prodej produktů na klasických trzích (jarmarcích v rámci nejrůznějších městských oslav, festivalů apod.) anebo též snaha prodávat produkty v okruhu svých přátel a známých. Je potřeba však podotknout, že prodej v okruhu přátel a známých má své limity. Rovněž si některé podnikatelské subjekty najmou dočasně vhodné prostory např. v kulturních domech ve vybraných městech, kde po několik dnů nabízejí své produkty – tímto způsobem mají zákazníci vybraných měst po omezenou dobu k dostání produkty, které u nich nejsou jinak běžně k dostání.

Patrně není potřeba příliš zdůrazňovat samozřejmost, že podnikatelský subjekt může samozřejmě kombinovat různé distribuční možnosti, např. může své produkty nabízet jak prostřednictvím e-shopu, tak i ve vlastní prodejně a rovněž může využít možností vyplývajících z nepřímého vstupu na trh.

Praktické příklady přímého vstupu na trhu

Je možné nalézt nespočet praktických příkladů, jak je reálně využít přímý marketingový kanál. Tyto příklady lze považovat za inspiraci:

- Vlastní (podnikovou) prodejnu disponuje společnost Belis, a. s., která ve svém sídle otevřela prodejnu smaltovaného nádobí (Belis, a. s., 2016), anebo společnost Koh-i-noor Hardtmuth, a. s., jež prostřednictvím hned několika desítek vlastních prodejen rozesetých po celé České republice nabízí školní a kancelářské potřeby. Asi není potřeba zdůrazňovat, že prodejny musí být vhodně umístěny ve vybraných lokalitách tak, aby byly dostupné pro cílové zákazníky (KOH-I-NOOR HARDTMUTH, a. s., 2007-2018). Z hlediska typologie se jedná o úzce specializované prodejny.
- Výrobce kuchyňských potřeb Tescoma nabízí své produkty prostřednictvím vlastního rozsáhlého internetového obchodu (dostupném na <http://eshop.tescoma.cz/>; TESCOMA, s. r. o., nedatováno).
- Prodejní prezentace mohou probíhat na odborně zaměřených výstavách a veletrzích, kdy se podnikatelé přímo setkávají se svými potenciálními zákazníky. Každoročně se například koná výstava Země Živitelka (odkaz: <http://www.zemezivitelka.cz/>; Výstaviště České Budějovice, a. s., 2018), na které typicky výrobci zemědělské techniky prezentují své produkty a uzavírají kontrakty.
- Společnost Office Depot, s. r. o. nabízí své produkty z oblasti kancelářských potřeb rovněž formou tištěných katalogů (kromě e-shopu dostupné na <http://www.online.officedepot.cz/>; Office Depot, s. r. o., 2014-2018). Obdobně nabízela své produkty společnost Bakker, s. r. o., jež se specializuje na segment zahrádkářů – tištěný katalog bylo možné si zdarma vyžádat k zaslání; nyní už tištěné katalogy nemá a produkty nabízí ve svém internetovém obchodě (dostupném na adrese <http://www.bakker.com/cs-cz>; Bakker.com, nedatováno).
- Pod názvem DELIKOMAT působí na českém trhu společnost, zabývající se umístováním, prodejem a pronájmem nápojových a prodejních automatů na teplé a studené nápoje, dále na občerstvení v podobě baget, cukrovinek, chlazených jídel a balených nápojů. (Cafe+co DELIKOMAT, 2013)
- Metodu dočasného pronájmu prostor v kulturním domě Gerbera v Českých Budějovicích zvolila společnost Volansky Fashion, s. r. o. Jedná se o dočasnou prodejní akci, trvající dva dny, o které byli obyvatelé Českých Budějovic informováni

prostřednictvím letáků distribuovaných do poštovních schránek. (Volanski Group, s. r. o., nedatováno)

Nápad zřídit si vlastní e-shop se může zdát zajímavý a v dnešní době, kdy jsou nabízeny e-shopy takřkajíc na klíč, i jako relativně snadný a pohodlný krok, jak produkty nabídnout svým zákazníkům. Řešení za úplatu nabízí například společnost Shoptet, s. r. o. (2008-2018) anebo NetDirect, s. r. o. (nedatováno). Vlastní e-shop však s sebou nese nutnost se postarat o to, aby zákazníci vůbec věděli o jeho existenci; pokud se tak nestane, nebudou z něj logicky ani nakupovat.

Další alternativou, jak prodávat online, je využití *internetových tržišť*. Například pro podnikatele, kteří nabízejí rukodělné výrobky, je vhodnou volbou tržiště Fler (dostupné na adrese <http://www.fler.cz/>; Fler® - kreativní svět, 2008–2018). Tržiště představuje místo, kde se setkává nabídka s poptávkou a probíhají tam transakce. Fler koncentruje nabídku rukodělných produktů na jednom místě. Výhodou oproti vlastnímu e-shopu je, že tržiště již má svou vlastní zákaznickou základnu. Pokud jsou zákazníci ze sféry B2B (tj. zákazníci nakupující pro potřebu svého podnikání – nakupují produkty pro výrobu dalších produktů nebo za účelem jejich dalšího prodeje), zajímavou možností je i v tomto případě využití elektronických tržišť. Výhodou elektronických tržišť jsou nižší náklady vynaložené na obchodní jednání, vyšší transparentnost a též lze zmínit nižší cenu zde nakupovaných produktů. Příklad elektronického tržiště v oblasti B2B může být tržiště Gemin.cz (dostupné na adrese <http://www.gemin.cz/>; QCM, s. r. o., nedatováno), jež je zaměřeno na transakce mezi veřejným sektorem a komerčními subjekty.

Jestliže jsou produkty nabízeny zákazníkům těmito přímými cestami (bez jakýchkoli dalších mezičlánků), výhodou je potom úzký kontakt se zákazníky, od nichž je možné získat využitelné informace (např. v podobě jejich zpětné vazby). Plusem je rovněž skutečnost, že podnikatelský subjekt díky přímým cestám neztrácí kontrolu nad svými produkty. Dále zákazníci mohou profitovat z nižší ceny, protože nevznikají náklady na mezičlánky (velkoobchodníky atd.).

Rozhodnutí o distribuční strategii

Zároveň je potřeba podotknout, že podnikatel si v rámci své vytvořené strategie musí rozhodnout, jak širokou dostupnost svých produktů chce zajistit. Nabízí se dvě extrémní varianty: buď intenzivní distribuce, nebo naopak exkluzivní distribuce. ***Intenzivní distribuce***

znamená, že podnikatelský subjekt využívá co nejvíce míst, kde jsou produkty zákazníkům k dispozici. Vhodnými produkty pro intenzivní distribuci je rychloobrátkové zboží, např. nápoje (typicky Coca-Cola, která je k dostání nejen v téměř každém obchodě a restauraci, ale též v prodejních automatech). Naproti tomu *exkluzivní distribuce* jde cestou nízkého počtu distribučních míst. Cílem tohoto konání je navodit pocit exkluzivity, z čehož plyne, že tento způsob distribuce je vhodný pro prémiové/luxusní produkty. Příkladem mohou být hodiny Longines, které jsou v České republice k dostání pouze a jen v Hodinářství Bechyně. Kompromisem mezi oběma extrémními variantami distribuce je tzv. *selektivní distribuce*, kdy je distribučních míst více než v případě exkluzivní distribuce, ale méně než v případě intenzivní distribuce. Příklad selektivní distribuce je pivo Pilsner Urquell, které se v každé restauraci nenabízí, nicméně počet míst, kde je možné toto pivo zakoupit, je stále relativně vysoký.

Shrnutí

Produkty se musí nějakým způsobem dostat k zákazníkovi, jinak by byly z podnikatelského hlediska prakticky bezcenné. Přímý vstup na trh je možné popsat jako situaci, kdy podnikatel sám nebo prostřednictvím svých zaměstnanců rovnou obsluhuje zákazníky – nevyužívá za tímto účelem žádné mezičlánky (např. další velkoobchodníky a maloobchodníky). Z hlediska realizace přímého vstupu na trh se jedná zejména o vlastní prodejny (bývají označovány též jako tzv. podnikové prodejny), internetový prodej, prodejní prezentace anebo prodej s přímou odezvou realizovaný prostřednictvím uveřejněné reklamy v tisku. Rovněž mohou být využity zásilkové katalogy (jejich význam však v současné době klesá – zastínil je masový rozvoj internetových obchodů, jež jsou prakticky založeny na katalogích dostupných online). Stranou nezůstávají ani prodejní automaty, které slouží hlavně k doplňkovému prodeji občerstvení. Mezi další možnosti, nicméně pro začínající drobné podnikatele ne zcela reálné, se ještě řadí využití teleshoppingu a telemarketingu (tj. prodeje po telefonu). Mezi další způsoby, které marketingové učebnice nicméně běžně neuvádí, patří prodej produktů na klasických trzích anebo též snaha prodávat produkty v okruhu svých přátel a známých. Rovněž si některé podnikatelské subjekty najmou dočasně vhodné prostory např. v kulturních domech ve vybraných městech, kde po několik dnů nabízejí své produkty.

Patrně není potřeba příliš zdůrazňovat samozřejmost, že podnikatelský subjekt může samozřejmě kombinovat různé distribuční možnosti, např. může své produkty nabízet jak prostřednictvím e-shopu, tak i ve vlastní prodejně a rovněž může využít možností vyplývajících z nepřímého vstupu na trh.

5.4 Nepřímé vstupy na trh

Co Vás čeká v této kapitole:

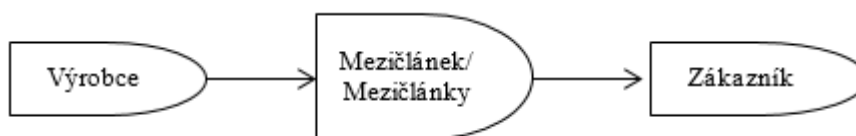
- ✓ Co obnáší nepřímý vstup na trh?
- ✓ Jaké jsou možnosti nepřímých marketingových cest v případě distribuce produktů určených pro koncové zákazníky (spotřebitele)?
- ✓ Jaké jsou možnosti nepřímých marketingových cest v případě distribuce produktů určených pro podnikové zákazníky (B2B zákazníci)?

V předchozí kapitole bylo řečeno, proč je tak důležité zajistit dostupnost produktů pro zákazníky, a též bylo vysvětleno, co si představit pod pojmem „marketingové cesty“. Tato kapitola představí možnosti nepřímého vstupu na trhu.

Nepřímý vstup na trh – co to je?

Nepřímý vstup na trh je možné popsat jako situaci, kdy podnikatel (v tomto případě hovoříme pro zjednodušení o výrobci) využívá určité distribuční mezičlánky, jejichž prostřednictvím nabízí své produkty na trhu. Takový případ je též označován jako nepřímý marketingový kanál (nebo též nepřímý distribuční kanál) – pro lepší představu je vizuálně znázorněn na následujícím obrázku.

Tabulka 5:3 Nepřímý marketingový kanál



Zdroj: Kotler a Keller (2013), vlastní zpracování

V nepřímém marketingovém kanálu může být využit jen jeden mezičlánek nebo více mezičlánků. Kdo nebo co jsou vlastně distribučními mezičlánky v nepřímé marketingové cestě? Nejprve je potřeba říci, že využití konkrétních mezičlánků závisí na tom, zda se jedná o distribuci produktů určených pro koncové zákazníky (spotřebitele – domácnosti) nebo zda jde

o zajištění distribuce pro podnikové zákazníky (tj. B2B zákazníci, kteří nakupují pro účely dalšího podnikání, nikoliv pro osobní spotřebu).

Distribuce produktů určených pro koncové zákazníky (spotřebitele)

V případě distribuce produktů určených pro koncové zákazníky (spotřebitele) se z hlediska teorie používá termín spotřební marketingové kanály. Mezi typické mezičlánky používané v těchto kanálech patří velkoobchody a maloobchody (jakožto prostředníci), případně ještě další zprostředkovatelé.

Z hlediska vlastnictví produktů je potřeba podotknout, že existuje podstatný rozdíl mezi prostředníky a zprostředkovateli. Zatímco pro *prostředníky* je typické, že od svých dodavatelů zboží pořizují formou koupě a tedy zboží pak následně předchází do jejich vlastnictví, u zprostředkovatelů je situace odlišná. *Zprostředkovatelé* totiž od svých dodavatelů zboží nepožizují, tj. neplatí za něj – nevážou v něm finanční prostředky, nýbrž jejich úlohou je vyhledávat trhy, vyjednávat podmínky a celkově zajišťovat účinnou interakci mezi nabídkou a poptávkou. Zprostředkovatelé jsou odměňováni provizním systémem za úspěšné zprostředkování obchodu.

Klasickým prostředníkem je **maloobchodní podnikatelský subjekt (maloobchodník)**, který nakupuje zboží od výrobce (nebo od velkoobchodu) a následně toto zboží prodává v prodejně/prodejnách konečným spotřebitelům; obvykle toto prodávané zboží ponechává bez podstatnějších úprav. Z hlediska legislativy je potřeba zdůraznit, že maloobchodník ručí spotřebiteli za to, že budou dodržena jeho práva (toto se týká především oblasti ochrany spotřebitele ve smyslu reklamací a uplatňování práva z vadného plnění).

Maloobchod může být založen na samoobslužném nebo pultovém prodeji, resp. na kombinaci obojího. Samoobslužný prodej se hodí pro většinu potravin a je založen na samostatné aktivitě zákazníka, zatímco pultový prodej znamená oddělení zákazníka od nabízeného zboží a využívá se typicky u specializovaných a luxusních produktů. Kombinovaný prodej v sobě nese jak samostatnou aktivitu zákazníka (ve smyslu samoobslužného prodeje), tak roli obsluhy/prodáváče, který může zákazníkovi poradit (jako je tomu u pultového prodeje).

Maloobchod může nabývat podobu několika hlavních typů obchodních jednotek: jmenovitě se může jednat o typy, které jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 5:4 Typologie maloobchodních obchodních jednotek

Typ	Stručná charakteristika
Specializované prodejny	Zaměřují se na vybrané sortimentní skupiny občasně a dlouhodobé spotřeby (např. elektronika, oblečení).
Smíšené prodejny	Nabízejí malý výběr zboží běžné denní potřeby, tyto prodejny jsou lokalizovány zejména na venkově.
Superety	Jsou to malé samoobslužné prodejny, které nabízejí potraviny a základní druhy nepotravinářského zboží, lokalizované především v místech, kde je vysoká frekvence osob
Supermarkety	Jsou to velkokapacitní prodejny potravin a základními druhy nepotravin.
Hypermarkety	Nabízí kompletní sortiment potravin a kromě i široký sortiment nepotravin.
Plnosortimentní obchodní domy	Jsou lokalizovány často v centrech měst a v rámci svých oddělení nabízející tzv. nákup pod jednou střechou.
Specializované obchodní domy	Zaměřují se pouze na určitý tržní segment, přičemž nejčastěji nabízí sortiment z oblasti odívání.
Nákupní centra	Je to soubor maloobchodních jednotek, které jsou provozovány jednotlivými nájemci.
Odborné (specializované) prodejny	Zaměřují se zejména na nepotravinářský sortiment z oblasti nábytku, elektra, potřeb pro kutily, a uplatňující samoobslužný prodej a agresivní cenovou politiku.
Diskontní prodejny	Snaží se o co nejvyšší míru odbourání provozních nákladů a následné dosažení skutečně nízkých cen.

Zdroj: Mulačová a Mulač (2013), Hes, et al. (2013), vlastní zpracování

Jak je z přehledu patrné, jednotlivých typů maloobchodních jednotek je celá řada. Výrobce tedy musí pečlivě zvážit, jakou cestou se vydá a kam bude chtít své produkty dostat – jednoduše řečeno, jedná se o vytyčení distribuční strategie, kterou chce sledovat (na výběr jsou v podstatě tři základní strategie: intenzivní, exkluzivní a selektivní; tyto strategie jsou detailněji popsány již v předchozí kapitole).

Velkoobchodní podnikatelské subjekty

Druhým klasickým prostředníkem je velkoobchodní podnikatelský subjekt (velkoobchod), jenž nakupuje zboží ve značných objemech a následně toto zboží bez podstatnějších úprav prodává podnikatelským subjektům – v případě produktů určených pro koncové zákazníky je toto zboží

prodáváno typicky maloobchodníkům. Ještě je potřeba zmínit, že dodavatelem velkoobchodu může být jak výrobce, tak rovněž i jiný velkoobchodník (to jsou případy vícestupňových řetězců).

Velkoobchod může nabývat několika podob – konkrétně se jedná o:

- dodávkový velkoobchod je klasickým modelem velkoobchodu, který má určitý okruh svých dodavatelů a odběratelů (zákazníků); stará se o doručení objednaného zboží až na místo určení, tj. do maloobchodních jednotek; příkladem takového velkoobchodu je společnost Vrtal, s. r. o., zabývající se velkoobchodní činností s nápoji (Vrtal, s. r. o., nedatováno) nebo společnost Storge, s. r. o., což je velkoobchod s květinami (Storge, s. r. o., 2010-2018),
- agenturní neboli traťový velkoobchod je spíše zprostředkovatelem než klasickým prostředníkem, protože zboží nekupuje a nezajišťuje srovnatelný servis s dodavatelským velkoobchodem; agenturní velkoobchodník se stará o organizační zajištění toku zboží, informací a peněz,
- samoobslužný velkoobchod je vhodný pro menší odběry zboží realizované vlastním dopravním prostředkem zákazníka; mezi zákazníky tohoto typu velkoobchodu typicky patří provozovatelé pohostinských zařízení, drobní maloobchodníci (např. ve smyslu stánkařů nebo provozovatelů menších typů maloobchodních jednotek), malí výrobci a řemeslníci, případně poskytovatelé služeb; příkladem samoobslužného velkoobchodu je Makro Cash & Carry ČR, s. r. o. (MAKRO Cash&Carry ČR, s. r. o., nedatováno) nebo JIP východočeská, a. s. (JIP východočeská a. s. skupiny JIP, 2015),
- regálový velkoobchod je poměrně specifická forma velkoobchodu, neboť znamená spolupráci mezi velkoobchodníkem a určitým maloobchodníkem; podstata spočívá v dohodě, že maloobchodník bude na velkoobchodníkovu riziko prodávat ve vymezených regálech sortiment velkoobchodníka; příkladem je sortiment společnosti Tchibo, který je nabízen v regálech umístěných na prodejní ploše maloobchodních obchodních jednotek, patřících společnosti Kaufland (RegionPress Boskovice, 2018),
- prodejní sklady jsou relevantní pro prodej stavebnin, stavebních hmot, řeziva, pevných paliv, palivového dříví a hutních výrobků; konkrétním příkladem mohou být Uhelné sklady – Tomáš Staněk (Uhelné sklady Tomáš Staněk, 2014); pro úplnost je vhodné ještě zmínit, že prodejní sklady jsou též zařazovány i mezi maloobchodní typy provozních jednotek.

Obchodní zástupci

Obchodní zástupci nejsou příliš využíváni pro distribuci produktů určených pro koncové zákazníky (spotřebitele). Přesto je možné v praxi nalézt příklady, kdy tomu tak je. Obchodní zástupce je ve své podstatě zprostředkovatel, pracující na základě smlouvy o obchodním zastoupení, které může být buď výhradní, nebo nevýhradní. V případě nevýhradního obchodního zastoupení může v určité geografické oblasti nebo sortimentní skupině figurovat více zástupců nebo je to situace, kdy jeden zástupce zastupuje více podnikatelských subjektů. Obchodní zástupce uzavírá smlouvy jménem zastoupeného podniku a je odměňován na provizní bázi. Konkrétním příkladem obchodního zastoupení u produktů určených pro konečné zákazníky je společnost Avon, která oslovuje své zákazníky prostřednictvím osoby nazvané jako Avon Lady / Avon Gentleman (AVON COSMETICS, spol. s r. o., 2018).

Distribuce produktů určených pro podnikové zákazníky (B2B zákazníci)

V případě distribuce produktů určených pro podnikové zákazníky se z hlediska teorie používá termín B2B marketingové kanály.

Již výše je rozepsán velkoobchodní podnikatelský subjekt (velkoobchod). Z pohledu zajištění distribuce produktů určených pro podnikové zákazníky je často využíván agenturní (traťový) velkoobchodník, který plní spíše roli zprostředkovatelskou a stará se o organizační zajištění toku zboží, peněz a informací. Zkráceně lze též hovořit o agentovi, jenž je reprezentantem prodávajícího anebo kupujícího na relativně stálé bázi.

Distribuční mezičlánky v podobě zprostředkovatelů se mohou nazývat různými termíny: poměrně časté je označení makléř nebo agent. Rozdíl mezi makléřem a agentem tkví v tom, že zatímco agenti zastupují prodávajícího anebo kupujícího na poměrně stálé bázi, u makléřů tomu tak není. V podnikové praxi se využívá řada označení pro zprostředkovatele, například:

- zástupci výrobce, kteří zastupují alespoň dva výrobce komplementárního sortimentu; jsou využíváni zejména v oblasti elektrických spotřebičů, oděvního průmyslu a nábytkářství,
- prodejní agenti mají dohodnuté právo prodávat veškerou produkci určitého výrobce – využívá se v situaci, kdy výrobce nemá zájem o prodejní stránku obchodu,

- nákupní agenti pracují pro kupující a dlouhodobě jim obstarávají nákupy, snaží se o získání co nejvýhodnějších cen, je též poměrně časté, že tito nákupní agenti zboží přejímají a kontrolují, starají se o skladování a přepravu až ke kupujícímu,
- obchodníci za provizi, kteří sjednávají podmínky prodeje, přičemž obvykle nejde o dlouhodobé obchodní vztahy.

Je potřeba říci, že tento seznam není rozhodně vyčerpávajícím přehledem, nýbrž slouží pro prvotní orientaci v problematice (v praxi se například používají ještě názvy jako dealeři, překupníci apod.).

Na závěr je nutné zdůraznit, že podnikatelské subjekty jednotlivé přímé a nepřímé marketingové kanály v praxi běžně kombinují, přičemž zvažují nákladovost jednotlivých cest. Též je vhodné zmínit skutečnost, která je sice zjevná, nicméně někdy může v záplavě odborných poznatků zapadnout: spolupráce s marketingovými kanály je založena především na mezilidských vztazích, neboť představitelem každého podnikatelského subjektu je koneckonců vždy člověk. Jako v mezilidských vztazích zde platí, že budování marketingových cest je záležitostí dlouhodobou.

Shrnutí

Nepřímý vstup na trh je možné popsat jako situaci, kdy podnikatel (v tomto případě hovoříme pro zjednodušení o výrobcí) využívá určité distribuční mezičlánky, jejichž prostřednictvím nabízí své produkty na trhu. Rozlišujeme mezi distribucí produktů určených pro koncové zákazníky (spotřebitele) a produktů určených pro podnikové zákazníky (B2B zákazníci).

Mezi typické mezičlánky používané pro distribuci produktů určených pro koncové zákazníky patří velkoobchody a maloobchody. Maloobchodní podnikatelské subjekty mohou nabývat podoby specializované prodejny, úzce specializované prodejny, supermarketu, hypermarketu, smíšené prodejny, superety, odborné velkoobchody atd. Z hlediska legislativy je zároveň potřeba zdůraznit, že maloobchodník ručí spotřebiteli za to, že budou dodržena jeho práva (toto se týká především oblasti ochrany spotřebitele ve smyslu reklamací a uplatňování práva z vadného plnění).

Velkoobchodní podnikatelské subjekty mohou nabývat několika podob – konkrétně se jedná o dodávkový velkoobchod, agenturní neboli traťový velkoobchod, samoobslužný velkoobchod, regálový velkoobchod a prodejní sklady.

Při distribuci produktů určených pro podnikové zákazníky se využívají již zmíněné velkoobchody, zároveň je časté využití zprostředkovatelů v podobě makléřů anebo agentů. V praxi se používají ještě další názvy pro zprostředkovatele, např. dealeri, překupníci, zástupci výrobce, obchodníci za provizi atd.

Na závěr je nutné zdůraznit, že podnikatelské subjekty jednotlivé přímé a nepřímé marketingové kanály v praxi běžně kombinují, přičemž zvažují nákladovost jednotlivých cest.

5.5 Distribuční modely

5.5.1 Franchising

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co je to franchising?
- ✓ Jaké výhody přináší pro začínajícího podnikatele?
- ✓ Jaké franšisingové možnosti přináší trh?
- ✓ Jaké jsou výhody a nevýhody franchisingu?

Při rozhodování o vstupu na trh je třeba zvážit, zda vstoupit pod svým vlastním jménem a svou značkou, která však bude v okamžiku na trh naprosto neznámou, nebo zda se firma rozhodne využít výhody jiných forem vstupu na trh jako je například franchising. Kdy podnikatel využívá výhod již zavedené značky, know-how, apod.

Principy a základní informace o franchisingu

Franchising představuje partnerský smluvní vztah mezi dvěma stranami a to poskytovatelem franšizy (franšizérem) a nabyvatelem franšizy (franšizantem). Původně se franšizy začaly objevovat v oblasti potravin a to zejména restaurací, apod. (Machková 2015). Dnes se s franšizami můžete setkat v nejrůznějších oborech, ať již v maloobchodech, rychlém občerstvení, či gastronomie jako takové službách, bankovníctví, vzdělávání, módě, lékárnách, apod. (více informací o možných franšizách na českém trhu naleznete v Katalogu franšiz na webových stránkách franchising.cz).

Franchising je tedy možné chápat jako odbytový systém, který je určen k uvedení produktu, technologie, služby, apod. na trh. Efektivní franchising se opírá o nepřetržitou, úzkou a provázanou spolupráci franšizora a franšizantů, kteří jsou však i nadále nezávislými a samostatnými podnikatelskými subjekty. Na jedné straně franšizor zaručí franšizantovi právo provozovat obchodní činnosti dle stanovených podmínek, využívat jeho ochrannou známku, know-how, systém, apod. a na druhé straně od něj vyžaduje povinnost provozovat podnikání v souladu s koncepcí franšizora za přímou či nepřímou úplatu (Česká asociace franchisingu 2015).

Franšíza jako taková pak tedy představuje „smluvní asociaci mezi výrobcem, velkoobchodníkem nebo organizací služeb (franšízorem) a nezávislými podnikateli (franšízanty), kteří si koupí právo na vlastnictví a provoz jedné nebo více jednotek v rámci franšízy (Kotler a kol., 2007, str. 967).

Zřejmě nejrozšířenějším typem franšízy je tzv. retailová franšíza, která bývá nejčastěji poskytována společnostmi, jež poskytující různé druhy služeb. Do tohoto typu franšíz spadají právě velmi známé franšízy z oblasti rychlého občerstvení - fast-foody jako je McDonald's či Burger King, franšízy v hotelnictví – např. Ramada Inn, apod.

V určitých odvětvích franšízy představují v podstatě jedinou efektivní možnost, jak zahájit podnikání na vysoce konkurenčním trhu, jež předpokládá již od počátku efektivitu a ziskovost.

Výhody a nevýhody franchisingu

Při rozhodování o tom, zda jako formu vstupu na trh zvolit právě franchising, je nutné zvážit veškerá pro i proti, protože samozřejmě franchising přináší celou řadu výhod jak pro poskytovatele franšízy - franšízory, tak pro franšízanty - příjemce franšízy. A na druhé straně, jako každý typ podnikání má i své nevýhody.

Než se tedy začínající podnikatel rozhodne právě pro franchising, je třeba se nejprve zamyslet nad tím, co od podnikání očekává, jaké má osobní i odborné předpoklady, zda disponuje dostatečným finančním kapitálem, protože franšíza známých značek je často velmi finančně náročná – například Mc'Donalds vyžaduje od potenciálních franšízantů minimální finanční prostředky, či likvidní majetek alespoň ve výši 10 milionů Kč.

Před tím, než se opravdu začínající podnikatel rozhodne, že využije franchisingu, měl by se zamyslet nad celou řadou otázek (Český institut pro franchising 2017):

- Jsem podnikatelským ambiciózním typem?
- Jsem ochoten podstoupit podnikatelská rizika?
- Jaký obor je pro mě nejlepší?
- Chci být součástí dané značky? Odpovídá mým hodnotám? Postojům?
- Mám k dispozici odpovídající finanční prostředky?
- Chci podnikat dle svých představ, nebo jsem ochoten respektovat nařízení franšízora?

- Mám zkušenosti s podnikáním? Přípravou podnikatelského plánu? Marketingem?
- A mnohé další.

A jaké jsou tedy výhody a nevýhody franchisingu pro obě strany – tedy franšízanta i franšízera? Tyto výhody i nevýhody přehledně shrnují následující tabulky.

Tabulka 5:5 Výhody a nevýhody pro franšízanta

	Výhody	Nevýhody
Franšízant (nabyvatel)	Součást fungujícího systému Podnikání pod zavedenou značkou Využití zkušeností a znalostí franšízora Snížení rizik při zahájení podnikání Poradenství franšízora Využití marketingové strategie franšízora Zvyšování kvalifikace školicími programy franšízora Výhodné nákupy, snižování nákladů, nižší náklady v oblasti zásob díky centralizovaným nákupům Využití image franšízora Rychlý vstup na trh Vyšší jistota při zahájení podnikatelské činnosti Využití celého know-how franšízora prostřednictvím poskytovaných služeb i tréninku Bezplatná školení Ochranná známka a chráněné jméno Jednotná reklama Osvědčený sortiment Vyloučení problémů se zásobováním a navazování dodavatelsko-odběratelských vztahů	Vysoké náklady a poplatky Platba licence, jednorázových poplatků i pravidelné platby na marketingové služby, % ze zisku, apod. Fixní koncept, který franšízant nemůže měnit Částečné omezení vlastní podnikatelské činnosti Pravidelné kontroly franšízorem Nutno dodržovat stanovené standardy, jednotnou image Závislost na franšízerovi Možnost poškození vlastního jména v případě problémů franšízora, či jiných franšízantů

Zdroj: Kotler, et al. (2007), Česká asociace franchisingu (2015), Řezníčková (2009)

Tabulka 5:6 Výhody a nevýhody pro franšízora

	Výhody	Nevýhody
Franšízor (poskytovatel)	<p>Silné postavení na trhu, výhody v konkurenčním boji</p> <p>Rychlejší distribuce produktu na trhu</p> <p>Tvorba vlastní struktury odbytové sítě prostřednictvím franšizantů</p> <p>Přímé rozšíření tržního podílu a intenzivnější zpracování trhu</p> <p>Finanční prostředky pro rozvoj vlastního know-how</p> <p>Nenese plné náklady na zahájení nové provozovny</p> <p>Rychlejší expanze na trzích díky finanční spoluúčasti franšizantů</p> <p>Motivace managementu – franšizanti nejsou odměňováni mzdou, jsou samostatnými podnikateli</p> <p>Zajištění standardů na základě smluvního vztahu</p> <p>Blízkost k zákazníkům</p> <p>Budování pozice značky</p> <p>Jednotná prezentace a propagace</p> <p>Posílení image firmy</p>	<p>Vzdává se části kontroly nad svým podnikáním</p> <p>V případě volby špatného franšizanta může dojít k poškození dobrého jména franšizora</p> <p>Tlak ze strany franšizanta na strukturu sortimentu, služby, technologie</p> <p>Nebezpečí vytvoření přímého konkurenta z franšizanta</p>

Zdroj: Kotler, et al. (2007), Česká asociace franchisingu (2015), Řezníčková (2009)

Kromě výše uvedených výhod franchisingu pro smluvní strany, přináší franchising výhody i pro celou společnost, tedy makroekonomické výhody, mezi něž můžeme zařadit (Česká asociace franchisingu 2015, Řezníčková 2009):

- budování pracovních míst,
- vznik nových podniků,
- blízkost služeb pro spotřebitele,
- garance standardů a kvality.

Shrnutí

Franchising představuje jednu z možných forem vstupu na trh, které může začínající podnikatel zvolit. Než však se pro franšizu rozhodne, je třeba se zamyslet nad celou řadou otázek a zvážit výhody i nevýhody, které franšizy přináší. Nejdůležitějším rozhodnutím však je obor, v kterém

by chtěl začínající podnikatel svou činnost provozovat. Na českém trhu existuje celá řada možností, které může začínající podnikatel v oblasti franchisingu využít.

5.6 Literatura

- AVON COSMETICS, spol. s r. o., 2018. Avon [online]. [s. l.]: [s. n.], 2018, [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.avon.cz/>
- BAKKER.com, nedatováno. *Bakker.com: Zábava na zahradě začíná právě zde* [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno, [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://www.bakker.com/cs-cz>
- BELIS, a. s., 2016. *Podniková prodejna* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2016, [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://nadobi.belis.eu/podnikova-prodejna/>
- Cafe+co DELIKOMAT, 2013. Kdo jsme [online]. [s. l.]: [s. n.], 2013, [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.delikommat.cz/kdo-jsme>
- ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, 2015. *Franchising v České republice*. Náchod: Integraf. ISBN 978-80-260-6814-3.
- ČESKÝ INSTITUT PRO FRANCHISING, 2017. *Pět kroků k vlastnímu franchisovému podnikání* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2017, [cit. 2018-03-06]. Dostupné z <http://www.ifranchising.cz/pdf/pet-kroku-k-franchisingu-II.pdf>
- DAVID, F. R., 2011. *Strategic Management, Concepts and Cases*. 13. edit. [s. l.]: Prentice Hall. ISBN 978-9332548930.
- DAVID, F. R., 2017. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*. [s. l.]: Prentice Hall. ISBN 978-0133444797.
- FLER® - KREATIVNÍ SVĚT, 2008-2018. *Fler® - kreativní svět* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2008-2018, [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.fler.cz/>
- HAHN, C., 2014. *Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für erfolgreiche Gründer*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-01371-4.
- HES, A. et al., 2013. *Obchodní nauka*. Praha: Česká zemědělská univerzita. ISBN 978-80-213-2408-4.
- JIP východočeská a. s., 2015. *JIP: Dodavatel pro gastronomii a širokou veřejnost* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2015, [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.jip-potraviny.cz/>
- KARLÍČEK, M., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KARLÍČEK, M., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KOH-I-NOOR HARDTMUTH, a. s., 2007-2018. *Značkové prodejny* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2007-2018, [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://www.koh-i-noor.cz/znackove-prodejny>
- KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, P. et al., 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P., 2007. *Moderní marketing*. 4. evrop. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P., 2007. *Moderní marketing*. 4. evrop. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MACHKOVÁ, H. et al., 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MACHKOVÁ, H., 2015. *Mezinárodní marketing. Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MAKRO Cash&Carry ČR, s. r. o., nedatováno. Makro [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno, [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.makro.cz/>
- MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.

NETDIRECT, s. r. o., nedatováno. *Tvoříme ty největší e-shopy* [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno, [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.netdirect.cz/>

OFFICE DEPOT, s. r. o., 2014-2018. *Office DEPOT* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2014-2018, [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://www.online.officedepot.cz/>

PORTER, M. E., 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press. ISBN 0-02-925090-0.

QCM, s. r. o., nedatováno. *QCM: Gemin.cz* [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno, [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.gemin.cz/>

REGIONPRESS BOSKOVICE, 2018. *Kaufland spolupracuje se společností Tchibo* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2018, [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.regionpress.cz/Kaufland-spolupracuje-se-spolecnosti-Tchibo-id-13540.aspx>

RITSON, N., 2011. *Strategic Management*. [s. l.]: Bookboon.com. ISBN 978-87-7681-417-5.

ŘEZNÍČKOVÁ, M., 2009. *Franchising. Podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-174-1.

SHOPTET, s. r. o., 2008-2018. *Klikněte a prodávejte* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2008-2018, [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.shoptet.cz/>

STORGE, s. r. o., 2010-2018. *Velkoobchod květin Storge* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2010-2018, [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.storge.cz/>

TESCOMA, s. r. o., nedatováno. *Značkový eshop: eshop.tescoma.cz* [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno, [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://eshop.tescoma.cz/>

UHELNÉ SKLADY TOMÁŠ STANĚK, 2014. *Staněk* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2014. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.uhlistanek.cz/>

URBAN, J., 2017. *40 manažerských mýtů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0571-7.

VERMUELEN, F., 2010. *Business Exposed: The Naked Truth about what Really Goes on in the World of Business*. London: Financial Times Series. ISBN 978-0273732921.

VOLANSKI GROUP, s. r. o., nedatováno. *Outlet - prodejní akce* [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno, [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://www.volansky.cz/vyprodej-kolekce-jaro-leto-podzim-zima/#>

VRTAL, s. r. o., nedatováno. *Velkoobchod Vrtal: nápoje a potraviny* [online]. [s. l.]: [s. n.], [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.vrtal.cz/>

VÝSTAVIŠTĚ ČESKÉ BUDĚJOVICE, a. s., 2018. *Země živitelka, 45. ročník* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2018, [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://www.zemezivitelka.cz/>

6 Stabilita, růst a strategie exitu

6.1 Financování vlastního kapitálu

6.1.1 Právní forma podnikání

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Proč je právní forma podnikání důležitým aspektem při zakládání startupu?
- ✓ Jaká právní forma podnikání je pro startupy nejvhodnější?
- ✓ Jaké znaky jsou charakteristické pro veřejně obchodní společnost, akciovou společnost a společnost s ručením omezením?

Volba právní formy podnikání

Startup je obvykle chápán jako počáteční fáze podnikání dvou či více osob, které se zaměřují na vývoj určité služby či produktu, obvykle s cílem konečného prodeje podniku či její části investorům. Z tohoto důvodu není dobré podcenit právní stránky startupu již od samotného začátku. Při začátku podnikání je velmi důležitá volba právní formy, jež každá z nich má své charakteristické znaky, výhody či nevýhody. Volba právní formy podnikání není samozřejmě konečná a je možné ji kdykoliv v průběhu podnikání změnit, přičemž tato skutečnost pro podnikatele může znamenat různé komplikace a další zbytečné náklady navíc. Z tohoto důvodu se volba právní formy podnikání a vymezení vztahů mezi společníky u startupů považuje za základní kámen.

Startup lze zahájit podnikáním fyzických osob na základě živnostenského listu. Obecně však tento způsob není vhodný, pokud je naplněna kterákoliv z následujících kritérií:

- Startup zakládá více než jedna osoba,
- Existuje předpoklad pozdějšího vstupu dalších společníků, zejména investorů,
- Existuje předpoklad působení startupu i v zahraničí,
- Cílem je exit (částečný)

Především pokud je předpokládáno, že se na podnikání budou podílet investoři, kteří přispívají kapitálem, nikoli svou osobní aktivitou, vedení startupu ve formě podnikání na živnostenský list v podstatě vylučuje.

Další z možností je založení veřejné obchodní společnosti. Tu lze charakterizovat následovně, viz Tabulka 6:1.

Tabulka 6:1 Veřejně obchodní společnost

Charakteristické rysy startupu Veřejné obchodní společnosti
<ul style="list-style-type: none">• Nejnižší počet zakladatelů (2 FO nebo 2 PO)• Minimální výše základního kapitálu 0 Kč• Nejnižší možný vklad není určen• Statutární orgán je každý ze společníků• Společenská smlouva nemusí mít formu notářského zápisu

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako vhodnější varianta pro startupy se však nabízí založení společnosti s ručením omezeným nebo společnosti akciové. U těchto dvou druhů lze vhodně stanovit vztahy mezi společníky, ať už ve společenské smlouvě nebo vedlejšími smlouvami mezi společnostmi. Tyto formy společností jsou pak srozumitelné i pro investory, a lze u nich vhodně nastavit i různé formy podílnictví. Založení startupu jako akciové společnosti sebou ovšem nese značně vysoké zakladatelské náklady, přičemž minimální základní kapitál je 2 000 000 Kč. Z tohoto důvodu se tento typ formy podnikání používá spíše u složitých startupů. Charakteristické rysy pro založení akciové společnosti je možno shlédnout v tabulce níže.

Tabulka 6:2 Akciová společnost

Charakteristické rysy startupu Akciové společnosti
<ul style="list-style-type: none">• Nejnižší počet zakladatelů (1 FO nebo 2 PO)• Minimální výše základního kapitálu 2000 000 Kč• Vklady musí dát v součtu 2000 000 Kč• Založení je nákladné a složitější

Zdroj: Vlastní zpracování

Za nejvíce optimální a také často používanou formu pro založení startupu je považována společnost s ručením omezeným. Její charakteristické znaky jsou uvedeny v Tabulce 6:3.

Tabulka 6:3 Společnost s ručením omezeným

Charakteristické rysy startupu jako Společnosti s ručením omezeným
<ul style="list-style-type: none">• Nejnižší počet zakladatelů (1 FO nebo 1 PO)• Minimální výše základního kapitálu 1 Kč• Nejnižší možný vklad 1 Kč• Veškeré vklady či výnosy se stávají přímo majetkem společnosti• Založení je jednoduché a není nákladné

Zdroj: Vlastní zpracování

U startupů tohoto druhu obchodní společnosti je často doporučováno již na počátku nastavit pravidla společenské smlouvy nad zákonem požadované obsahové minimum. Společenská smlouva by tak měla přinejmenším obsahovat:

- Podíl společníků na společnosti,
- Podmínky převoditelnosti podílu,
- Pravidla pro zastupování společnosti jednateli,
- Rozšíření zákazu konkurence také na společníky.

Po notářském sepisu společenské smlouvy je zapotřebí nutné vyřídit formality k zápisu společnosti do obchodního rejstříku. Po zapsání do obchodního rejstříku zahajuje startup svou činnost po právní stránce. Následuje období uzavírání smluv s pracovníky, externími spolupracovníky či dodavateli apod.

Shrnutí

Při začátku podnikání je velmi důležité zvolit správnou formu podnikání, jež každá z nich má své charakteristické znaky, výhody či nevýhody. Volba právní formy podnikání není samozřejmě konečná a je možné ji kdykoliv v průběhu podnikání změnit. Možnost založit startup má i fyzická osoba na základě živnostenského rejstříku, tento způsob se ovšem nepovažuje za příliš vhodný. Jako vhodnější varianta pro startupy se tak nabízí založení

společnosti s ručením omezeným nebo společnosti akciové. Volba akciové společnosti se používá u ná-ročnějších startupů vzhledem k tomu, že je u ní vyžadován základní kapitál 2 000 000 Kč. Vůbec nejpoužívanější právní formou je společnost s ručením omezeným, kde minimální výše základního kapitálu činí 1 Kč.

6.1.2 Venture-Capital

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jak lze chápat pojem Venture Capital?
- ✓ Jaké jsou charakteristické znaky Venture Capital?
- ✓ Jaké jsou výhody a nevýhody využití Venture Capital?
- ✓ Jaké existují formy financování Venture Capital dle životního stádia firmy?

Rizikový kapitál

Anglické označení Venture Capital se běžně používá bez překladu, případně se u nás často překládá jako rizikový kapitál. Označuje kapitál investovaný do projektů, jejichž úspěšnost je nejistá, které však v případě příznivého vývoje nabízejí vysoké zhodnocení. Jedná se především o financování nově vznikajících inovativních firem, založených na využívání specifických znalostí svých majitelů a klíčových zaměstnanců. Tyto firmy obvykle ještě nejsou ziskové, nemají dostatek hmotných aktiv, a proto nedosáhnou na financování formou bankovních úvěrů a přitom již vyčerpaly vlastní zdroje.

Venture Capital vystupuje ve formě fondů. Z hlediska právní formy se jedná o tzv. limited partnership, vzniklou v USA. Byla vytvořena speciálně pro investory rizikového kapitálu a vytlačuje ostatní právní formy. U nás se uvedené právní formě blíží komanditní společnost. V České republice nacházejí fondy rizikového kapitálu uplatnění především v informačních a technologických odvětvích, kterým se investoři vyhýbají. Důvodem je neschopnost odhadu rizika nebo příliš vysoké hodnota rizika.

Venture Capital lze chápat jako různé typy investic soukromého kapitálu do perspektivních projektů, resp. společností s vysokým potenciálem zhodnocení investice. Takto široké chápání Venture Capital nejvíc odpovídá definici OECD, podle které je Venture Capital „forma investování kapitálu za účelem vytvoření nového podnikání (business) nebo rozvoj nového produktu v existujícím podniku často vyměněnou za podíl v něm“. Investor Venture Capital se obvykle stává menšinovým podílníkem ve společnosti s právem veta v některých zásadních rozhodnutích. Běžnou podmínkou vstupu bývá požadavek na transformaci firmy na akciovou společnost. Na rozdíl od původních vlastníků se investor Venture Capital účastní pouze přijímání zásadních rozhodnutí ve společnosti, rozhodnutí operativního charakteru nechává na

tvůrcích podnikatelského záměru. Vliv ve společnosti se určuje smluvně. Ve smlouvě jsou zpravidla vymezené rozhodovací pravomoci investora, zastoupení v dozorčí radě, zásady rozdělování vytvořeného zisku apod.

Hlavní znaky Venture-Capital

Hlavní charakteristické znaky rizikové kapitálu lze shrnout následovně:

- Hlavní investory představují obvykle institucionální finanční investoři (banky, pojišťovny, penzijní fondy), v menší míře soukromí investoři (business angel), stát, podniky,
- Rizikový kapitál vstupuje do podniku ve formě přímého vkladu do základního kapitálu. Finanční prostředky jsou poskytovány průběžně v souvislosti s plněním cílů,
- V podstatě vždy se jedná o dlouhodobou investici, tj. okolo 3-7 let,
- Postoupení vysokého rizika investory má souvislost s vysokou požadovanou výnosností investičních projektů, jenž se pohybují okolo 30 až 35%, eventuálně 40 % výnosu,
- Rizikový kapitál nezůstává ve společnosti nastálo.

Hlavní výhody a nevýhody využívání rizikového kapitálu začínajících firem shrnuje Tabulka 6:4.

Tabulka 6:4 Výhody a nevýhody Venture Capital

Výhody a nevýhody Venture Capital	
Výhody	Nevýhody
Možnost rychlé realizace projektů	Změna vlastníkové struktury
Posílení vlastního kapitálu	Rozšíření počtu vlastníků
Přínosy pro projekt (finanční prostředky, cenné informace, kontakty).	Požadování vysoké výnosnosti ze strany investora

Zdroj: Vlastní zpracování

Venture Capital zahrnuje různorodé formy financování. Podle toho, do kterého stádia rozvoje podniku investor vstupuje, je možné identifikovat základní typy Venture Capital, na které se investoři specializují. V souvislosti se začínajícími firmami lze rozlišit dvě formy financování, a to:

- **Zárodečnou fází (seed)** - tato fáze je často nazývána také jako předstartovní. Jedná se o fázi, která se týká financování prvních kroků v podnikání v poskytování peněžních prostředků na vývoj nových produktů, přípravu podnikatelského záměru, patentovou ochranu, průzkum trhu apod. Tato fáze je vysoce riziková s dlouhou dobou návratnosti, z tohoto důvodu ho využívá pouze jen 1 – 2% investorů.
- **Startovní fází (start-up)** - tato fáze je spojena s financováním počátečních činností podniku, kdy jsou peněžní prostředky poskytovány založeným nebo teprve zakládajícím společností. Ty mají realizovaný produkt, ukončené průzkumy trhu, řídicí tým, dosud ale nerealizovali komerční prodej svých produktů nebo služeb, negenerují žádný zisk. Tuto formu financování využívá cca 5 % investorů.

Shrnutí

Venture Capital neboli rizikový kapitál lze chápat jako různé typy investic soukromého kapitálu do perspektivních projektů, resp. společností, s vysokým potenciálem zhodnocení investice. Pro Venture Capital je charakteristické, že hlavními investory jsou institucionální investoři, podnik nebo stát. Vstupuje do podniku ve formě přímého vkladu do základního kapitálu a v podstatě vždy se jedná o dlouhodobou investici okolo 3 až 7 let. Mezi hlavní výhody Venture Capital patří možnost rychlé realizace projektů, posílení vlastního kapitálu a nefinanční přínosy pro projekt (kontakty). Naopak Venture Capital má i své nevýhody, jako je změna vlastnické struktury, rozšíření vlastníků podniku apod. Z hlediska začínajících firem je se rozlišují dvě formy financování Venture Capital, a to zárodečná a startovní fáze.

6.2 Obchodní agility

6.2.1 Podniková kultura

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co je podniková kultura?
- ✓ Jaký je význam podnikové kultury
- ✓ Jaké jsou hlavní typy podnikové kultury?
- ✓ Co vyznačuje kultury úspěšných firem
- ✓ Jak tvořit a řídit podnikovou kulturu?

Podniková kultura je souborem firemních tradic a zvyklostí, psaných i nepsaných hodnot a norem, projevujících se v charakteristických způsobech chování pracovníků a typických formách vzájemných vztahů mezi nimi. Kultura firmy může být spíše spontánně vzniklá, nebo naopak cíleně a záměrně vytvářená. Určitou kulturu má proto každá organizace, ne vždy si ji však plně uvědomuje a ne vždy ji záměrně vytváří.

Význam podnikové kultury

Podniková kultura, která je záměrně a důsledně prosazovaná (či která se opírá o dlouhodobě úspěšné tradice) lze chápat jako důležitý nástroj řízení. Stanoví totiž požadavky či očekávání, které firma na jednání svých pracovníků klade. Úspěšné organizace využívají proto svou kulturu jako jeden nástrojů vedení a motivace zaměstnanců, sloužící ke zvýšení firemní výkonnosti, ale i vyšší loajalitě, pracovní spokojenosti a stabilitě zaměstnanců. Je i jedním z nástrojů, jejichž pomocí budují svou identitu, tedy odlišnost od konkurence.

Význam účinné podnikové kultury spočívá v tom, že funguje jako společenský tlak, jehož cílem je vytvořit a posílit takové formy chování, jež jsou v souladu s firemními cíli. Silná kultura může tak být stejně důležitým faktorem ovlivňujícím chování a výkonnost na pracovišti jako nejrůznější pracovní řády a směrnice.

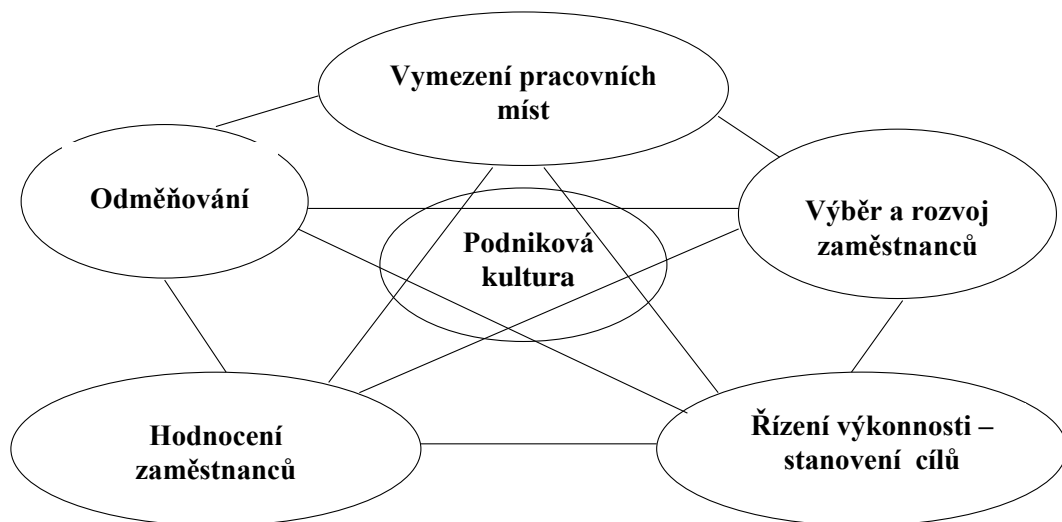
Odlišnosti a typy firemních kultur

Základem tvorby firemní kultury je jednání a osobní příklad manažerů, vztah vedení firmy k jejím zaměstnancům a personální politika, především zásady a kritéria přijímání, povyšování,

hodnocení a odměňování zaměstnanců (viz obrázek 6.1). Odlišnosti firemních kultur souvisejí proto především se způsobem řízení či tradicemi firem, projevujícími se v manažerském stylu a způsobu rozhodování, v pracovní motivaci a postojích osob k práci i firmě a ve způsobu řízení lidských zdrojů.

Kulturní odlišnosti firem jsou však tvořeny i rozdíly, které jsou spojené s národní kulturou či trhem, na kterém firma působí.

Obrázek 6:1 Podniková kultura vzniká na základě cílů a nástrojů organizace v oblasti řízení lidských zdrojů.



Jedním z často používaných rozlišení podnikových kultur je typologie založená na kombinaci výkonové orientace a konzervatismu, resp. sklonu k riziku. Čtyři kulturní typy, které lze na základě těchto dvou rysů rozlišit, jsou označovány typ soutěživý, podnikatelský, byrokratický a konsensuální.

Soutěživý kulturní typ klade důraz na náročné cíle, dosažení konkurenčních výhod, především v podobě vyšší kvality produkce ve srovnání s konkurencí, a tím i vysokých zisků.

Pro podnikatelský typ je naopak charakteristický důraz na inovace, vyšší sklon k riskování, rychlejší rozhodování a kreativitu.

Byrokratická kultura spoléhá na pravidla, standardizaci, podrobný popis firemních postupů a procesů a hierarchické (centralizované) řízení.

Pro konsensuální kulturu je pak typická tradice, loajalita, osobní nasazení, úzké společenské vztahy, týmová práce, delegování pravomocí a nepřímé řízení opírající se spíše o osobní autoritu než formalizované pravomoci.

Kultura výkonných organizací

Ke společným znakům firemní kultury úspěšných organizací lze řadit především následující vzájemně spjaté vlastnosti:

- důraz na výkon, osobní odpovědnost a pracovní náročnost. Jde o kulturu firem, jejichž vedení, jednotliví manažeři a většinou i ostatní zaměstnanci netolerují nízkou výkonnost nebo nižší kvalitu.
- důvěra a otevřenost ve vztahu mezi managementem a zaměstnanci firmy. Projevem je dobrá a včasná informovanost zaměstnanců o vývoji firmy a záměrech managementu, průhledná a přesvědčivá personální politika.
- týmová atmosféra, loajalita zaměstnanců vůči firmě a jejich pocit sounáležitosti s ní. Projevem je odpovědnost osob vůči firmě i vlastní práci, sklon zaměstnanců hájit zájmy své organizace navenek, ztotožňovat se s jejími cíli, zvýšená ochota k pracovnímu nasazení nad rámec běžných pracovních povinností, pozitivní vnímání firemní identity apod.
- dodržování etických hodnot, zájem o image organizace. Projevem je důraz na etické chování ve vztahu k zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům i vnějšímu okolí, zájem o dobrou pověst firmy.

Řízení organizační kultury a jeho nástroje

Řízení i záměrné změny organizační kultury, která již neodpovídá potřebám firmy, jsou čas od času nevyhnutelné. Bývají však obtížné, vyžadují značný čas, a představují proto i jeden z nejnáročnějších úkolů managementu. Platí to zejména pro větší a “zaběhnuté“ organizace, jejichž dosavadní a již neodpovídající kultura je pevně zakořeněná.

Tvorbu nové organizační kultury komplikuje i skutečnost, že vytyčení hlavních cílů kulturních změn a využívání nástrojů vedoucích k jejich dosažení vyžaduje schopnost určitého nadhledu

nad stávající kulturou nebo stylem řízení organizace. Manažeři, kteří jsou součástí této kultury, však nemusejí tímto nadhledem plně disponovat.

Tvorbu nové firemní kultury či provádění jejích změn je třeba chápat jako cílené vytváření a rozšiřování chování, postojů, hodnot či přesvědčení zaměstnanců, které (lépe) odpovídají poslání organizace a lépe tak přispívají i k dosahování jejích cílů.

Tento proces je vždy úkolem managementu a především vrcholového vedení organizace. Vyjádřeno jinými slovy, firemní kulturu lze tvořit prakticky jen „shora“. Snaha delegovat tento úkol na nižší řídicí úroveň nebo na personální řízení organizace se zpravidla mívá účinkem.

Důležitým předpokladem změn firemní kultury je i jasné vysvětlení jejich cíle a smyslu a přesvědčení pracovníků o tom, že nové kulturní hodnoty a normy jsou v zájmu organizace i jich samotných. Důležité je zpravidla i stavět změny firemní kultury na tom, co je ve stávající firemní kultuře funkční.

Úloha managementu při tvorbě podnikové kultury

Nejdůležitějším praktickým nástrojem při vytváření firemní kultury je pak trvalý příklad managementu a současně i neustálá pozitivní i negativní zpětná vazba, tj. trvalé upozorňování na normy a hodnoty nové firemní kultury na konkrétních případech pozitivního i nežádoucího jednání jednotlivých zaměstnanců. Osobní příklad managementu i trvalá zpětná vazba brání sklonu zaměstnanců „ohýbat“ nově vytvářenou kulturu zpět ke „starým pořádkům“.

Změny v podnikové kultuře nelze dosáhnout (jen) tvorbou kulturních kodexů či dalších psaných pravidel chování zaměstnanců. Známostou pravdou, platnou i pro organizační chování, je, že činy hovoří hlasitěji než slova. Kulturní kodexy, podniková desatera či pracovní řády mohou shrnout důležitá pravidla, která organizace chce v chování svých zaměstnanců prosadit. Písemné zachycení firemní kultury však samo o sobě nepomůže, není-li provázeno změnami v chování manažerského týmu, v tom, na co vedoucí kladou důraz, co odměňují a trestají, jak se v důležitých situacích sami chovají, jak vybírají nové zaměstnance apod.

Manažeři vystupují pro zaměstnance jako nositelé modelových rolí, zaměstnanci jejich chování pozorují. Vyvozují z něj své závěry týkající se hodnot, kterými se řídí, a tyto hodnoty přejímají. Nové firemní hodnoty a podnikovou kulturu manažeři vytvářejí nejen tím, jak se sami chovají,

ale i tím, čemu věnují svou hlavní pozornost. Zaměstnanci si totiž to, čemu jejich nadřízení věnují zvýšenou pozornost, většinou dobře uvědomují, a chovají se podle toho. Svou pozorností vůči určitým projevům, způsobům jednání, pravidlům apod. manažeři vytvářejí organizační hodnoty, které se stávají významné i pro jejich zaměstnance.

Zaměření své pozornosti mohou dávat najevo prostřednictvím pravidelné kontroly, otázek, které zaměstnancům často kladou, obsahem schůzí apod. Priority, které manažeři takto formulují, se ve vědomí zaměstnanců spojují s úspěchem organizace i s jejich osobním úspěchem v jejím rámci.

6.2.2 Projektový management vs. Management organizace

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co je Projektový management?
- ✓ Co je Management organizace?
- ✓ Jaký je rozdíl mezi projektovým managementem a managementem organizace?
- ✓ Jaké jsou organizační struktury podniku?

Projektový management

Řízení projektu je považováno, za velmi mladý obor. O tomto segmentu managementu, jakožto i o profesi projektového manažera, se první zmínky začínají objevovat v podstatě až po 2. světové válce (Doležal et al. 2012). Nejuznávanější světové profesionální sdružení projektových manažerů (Project Management Institut, PMI) označuje řízení projektu za uplatňování znalostí, dovedností, nástrojů a technik při projektových činnostech tak, aby splňovaly požadavky projektu.

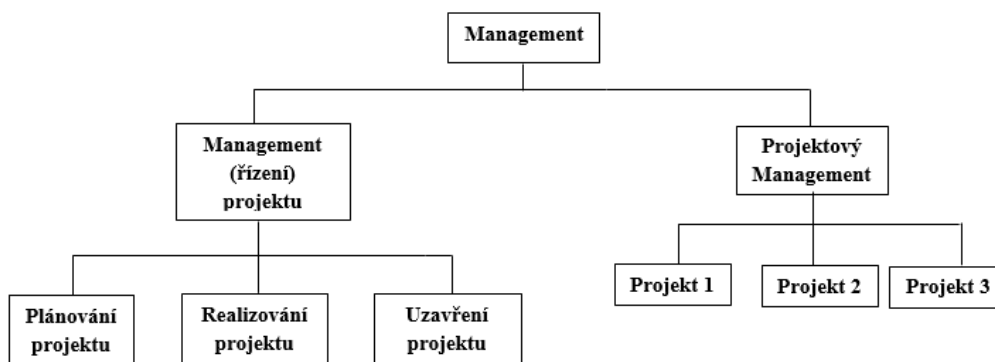
Projektový manažer

Termín projektový manažer představuje přesně vymezený termín s jasným významem. Tento pojem je vnímán jako přesně určené zaměstnání a řízení projektu, ke kterému se vztahují určité pravidla a prostředky (Doležal a Krátký 2017). Projektoví manažeři jsou organizovaní, vášniví a zaměřeni na cíle, rozumí tomu, co mají projekty společného a jsou si vědomi svého strategického vlivu na úspěch, učení a změny v organizaci. Projektoví manažeři jsou původci změn, cíle projektu berou za vlastní a využívají své dovednosti a odborné znalosti k podpoře klimatu společného zájmu v projektovém týmu. Užívají si organizovaný adrenalin z nových výzev a zodpovědnosti za obchodní výsledky. Dobře pracují pod tlakem a nemají problémy se změnami a složitostí stále se měnícího prostředí. Projektoví manažeři kultivují lidské dovednosti potřebné k rozvíjení důvěry a komunikace mezi všemi zainteresovanými stranami projektu. Poptávka po nich roste po celém světě. Jak se tempo hospodářských a technologických změn zrychlilo, organizace stále častěji směřují svou energii do projektů (Project Management Institut).

Projektové řízení

Projektové řízení se zejména orientuje na plánování, organizování, řízení a zajišťování zdrojů, které jsou nezbytné k dosažení vytyčených cílů daného projektu. Aby, byly splněny projektové cíle, je nutné respektovat dané podmínky a omezení. Mezi podmínky, které náležejí mezi omezující činitele, patří např. restrikce nákladů a zdrojů. Zatímco projektový manažer je jednotlivec, který je v první řadě zodpovědný za vytyčení cílů konkrétního projektu a následně je zodpovědný za jejich dosažení (Komora projektových manažerů). Management (řízení) projektu představuje aktivity, které spočívají v naplňování, vypracování a v následném řízení celého projektu. Řízení projektu je považováno ze zvláštní pracovní postup, plánování, tvorby a provedení daného projektu. Avšak většina organizací pracuje na vícero projektů na jednou, které je nutno řídit a koordinovat a to souhrnně nazýváme Projektový management (Němec 2002). Dle autora Pakosty (2007) lze projektový management chápat „jako nadstavbu managementu jednotlivých projektů. Jednotlivý projekt je přitom možné řídit pomocí „managementu projektu““ (s. 2).

Obrázek 6:2 Rozdíl mezi Managementem projektu a Projektovým managementem



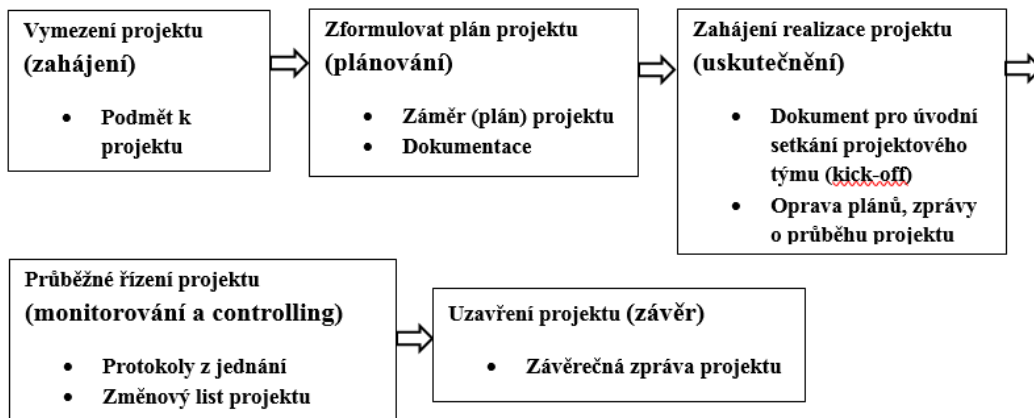
Při řízení projektu je vyžadováno:

1. projektová komunikace – využívá se pro efektivní dorozumívání mezi jednotlivými účastníky projektu
2. týmová spolupráce – spolupráce mezi jednotlivými členy projektu, tak aby byla zajištěna maximální efektivní kooperace účastníků v projektu
3. životní cyklus projektu – významně ovlivňuje jednotlivé činnosti řízení projektu, jedná se o jednotlivý sled úseků projektu od vymezení projektu až k uzavření projektu
4. techniky a nástroje řízení projektu – tento základní element se skládá z deseti technik a nástrojů, které se využívají při řízení projektu

5. organizační činnost

Management (řízení) projektu je ovlivněn životním cyklem projektu, neboť v každé fázi projektu se utváří nové požadavky na řízení daného projektu.

Obrázek 6:3 Management (řízení) projektu



Zdroj: Vokál a Štor 2012, vlastní zpracování

Management organizace

Management (anglický překlad: vést, řídit, vládnout) lze popsat jako soubor veškerých aktivit, které je nutné vykonat, aby bylo zajištěno fungování celé společnosti. Jedná se o soubor přesvědčení, empirií, doporučení, pojetí a technik, které vůdčí jednotlivci (manažeři) využívají, aby zajistili dosažení cíle organizace, pomocí specifických činností (tzv. manažerských funkcí) (Veber, et al 2009). Definice pojmu management dle Koontz-Weihricha popisuje pojem management jako proces vytváření a udržování klimatu, ve kterém individua pracují kolektivně a působivě dosahují vytyčených cílů organizace (Cejthamr 2010).

Management, resp. manažer plní obecné cíle:

- utváření hodnot pro zákazníky
- získat vysoké produktivity
- uspět v boji s konkurencí
- vytváření zisku

Funkce managementu

Funkce managementu (manažera) podniku lze rozdělit do třech skupin:

1) „Základní funkce

- a) *Plánování*
- b) *Organizování*
- c) *Operativní řízení*
- d) *Kontrola*

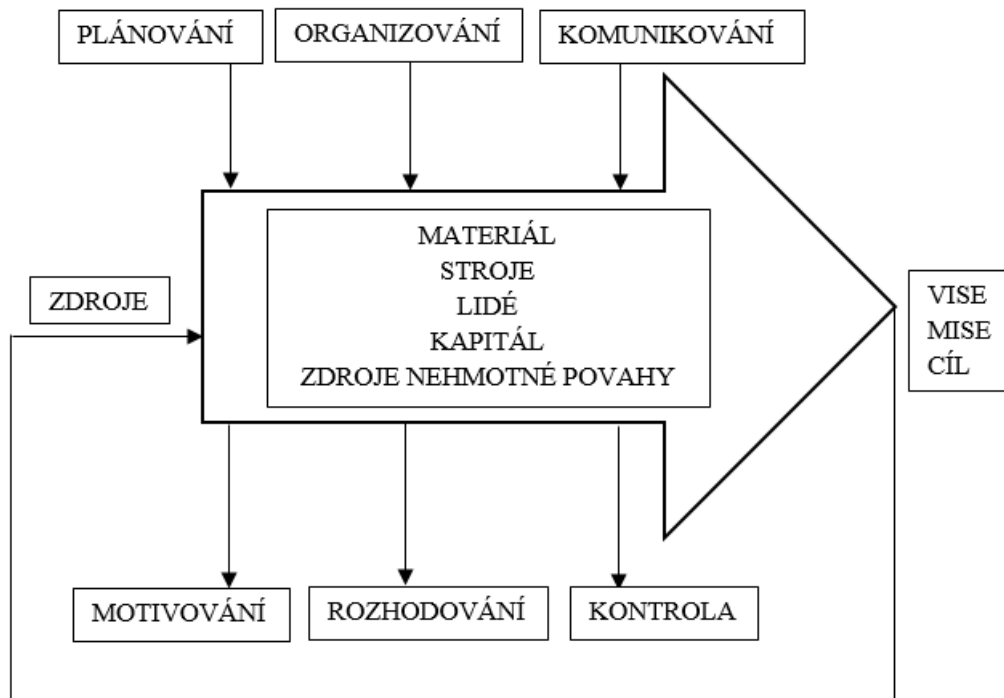
2) *Průběžné funkce*

- a) *Rozhodování*
- b) *Koordinování*
- c) *Regulování*
- d) *Vedení lidí, motivování*
- e) *Komunikování*

3) *Zabezpečovací funkce*

- a) *Zabezpečení informacemi*
- b) *Zabezpečení personální*
- c) *Zabezpečení prostředky“ (Šajdlerová a Konečný 2007, s. 11-12)*

Obrázek 6:4 Role manažerských funkcí při naplňování cílů



Zdroj: Váchal, et al 2013

Úrovně managementu

Úroveň managementu se rozděluje do třech základní kategorií. První kategorie se nazývá Manažeři první linie (Operativní úroveň řízení) mezi skupinu těchto manažerů, můžeme zařadit vedoucí dílny, mistry výroby. Jedná se o vedoucí pracovníky (manažery), kteří jsou v hierarchii společnosti nejbližší výkonovým pracovníkům (popř. THP pracovníkům). Následující kategorie managementu se nazývá Taktická úroveň managementu, do této úrovně spadají střední manažeři, kteří představují např. vedoucí ekonomického oddělení, vedoucí personálního oddělení či manažera závodu. Poslední kategorie managementu se nazývá Strategická úroveň řízení (top manažeři) tito manažeři řídí a koordinují všechny aktivity a tvoří pojetí dané organizace. Na této skupině manažerů je závislý celkový výsledek organizace. V rámci hierarchie podniku je strategická úroveň managementu úzce spojena s vlastníky organizace.

Rozdíl Projektový management vs. Management organizace

Projektový management se odlišuje od standardního způsobu operativního řízení v liniově řízené společnosti svou prozatímností a v poskytnutích zdrojů pro jeho uskutečnění na základě potřeb projektu. Jestliže je u projektu dosaženo předem vytyčených cílů, tak projekt končí, zatímco pokud jsou dosaženy cíle u operativního řízení, jsou vymezeny nové cíle a práce organizační jednotky pokračují. Finanční, pracovní či technologické zdroje jsou pro projekt plánovány a přiřazeny na základě navrhovaných potřeb a po skončení projektu jsou zmíněné zdroje spotřebovány či přesunuty na jiný projekt. Zdroje, které jsou spojeny s operativním řízením, jsou nepřetržitě plánovány a doplňovány, po uspokojení potřeby mohou být určeny pro skladování, likvidaci nebo přesun mimo organizaci odlišným způsobem, který nemusí pokaždé značit jejich efektivní využívání, protože tyto zdroje nemusí příslušet k hlavním elementům řízení a náklady na jejich zahálčivost nejsou průběžně monitorovány (Svozilová 2007; Pakosta 2007).

Organizační struktury podniku

Organizační struktura představuje stupňovité seřazení vztahů mezi individuálními pracovními místy v organizaci, lze ji charakterizovat jako nástroj, který je určen k vytvoření vzájemného souladu a řízení činností pracovníků společnosti, tak aby byly dosaženy předem stanovené cíle. Neexistuje jeden styl optimální organizační struktury. Proto, aby společnost úspěšně fungovala, měla by být její organizační struktura vytvořena tak, aby korespondovala s potřebami jednotlivých dílčích aktivit pracovníků organizace sloužící k dosažení vytyčených cílů. Dále je nutné,

aby model organizační struktury formoval přiměřené předpoklady k motivaci zaměstnanců, aby bylo zajištěno dosažení vytyčených výsledků pomocí kolektivní práce (Vochozka, et al. 2012). Organizační struktury lze charakterizovat z mnoha různých pohledů, díky tomu vznikají nové typologie organizačních struktur, které se od sebe odlišují podle úvah jednotlivých autorů a klasifikačních aspektů.

Mezi kritéria, která rozhodují o typologii jednotlivých organizačních struktur, patří například počet vedoucích pracovníků (manažerů), rozsah vertikálního či horizontálního uspořádání nebo existence podpůrných organizačních útvarů (ManagementMania.com 2015).

Dělení organizačních struktur

Organizační struktury podle uplatňování rozhodovací pravomoci

Do této skupiny patří:

Liniová organizační struktura

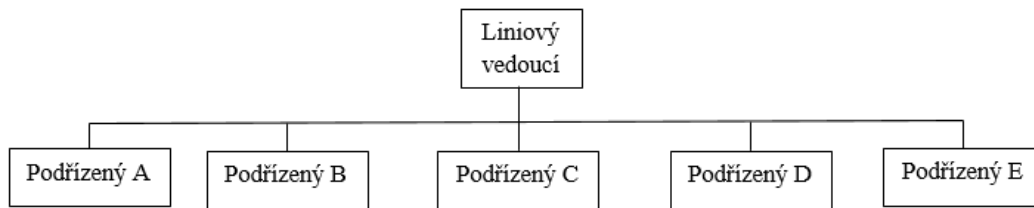
Funkcionální organizační struktura

Liniově-štabní organizační struktura

Liniová organizační struktura

Liniová organizační struktura spočívá na tezi jediného vedoucího pracovníka (jeden stupeň řízení) a na přímé zodpovědnosti a pravomoci (vedoucí liniových organizačních struktur mají největší pravomoci, ale zároveň největší odpovědnost). Tento typ organizační struktury je vhodný pro začínající podnikatele cca. do 50 zaměstnanců. Po překročení určité hranice řízení není nadřízený schopen zvládnout všechny své podřízené pracovníky (Dědina a Cejthamr, 2005). V liniové organizační struktuře se nachází přesně dané vazby mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným. Mezi nejzákladnější přednosti této organizační struktury patří jasné vymezení kompetencí a základní vztahy mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným (každý nadřízený pracovník má určeného podřízeného a naopak, každý podřízený pracovník je přiřazen k jednomu vedoucímu pracovníku).

Obrázek 6:5 Liniová organizační struktura



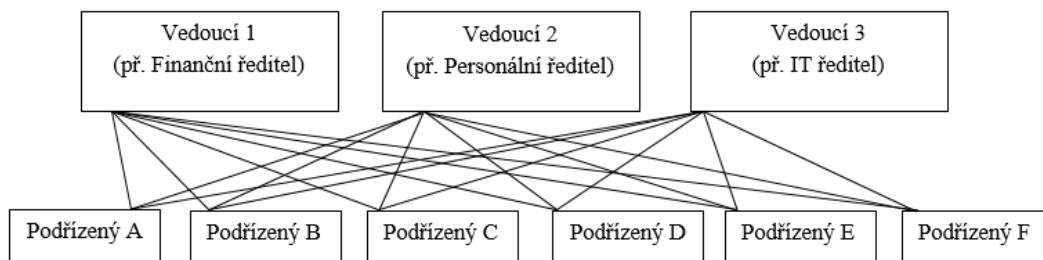
- Výhody:
- 1) jednoduché organizační vztahy
 - 2) krátké komunikační kanály
 - 3) přesně definované odpovědnosti a pravomoci
 - 4) přesně určený vztah mezi vedoucím a podřízeným

- Nevýhody:
- 1) liniová organizační struktura je nevhodná pro velké podniku
 - 2) kladou se vysoké nároky na liniové vedoucí – nutnost znát univerzální znalost řízení podniku
 - 3) nízká kvalita rozhodovacích procesů

Funkcionální organizační struktura

Tento typ organizační struktury se vyznačuje tím, že podřízení pracovníci mají různé vedoucí pracovníky pro odlišné oblasti podniku (oddělení podniku). V dané organizační struktuře vystupují funkčně specializovaní vedoucí (disponují vysokou odborností), multilaterálními vazbami a specializovanými kompetencemi a odpovědnostmi. Vzhledem k tomu, že podřízení pracovníci mají vícero nadřízených, může docházet k problému, kdy podřízený dostává od různých nadřízených rozdílné úkoly, informace či příkazy.

Obrázek 6:6 Funkcionální organizační struktura



Za výhodu Funkcionální organizační struktury lze považovat vysokou odbornost vedoucích pracovníků (jednotlivých segmentů organizace). Na druhou stranu, jako nevýhody této

organizační struktury jsou spatřovány v protínání pravomocí (kompetencí), velký počet komunikačních vazeb a větší počet vedoucích pracovníků pro jednotlivé podřízené.

Liniově-štabní organizační struktura

Tato struktura vznikla z kombinace Liniové organizační struktury a Funkcionální organizační struktury. Základem této organizační struktury je Liniová organizační struktura, která je tvořena liniovými útvary, které jsou založeny na zásadě jediného odpovědného vedoucího pracovníka (manažera), který řídí určitý útvar komplexně. Aby bylo zajištěno efektivní řízení celého útvaru liniovým vedoucím pracovníkem, tak mu napomáhá v řízení odborný aparát – štab (Blažek a Hálek 2008). Štab je složen z jednotlivých zaměstnanců organizace, nebo jednotlivých specializovaných útvarů, ve kterém jsou zapojeni odborníci, kteří se specializují na různé segmenty řízení organizace. Štab má za úkol vykonávat administrativní a jiné činnosti, které jsou nápomocny liniovým vedoucím. Štab nemá právo rozhodovat ani vydávat žádné příkazy (Váchal, et al. 2013). Vzhledem k tomu, že štab nemá kompetence na rozhodování, ani vydávání žádných příkazů, tak liniový manažer vystupuje jako koordinátor návrhů, které vzešly ze štabu.

Liniově-štabní organizační struktura přijala z Liniové organizační struktury následující výhody:

- a) nepochybné (jisté) kompetence
- b) jednoduché organizační vztahy (nadřízený, podřízený)
- c) relativně krátké komunikační kanály (vazby)

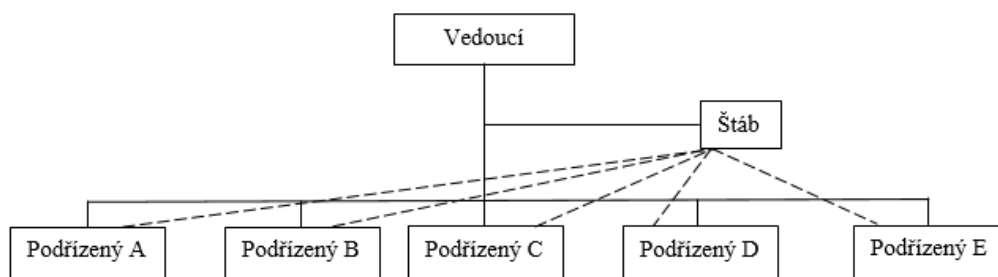
Z funkcionální organizační struktury přijala následující výhody:

- a) funkčně specializovaní vedoucí (disponují vysokou odborností)
- b) vedoucí zaměstnanec patří do liniové složky, je nadřízen všem pracovníkům, ale i celému „Štabu“ (Masarykova univerzita 2008)

„V souvislosti s růstem podniku a s rostoucí dynamikou a složitostí jeho okolního prostředí se mohou u liniově-štabní struktury projevit následující nevýhody:

- *nepružnost a malá adaptabilita na změny,*
- *limitovaná kapacita z hlediska práce s informacemi, způsobená růstem horizontálních vazeb a přetížením komunikačních kanálů na vertikální úrovni managementu,*
- *rostoucí neschopnost dorozumění mezi liniovými manažery a specialisty štabu“ (Masarykova univerzita 2008, s. 2)*

Obrázek 6:7 Liniově-štabní organizační struktura



Organizační struktury s pružnými prvky

Tyto struktury netvoří rozhodující postup organizačního uspořádání, ale tvoří doplňkovou strukturu tzn. jsou připojeny k základním organizačním strukturám. Jsou vytvářeny, aby byl vyřešen určitý úkol (např. projekt), pomocí vytvořených skupin (tzv. týmů) pracovníků/zaměstnanců z různých útvarů a specializací. Základními charakteristickými rysy těchto organizačních struktur jsou dočasnost (na dobu trvání úkolu, projektu), účelovost a to, že doplňují, popřípadě zdokonalují dosavadní organizační strukturu (Univerzita obrany).

Do této skupiny patří:

Projektová organizační struktura

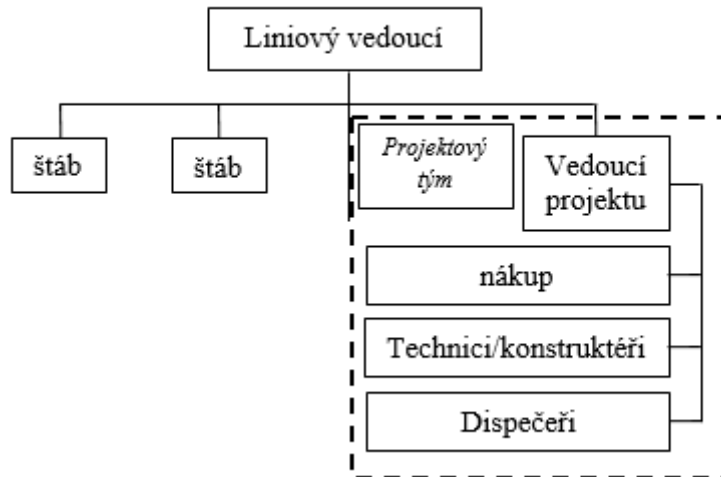
Maticová organizační struktura

Projektová organizační struktura

Projektová organizační struktura vzniká především z liniově-štabního typu organizační struktury, kdy se pro přípravu a realizaci konkrétního projektu vytvoří Projektový tým (útvár). Tato metoda je vhodná tam, kde se projekty velmi často opakují, dále je vhodná tam, kde projekty jsou velkého rozsahu s dlouhou dobou realizace. Vzhledem k tomu, že každý Projektový tým přebírá plnou odpovědnost za konkrétní projekt, jsou do personálního obsazení Projektového týmu zapojeny všechny profese, které se podílejí na přípravě a realizaci konkrétního projektu. Tito odborníci jsou nabíráni jak z kmenových zaměstnanců jiných útvarů, tak z řad expertů mimo organizaci. Projektový tým má definované materiální a finanční prostředky na realizaci konkrétního projektu. Zaměstnanci Projektového týmu se věnují pouze konkrétním projektem a jsou podřízeni pouze hlavnímu manažerovi projektu. Zbylé odborné

aparáty – štáby se na realizaci projektu neúčastní. Po skončení realizace projektu se projektový tým ruší (Blažek a Hálek 2008).

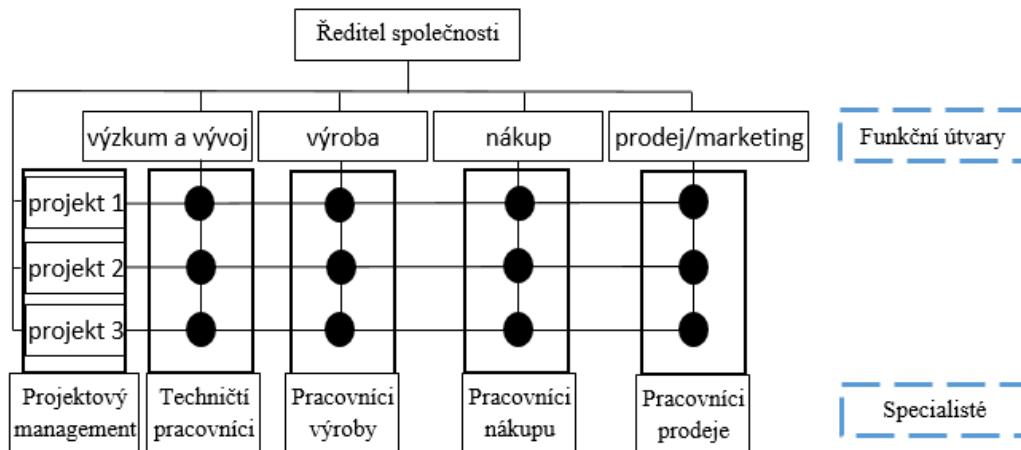
Obrázek 6:8 Projektová organizační struktura



Maticová organizační struktura

„Tato organizační struktura napomáhá k prolnutí liniových vertikálních řídicích vztahů s horizontálními řídicími vztahy“ (Vochozka, et al. 2012, s. 359). Maticovou strukturu je možno považovat za kombinaci tradiční liniově-štábní struktury a projektové struktury, snažící se využívat kladné stránky obou těchto organizačních struktur (Blažek a Hálek 2008, s. 27). V této organizační struktuře je každý pracovník členem svého funkcionálního útvaru (liniové oddělení) a zároveň je členem určitého projektového týmu, z tohoto důvodu je podřízený odpovědný dvěma nadřazeným současně. Firmy, které využívají Maticové organizační struktury, jsou pružnější a mají větší prostor pro inovaci, avšak zmíněná organizační struktura není vhodná pro všechny typy podniků. Dle PM Consulting princip Maticové organizační struktury se zakládá na uvolňování zaměstnanců na projekty a to na dobu určitou nebo na částečný úvazek, ale jinak si zaměstnanci podniky nechávají ve funkcionálních útvarech (liniové oddělení). Zaměstnanci jsou členové projektového týmu (projektových týmů), ale zároveň jsou členy stávajících funkcionálních útvarů, na kterých plní běžné i projektové úkoly.

Obrázek 6:9 Maticová organizační struktura



Organizační struktury podle sdružování činností

Do této skupiny patří:

Divizionální organizační struktura

Funkční struktura

Hybridní struktura

Divizionální organizační struktura

Podnik je rozdělen na jednotlivé divize (malé organizační jednotky), které nesou plnou zodpovědnost za výrobu a prodej určitého zboží, nebo za výrobu a prodej na konkrétním území, popřípadě výrobu a prodej konkrétním odběratelům (zákazníkům). Hlavní cíl této organizační struktury je spatřován ve snížení zátěže nejvyššího vedení společnosti a decentralizovat rozhodování (Vochozka, et al. 2012).

Mezi výhody zmíněné organizační struktury můžeme zařadit:

- potřeba vyšší kvalifikovanosti zaměstnanců
- koordinace jednotlivých prací
- rezultát divizi je srozumitelnější/průhlednější

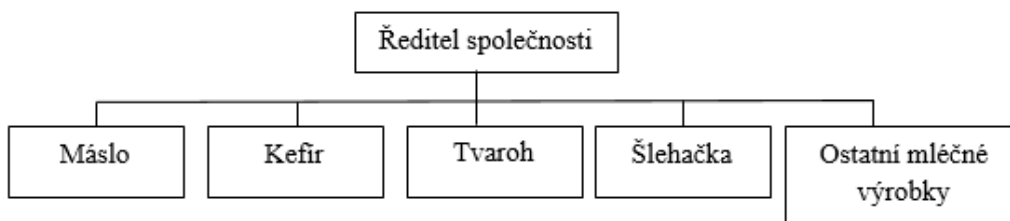
Nevýhody této organizační struktury jsou spatřovány:

- předem jasně identifikovat odpovědnost a pravomoci jednotlivých divizí a zaměstnanců
- finančně nákladný typ organizační struktury
- riziko spočívající ve ztrátě kontroly nad jednotlivými divizemi

Obrázek 6:10 Divizní struktura podle místa působnosti



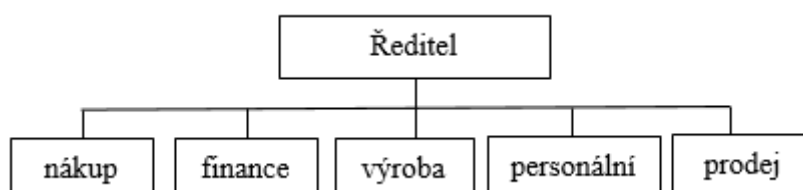
Obrázek 6:11 Divizní struktura podle výrobku



Funkční organizační struktura

Ve Funkční organizační struktuře se jednotlivé činnosti seskupují (podle rozsahu analogie úkonů) do jednotlivých oddělení, a to bez zřetele na povahu či určení výsledku těchto aktivit. Každé oddělení podniku je zodpovědně za přidělené úkoly (např. nákup zásob, mzdy, výroba zboží, zaměstnanci, prodej zboží atd.).

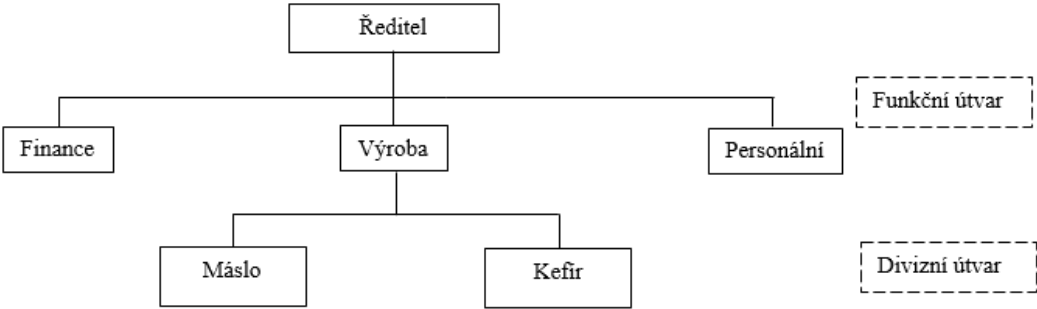
Obrázek 6:12 Funkční organizační struktura



Hybridní struktura

Na základě Funkční organizační struktury a Divizionální organizační struktury, je možné vytvořit Hybridní organizační strukturu (tzn. lze zformovat mnoho různých sestav principu funkční a předmětné specializace dle potřeby).

Obrázek 6:13 Hybridní struktura



6.3 Internacionalizace a interkulturní management

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Projevy národních kulturní odlišnosti v podnikové praxi
- ✓ Zdroje interkulturních problémů
- ✓ Řízení kulturních odlišnosti jako součást manažerských dovedností
- ✓ Význam tréninků v interkulturním management

Stále běžnějším jevem se v podnikové praxi stává spolupráce s osobami z různých národních kultur. Přináší často nové podněty a inspirace, může se však stávat i zdrojem nedorozumění plynoucích z odlišných zvyklostí a očekávání. Vyhnout se jim předpokládá znát tradice podnikového chování v jednotlivých kulturách a respektovat hlavní pravidla mezikulturní komunikace.

Schopnost spolupracovat s osobami z odlišných národních kultur, porozumět jejich zvyklostem a respektovat jejich přístupy tvoří jeden z nových pracovních předpokladů. Odpovídající manažerská schopnost bývá označována jako řízení kulturní různorodosti.

Projevy kulturních odlišností

Při spolupráci s osobami z odlišných kultur si většinou nevystačíme s běžnými národními stereotypy (považujícími Američany za neformální a individualistické, Němce za pečlivé a přesné, Japonci za zdvořilé, avšak tvrdé, či Francouze za poněkud méně pracovité apod.).

Rozdíly spojené s národními tradicemi se projevují v manažerském stylu (způsobu rozhodování, důrazu na formální autoritu, týmovou práci, samostatnost či osobní iniciativu apod.), v náročnosti a pracovní motivaci i ve způsobu řízení lidských zdrojů (např. v kritériích či zásadách přijímání, povyšování, hodnocení, odměňování či propouštění zaměstnanců). Mohou podmiňovat potřeby a požadavky zaměstnanců (potřebu pracovní stability, spravedlnosti, osobního uznání, identifikace s organizací, vlastní nezávislosti, možnosti osobního rozvoje apod.), ale i jejich pružnost, odpovědnost a poctivost, požadavky na spoluúčast na rozhodování, postoje k diferenciaci v odměňování nebo vztah vůči změnám.

Kulturní rozdíly však nejsou neměnné, mimo jiné i proto, že určité národní přístupy se úspěšně rozšiřují i v jiných zemích. Tak například týmová práce uplatňovaná dnes ve většině „západních“ podniků se inspirovala japonskými tradicemi neformální sebekontroly a nedirektivního řízení. Podobně se v podmínkách našich podniků postupně mění vnímání problémů jako hrozeb, kterým je třeba se přizpůsobit, v jejich chápání jako výzvy, jež mohou přinést nové příležitosti.

Co může vést k problémům

Jemnější problémy v mnohokulturním prostředí vznikají nejčastěji v důsledku nedorozumění, které pramení z **odlišných očekávání**. Tak například manažeři anglicky hovořících zemí (podobně jako např. manažeři ze Skandinávie) zpravidla očekávají vyšší samostatnost zaměstnanců včetně schopnosti a sami si získávat některé informace, které k práci potřebují. Nejsou zvyklí na to, že je zaměstnancům třeba přesně říci, co mají dělat, nebo že zaměstnanci očekávají, že veškeré informace, které k práci potřebují, dostanou od svého nadřízeného. U zaměstnanců, kteří předpokládají, že jim nadřízený úkoly detailně stanoví, může tento styl narážet na nedorozumění.

Podobně může problémy přinášet i zavádění mezinárodních systémů hodnocení zaměstnanců založených na přímém „poskytování zpětné vazby“, a to v zemích, kde kultura podporuje spíše nepřímý a jemnější způsob hodnocení.

Vážnější potíže vznikají, jsou-li vztahy k jiným národnostem zatíženy **předsudky**, jež vedou k jednostrannému pohledu, či nedůvěrou bránící vzájemné spolupráci. K nejdůležitějším problémům dochází, nejsou-li zaměstnanci či manažeři ochotni kulturní odlišnosti respektovat (například proto, že při konfrontaci s požadavky jiné kultury se cítí osobně ohroženi), či vyvolávají-li u nich tyto odlišnosti nepřiměřené reakce. V obou případech se sklon odmítat zvyklosti odlišných kultur může spojit s tendencí nekriticky zdůrazňovat vlastní, „pozitivní“ kulturní odlišnost.

Tyto defenzivní reakce se občas nevyhýbají ani části pracovníků v českém prostředí a nesvědčí o schopnostech řízení kulturní různorodosti na straně domácích i zahraničních manažerů.

Jak problémy omezit

K základním nástrojům překonání problémů interkulturní komunikace patří **tréninky**. Jejich cílem je zvýšit porozumění pro kulturní rozdíly, překonat kulturní předsudky, posílit otevřenost pro přejímání postupů z odlišných kultur a budovat vzájemnou důvěru mezi jejich představiteli. Tyto tréninky by měly být zaměřeny na dva okruhy otázek, a to na změnu postojů zaměstnanců ke kulturním rozdílům a na základní pravidla interkulturní komunikace.

Tréninky zaměřené na pochopení kulturních rozdílů. Vycházejí z toho, že obavy, nedůvěru nebo negativní postoje vůči příslušníkům jiných národů lze omezit zvýšeným povědomím o zvyklostech řízení a pracovního chování v jiných zemích. Tréninky tohoto druhu by měly zaměstnancům vysvětlit:

- **co by měli při spolupráci s příslušníky jiných národů očekávat** a na co by měli být připraveni, tj. jak jejich zahraniční kolegové vnímají a interpretují určité pracovní či řídicí situace, na jakou podnikovou kulturu či na jaký řídicí styl (např. při řízení projektů) jsou zvyklí apod.
- proč jsou představitelé jiných národních kultur **v plnění svých úkolů přes své odlišnosti úspěšní**
- co může být **příčinou zbytečně negativních postojů** k jiným národním zvyklostem.

Příklady kulturních odlišností: rozdíly mezi českými a německými firmami

Příkladem tréninku zaměřeného na pochopení kulturních odlišností může být interkulturní trénink zaměřený na **spolupráci s německými partnery**. Vzhledem k povaze častých kulturních odlišností mezi českými a německými firmami může být vhodné zaměřit odpovídající trénink především na

- rozdíly v chápání podnikových pravidel, rozhodnutí a vztahů,
- rozdíly v důrazu na využívání pracovní doby a dodržování termínů,
- odlišnosti v komunikačních zvyklostech.

Rozdíly v chápání podnikových pravidel, rozhodnutí a vztahů. V rámci německé podnikové kultury jsou zaměstnanci zvyklí přesně dodržovat pokyny svých nadřízených a o rozhodnutí manažerů nejsou většinou zvyklí diskutovat. Nadřízení jim však současně zpravidla dávají přesné instrukce, jak postupovat a jaké výsledky očekávají, starají se o to, aby měli veškeré

náležitosti, které ke své práci potřebují, i o to, aby svým pracovním postupům dobře rozuměli. Podobně platí, že jsou jasně vymezeny pracovní role v týmech.

Rubem tohoto rysu může být občas pomalejší provádění změn, mimo jiné z obav o narušení stávajících společenských vztahů.

Česká podniková kultura je naproti tomu většinou tolerantnější vůči „iniciativě“ či „praktičnosti“ zaměstnanců, a to i tehdy, kdy tato iniciativa, motivovaná snahou zlepšit určité postupy či nalézt nová řešení, se dostává do rozporu s provedenými rozhodnutími či pokyny manažerů.

Ve srovnání s českou podnikovou kulturou vládne v německých podnicích často i vyšší společenský odstup mezi zaměstnanci a manažery, který se však snižuje v nových podnicích a v oblastech high-tech.

Důraz na využívání pracovní doby a dodržování časových termínů. V německých podnicích je během pracovní doby zpravidla očekáváno maximální nasazení, u zaměstnanců ani manažerů se však většinou neočekává, že budou pracovat déle, než pracovní doba vyžaduje. Časové termíny jsou považovány za závazné a jejich nedodržení je považováno za vážný prohřešek.

V českých podnicích je přístup k dodržování termínů občas volnější a častěji zde vládne i pomalejší pracovní tempo. Podniky však často současně očekávají, že zaměstnanci budou ochotni v případě potřeby zůstat na pracovišti déle.

Odlišnosti v komunikačních zvyklostech. Oproti české kultuře vládne většinou v německých podnicích vyšší sklon komunikovat přímo a jasně a při upozornění na nedostatky, případně při odmítání určitých návrhů či požadavků“ není zvykem brát si servítky. Pro českou podnikovou kulturu je v tomto ohledu často charakteristická vyšší citlivost; vyšší citlivost ve smyslu nižší odolnosti však často panuje i ve vztahu k národním kulturním rozdílům.

Zlepšení interkulturní komunikace

Interkulturní tréninky by měly upozorňovat i na typické zdroje interkulturních konfliktů či nedorozumění, vysvětlovat kulturní rozdíly, které komunikaci ovlivňují, podporovat schopnost naslouchat apod.

Současně by měly napomáhat i při vytváření deseti důležitých interkulturních zvyklostí. Patří k nim:

- **trpělivost.** Práce v interkulturním prostředí může probíhat pomaleji a může být někdy i frustrující nebo únavná. Její účastníci by se proto měli na zvýšené nároky spojené s prací v tomto prostředí připravit a obrnit se trpělivostí.
- **pravidla.** Práce v mezinárodním prostředí vyžaduje většinou stanovení jasných pravidel, a to i tehdy, kdy se tím postup práce na počátku poněkud zpomalí. Příkladem mohou být pravidla týkající se dochvilnosti, způsobu vedení schůzí, projevování nesouhlasu apod. Je přitom vždy lepší, stanoví-li pravidla mezinárodní skupina sama, než jsou-li jí tato pravidla určena shora.
- **otázky.** Pokud účastníci mezinárodní spolupráce něčemu nerozumí nebo chtějí vědět, proč se někdo zachoval určitým způsobem, je třeba, aby se zeptali. Položit otázku brání sklonu vytvářet si předsudky a upozorňuje druhou stranu na možné zdroje nedorozumění.
- **respekt.** Základem úspěšné mezikulturní komunikace je vzájemný respekt. Dáváme-li druhé straně respekt najevo, snadněji jej i získáme. Současně tím posílíme i otevřenost ve vzájemných vztazích.
- **psané slovo.** Schopnost osob porozumět cizímu jazyku je většinou vyšší, jedná-li se o psaný text. Při práci v interkulturním prostředí je proto vhodné hlavní výsledky nebo závěry jednání či společné práce zaznamenat písemně.
- **čas.** V přístupu k času se jednotlivé národní kultury liší. Pro některé platí, že „čas jsou peníze“, jiné přistupují k času volněji. Různé národní kultury se mohou lišit i prioritou, kterou práce mezi jejich hodnotami zaujímá (například ve vztahu k rodině). Příslušníci kultur, pro které je dodržování termínů prioritou, mohou mít proto při jednání s osobami, o kterých se domnívají, že jejich sklon dodržovat termíny je slabší, tendenci vytvářet si určité časové rezervy.
- **humor.** Některé vtipy mohou v interkulturním prostředí - vzhledem k odlišnému smyslu pro humor - vyznívat jako urážky. Ke vtipům či dobírání si některých osob je proto v tomto prostředí přistupovat opatrněji. Po překonání vzájemné nedůvěry mohou však mezinárodní stereotypy sloužit i jako zdroj zábavy a uvolnění.

6.4 Stabilita

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jak ovlivňují externí faktory podnikání?
- ✓ Jakým způsobem ovlivňují interní faktory podnikání?

Pro podnik, který chce být v dnešní době na trhu úspěšný a schopný dosáhnout svých strategických cílů, je velmi důležitá identifikace několika faktorů. Mezi strategické cíle společnosti patří zpravidla dlouhodobé dosahování zisku či „přežití“ v boji s konkurenty, kteří čekají na každou chybu a sebemenší zaškobrtnutí soupeře. V první řadě musí podnik provést analýzu stávajícího stavu. Je nutné si odpovědět na otázku, v jaké situaci a tržní pozici se společnost nachází. Součástí poznání specifík odvětví a porovnání s konkurencí je i pojmenování vlastních silných a slabých stránek, které je třeba rozvíjet a dále upevňovat, či naopak v případě negativ minimalizovat a eliminovat. Dále je potřeba identifikovat interní zdroje, ať už v podobě pracovní síly, používaných technologií či materiálního zajištění, aby podnik znal své možnosti a kapacity. V rámci zkoumání relevantního trhu je neméně důležité určit příležitosti a hrozby, kterým je podnik při své činnosti vystaven. Další fází analýzy je identifikace externích a interních faktorů stability, které na činnost organizace ve větší či menší míře působí, a určení možností jejich řízení a budoucího rozvoje ve prospěch podnikatelského subjektu.

Stabilitu podniku lze v obecné rovině charakterizovat jako stav optimální velikosti vzhledem k příležitostem trhu. Je stabilní výše tržeb, struktura majetku a zdrojů jeho krytí. Odpisy a dosažený zisk vytváří dostatečný prostor pro nové investice. Finanční prostředky pro zajištění provozu jsou v odpovídající výši a struktuře. Stabilita podniků je ovlivněna řadou faktorů, které jsou ovlivněny velikostí podniku, rozsahem podnikatelských aktivit. Lze uvést, že velké podniky mají větší možnosti v investování, vzhledem k příznivějším podmínkám pro získání finančních zdrojů a tím možnost neustálé inovace jak z hlediska výrobních technologií, tak nabízeného sortimentu výrobků a služeb. Ale i velký podnik se může dostat do problémů, pokud podcení externí či interní faktory podnikové stability.

6.4.1 Externí faktory

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Vysvětlení externích faktorů stability.

Za externí (vnější) faktory můžeme považovat všechny činitele mimo samotného podniku a jeho činností, což znamená jak konkurenci, odvětví, zákazníky nebo dodavatele, tak i nejrůznější vlivy všeobecné povahy, které vstupují do hry převážně nezávisle na podniku, a téměř jistě nezávisle na podniku středním, který pravděpodobně není schopen tyto faktory ovlivňovat.

Externí faktory jsou dány a je nutné na ně reagovat. Mezi externí faktory stability, které musí každý podnik zvažovat, lze uvést následující faktory:

- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- legislativní,
- ekologické,
- lokalizaci (podnik v konkrétním regionu).

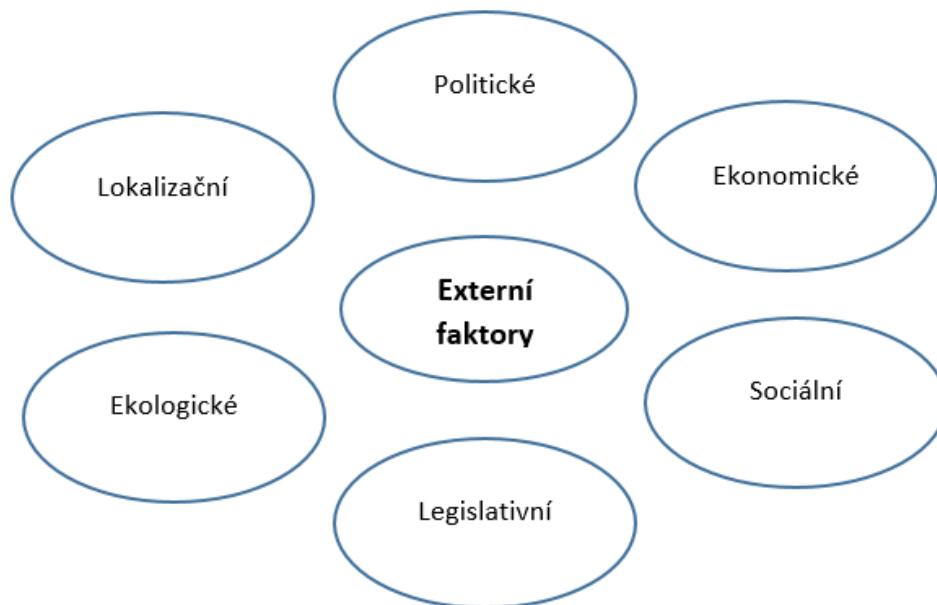
Rozhodnutí o umístění podniku lze ovlivnit již při jeho založení. U existujících podniků se může projevit nedostatek kvalitní pracovní síly vzhledem k demografickým změnám ve společnosti, k mobilitě pracovní síly. Jako příklad lze uvést podnikání v příhraničních oblastech, kde řada lidí pracuje raději v zahraničí, vzhledem k lepšímu finančnímu ohodnocení. Dalším faktorem, s kterým musí podnik počítat, je možný vstup konkurenta, který nabízí stejné, či podobné výrobky a služby. Udržení stability vyžaduje stálou péči o zákazníky, vytváření obchodní strategie, inovační aktivitu v oblasti rozvoje produktů, schopnost pružného přizpůsobování produktu požadavkům zákazníka. Míra specifčnosti produktů, včetně kvality by měla odpovídat teritoriálnímu rozložení zákazníků. Globalizace prostředí vytváří na jedné straně vhodné podmínky pro exportní aktivity, ale na druhé straně zvýšený dovoz přímo ohrožuje existenci řady podniků. Globalizační vliv se výrazně projevuje u podniků potravinářského odvětví, kde tyto podniky nemají dostatečnou vyjednávací sílu oproti obchodním řetězcům, které si na základě svého dominantního postavení určují podmínky ve

vztahu k dodavatelům. V podstatě dodavatelé nemají ani oporu v legislativní oblasti, zákon o tržní síle není dostatečně účinný. Potravinářské podniky navazují na zemědělský sektor, tím dochází také k ohrožení podniků zemědělské prvovýroby.

Politické faktory se týkají vládní politiky, jak a zda vláda je ochotna podporovat podnikání v jednotlivých odvětvích národního hospodářství, jaký je systém investičních pobídek, příliv zahraničního kapitálu. Také poměrně vysoké odvody na sociální a zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel za své zaměstnance, vymezuje prostor pro zvyšování mezd, ve vztahu k podnikovým nákladům.

Vznikají nerovné podmínky. Například u textilního průmyslu lze uvést, že neexistuje podstatný způsob podpory podnikání, který je umocňován nedostatečnou kontrolou dovozu, legislativními opatřeními v celní oblasti. Podnikání v zemědělství je podporováno dotacemi jak z EU, tak z národních zdrojů. Bez těchto podpor by podnikání v zemědělství bylo ztrátové. Pokud by došlo k výraznější změně dotační politiky, je ohrožena stabilita a existence řady podniků, především malých a středních a především těch, u kterých nepřevažuje výroba rostlinných a živočišných produktů, ale jejich činnost je více zaměřena na údržbu krajiny včetně ochrany životního prostředí. Také ekonomické faktory, kam lze zařadit úrokové sazby, hospodářský růst, inflaci, směnné kurzy by měl podnik sledovat a vyhodnocovat, jak mohou ovlivnit stabilitu podniku. Především se jedná o výši úrokových sazeb z pohledu výhodnosti využití cizího kapitálu. Velké podniky a korporace získávají od bank výhodnější podmínky, na základě jejich ekonomické síly či majetkové stability. Při hodnocení sociálních faktorů je třeba, mimo jiných, sledovat změnu poptávky po produktech podniku, mobilitu pracovní síly, příjmy a kupní sílu obyvatelstva. Kupní síla obyvatel je diferenciována podle jednotlivých regionů. Rozdíl ve mzdách a tedy i kupní síle činí 11600 Kč při srovnání Prahy a Zlínského kraje. Legislativní faktory vyžadují orientaci a přizpůsobení se novým zákonům a vyhláškám. Například zavedený sankční režim v rámci EU vůči Rusku z pohledu omezení vývozu narušil stabilitu řady podniků.

Obrázek 6:14 Externí faktory



Příklady externích faktorů z praxe

Mezi politické faktory můžeme řadit z hlediska podniku vládní politiky, stupeň vládní intervence do ekonomiky, podporu podnikání ze strany vlády a priority v podnikatelské oblasti. Vládní politika může mít dopad na mnoho oblastí, které jsou pro podnikání důležité. Pohledem praxe jsou důležité tyto oblasti:

- aktuální politická situace ve státě, kde podnik sídlí - aktuální daňová politika státu, např. změna DPH z 5 % na 9 %, což mělo za následek zdražení potravinářského zboží. Na jedné straně vedlo k zvýšení tržeb, ale na druhé straně ke ztrátě objemu nakupovaného zboží zákazníky.
- pozice a stabilita vlády - legislativa, např. legislativa - zákon č. 215/2005 Sb. o registračních pokladnách byl podnik povinen vybavit pokladní místo buď registrační pokladnou obsahující fiskální modul anebo PC pokladnou, vybavenou tiskárnou s fiskálním modulem certifikovanou Ministerstvem financí, což pro podnik představovalo vysoké provozní náklady jednotlivých prodejen. Další nové zákony, které by upravovaly provoz prodejen by pro podnik představovaly vyšší náklady na provoz např. nová legislativa na úseku hygieny potravin. Prodejny by se musely podrobit úpravám, které by zákon vyžadoval.
- monetární a fiskální politika - příklady zahrnuje výše uvedená legislativa.

- podpora zahraničního obchodu - příklad spotřebního družstva JEDNOTA – na Slovensku působí COOP Jednota Slovensko. Spojuje 32 právně samostatných spotřebních družstev na Slovensku. Dostat se na tento trh by pro podnik znamenalo zvýšení prodejnosti výrobků, což by vedlo k zvýšení zisku podniku.
- postoj a řešení situací ke korupčnímu chování.

Ekonomické faktory, které ovlivňují podnikání především v těchto oblastí pohledem praxe:

- nezaměstnanost - má velký vliv na podnik. Jestliže lidé nebudou zaměstnáni a vydělávat peníze, budou závislí jen na podpoře, která není na dnešní dobu tak vysoká. (Výše podpory v nezaměstnanosti je stanovena na základě průměrného měsíčního čistého příjmu v posledním zaměstnání, a to ve výši 50 % příjmu po dobu prvních 3 měsíců a 45 % příjmu po zbývajícím období),
- cena vstupů – jedná se o ceny vstupů od dodavatelů. Jestliže podnik nakoupí za vyšší ceny, znamená to, že bude zboží prodávat za dražší ceny,
- přizpůsobení nabídky – velmi moderní a aktuální jsou BIO potraviny. Zavedením těchto výrobků na prodejny se zajistí spokojenost zákazníků. Zákazník nemusí kvůli nim dojíždět do měst, kde si určitě již nakoupí vše. Pro prodejnu by to znamenalo udržení si zákazníků a tím i větší tržby, protože BIO produkty nejsou zrovna nejlevnější,
- inflace - znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. To znamená, že zákazník si koupí např. za 100Kč méně než dříve.

Praktické příklady pro společenské faktory jsou následující:

- vzdělanost zaměstnanců - jejich odbornost, jednání s lidmi a ochota můžou vést ke spokojenosti zákazníků a jejich opětovnému nakupování,
- distribuce příjmů - např. záleží jakou část příjmů jsou zákazníci ochotni utratit za potraviny a za drogistické zboží denní potřeby. Jestliže budou mít lidé nižší příjmy, tak to znamená že určitě utratí peněz méně, tím budou mít prodejny nižší obrát,
- životní styl a životní vzdělání zákazníků - ten určitě působí na výběru prodejen, ve kterých nakupují. Stále více zákazníků preferuje nákup „vše pod jednou střechou“. Kam vyjedou na celý den na nákup, ale i za zábavou.

6.4.2 Interní faktory

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Vysvětlení interních faktorů stability

Interní, neboli vnitřní faktory jsou spojeny se samotnou činností a organizací podniku. Jedná se o různé oblasti a podoblasti podnikového života, které je třeba zkoumat a pomocí různých nástrojů analyzovat, což nám poskytne obraz o podniku. Chceme-li analyzovat zdroje konkurenční výhody, musíme systematicky zkoumat všechny činnosti podnikem prováděné a prověřit, jak na sebe vzájemně působí.

Interní faktory podnikové stability a jejich využití jsou plně v kompetenci managementu konkrétního podniku a výsledek je závislý na jeho rozhodnutí. Jejich využití je výsledkem analýzy a identifikace klíčových zdrojů, dovedností, specifických předností a možností, posouzení silných a slabých stránek podniku, kvalitního plánování, řízení a kontroly. Nezbytnou součástí pro analýzu interních podnikových faktorů a následnou volbu vhodné strategie je důležitá znalost finanční situace podniku. Jedná se o finanční ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, platební schopnosti.

Mezi nejdůležitější interní faktory patří:

- zaměstnanci,
- konkurenceschopnost,
- struktura organizace,
- technické a technologické,
- plánování,
- řízení a kontrola,
- podniková kultura,
- image a prestige.

Zajištění a udržení kvalitních pracovníků, konkurenceschopnost v oboru, odpovídající organizační a řídicí struktura, plánování, řízení a kontrola všech činností, podniková kultura, vytváření image a prestiže podniku.

Výkonnost podniku je v rozhodující míře závislá na kvalitě lidských zdrojů, jejich znalostí a zkušeností. K udržení kvalitní pracovní síly se využívá odměňování, motivace a stimulační. Problémem řady podniků je fluktuace pracovní síly.

Celkovou nízkou úroveň mezd v ČR (průměrná hrubá mzda 29 462 Kč, medián 25 181 Kč, přičemž více jak polovina zaměstnanců na tuto úroveň nedosahuje), pokud podnik nemá možnost výrazného zvýšení mezd, které by vždy mělo být vázáno na výkon, je nutné posílit podíl dalších motivačních faktorů. Růst mezd by měl být v podniku propojen s managementem nákladů a controllingu. Při využití benefitů (příspěvek na závodní stravování, na penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvek na dopravu z míst, která nejsou obslužena veřejnou dopravou, bezplatné jazykové kurzy, týden dovolené navíc, automobil pro služební i soukromé účely, bezúročné půjčky zaměstnancům, pružná pracovní doba apod.) je vhodné využívat ty, které jsou výhodné pro podnik z daňového hlediska.

Vedle benefitů vytvářet pozitivní podnikové prostředí, které vede zaměstnance k pocitu sounáležitosti s organizací a vede k zapojení do plnění podnikových cílů. Svoji nezastupitelnou úlohu má podniková kultura, ta určuje styl vedení, chování k zaměstnancům, vymezená pravidla hry výrazně ovlivňují stabilitu zaměstnanců. Podniková kultura vymezuje určité společenské hodnoty, postoje, přístupy a normy sdílené v podniku, včetně péče o osobní rozvoj zaměstnanců. Právo zaměstnance na informace, které jsou jednak podstatou vnitropodnikové komunikace, informovanost o podniku, ovlivňuje myšlení a jednání pracovníků v podniku a vytváří vnitropodnikovou atmosféru a i image a prestiž podniku. Kladná image podniku vede k vytvoření konkurenční výhody.

Technologické a technické faktory mají vliv na konkurenceschopnost a stabilitu podniku z pohledu inovací a aplikace nových poznatků. Jedná se o schopnost navrhovat, vytvořit a realizovat produkt efektivněji než konkurence, při zohlednění cenových i necenových faktorů a vymezení finanční měřitelnosti každé aktivity. Důsledkem hospodářské úspěšnosti by měl být dosahovaný zisk.

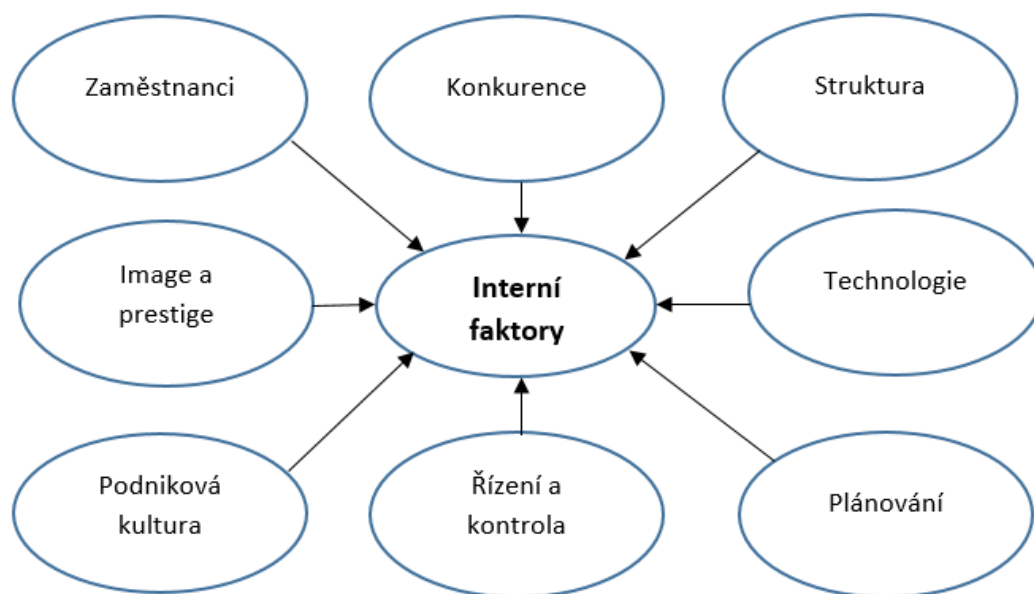
Vize podniku, která se týká managementu, vychází z analýz vnějšího a vnitřního prostředí, včetně minulého období. Podstatné je množství a dostupnost informací, postoj k vědě a výzkumu, inovační schopnost a ekonomická síla podniku. Každý investiční záměr musí být kvalitně zpracovaný, doložený propočty. Cena, návratnost, prodejnost výrobku, získání

potřebných pracovních sil, vliv na životní prostředí. Jako příklad reálné inovace lze uvést používání výkonnější chladicí směsi, která sníží dobu chlazení na polovinu a zavedení obsluhy chladícího zařízení pomocí tlačítek.

Z dalších důležitých faktorů, které mají vliv na stabilitu podniku je kvalitní organizační a řídicí struktura podniku. Z hlediska organizační struktury se jedná o vymezení optimálních organizačních jednotek a jejich vzájemné uspořádání. Řídicí struktura řeší problémy s nadřízeností a podřízeností. Dále obě struktury mají vymezené kompetence, povinnosti a odpovědnost za probíhající výkony v podniku.

Uvedené interní faktory podnikové stability jsou ovlivněny formou a velikostí podniku, oborem podnikání, znalostí prostředí, zákazníků a vlastní finanční situací podniku.

Obrázek 6:15 Interní faktory



Příklady interních faktorů z praxe

Praktickou ukázkou technologických faktorů pro podporu podnikání jsou:

- moderní vybavenost prodejen – pokladní boxy s pojízdnými pásy, automatický výkup láhví, váhy na vážení ovoce a zeleniny. To vše může vést ke zrychlení obsluhy zákazníků a tím jejich spokojenosti což znamená jejich věrnost,
- nová technika na prodejnách, která by vedla ke snížení nákladů prodejny, např. lednice a mrazáky – spotřeba energie.

Konkurence - výraznou bariérou vstupu potenciálních konkurentů do odvětví je vysoká kapitálová náročnost, která souvisí s výstavbou, rekonstrukcí nebo pořízením např. hotelové vybavení.

Dodavatelé - např. v hotelnictví se na trhu se pohybuje mnoho dodavatelských subjektů, které jsou schopny hotelu nabídnout požadovanou službu či zboží a panuje mezi nimi soutěživé konkurenční prostředí. Ačkoliv určitý hotel patří např. do skupiny malých hotelů, může si vybrat z velkého počtu dodavatelů a nemusí se tak obávat jejich vyjednávací síly.

Zaměstnanci jako faktory ovlivňující podnikání pohledem praxe v hotelnictví:

- hodnota – situace na trhu práce v oborech potřebných pro činnost hotelu je poměrně příznivá a existuje dostatečná nabídka i poptávka. Získávání nových pracovníků tak není obtížné. Náročný je však výběr kvalitního personálu a jeho další zaškolení. Lidské zdroje jsou totiž pro hotel schopny vytvářet hodnotu pouze v případě, že jsou kvalitní,
- vzácnost – kvalitní personál má bezesporu i celá řada určitých hotelů. V oboru je však stále velké množství nevyužitých kvalifikovaných lidí, což z komplexního pohledu a do určité míry snižuje vzácnost personálu určitého hotelu. Zároveň je třeba se obávat konkurenčních nabídek a tzv. „hozených lan“, kdy by mohlo dojít k přetažení dobrého personálu ke konkurenci, což ovšem na druhou stranu může fungovat také obráceně,
- napodobitelnost – organizační strukturu, model chování pracovníků a řízení lidských zdrojů lze napodobit poměrně snadno. Je třeba si však uvědomit, že pouhé okopírování struktury a způsobu personálního řízení ještě neznamená úspěch, kvalitně odvedená práce a přístup personálu totiž nejsou vždy pravidlem,
- organizace – lidské zdroje jsou v hotelu využívány po celou pracovní dobu, určité rezervy jsou v odpoledním časovém fondu kuchařů a pokojských.

Image a prestige - účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku a jejich soulad s firemní strategií, velikost podniku v rámci oboru, včetně posouzení velikosti výstupu z hlediska optimálních výrobních nákladů, účinnost struktury a práce vedoucích útvarů podniku, zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnost pracovat v týmu, kvalita zaměstnanců, hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky, účinnost informačního systému.

Podniková kultura - marketingové a distribuční faktory v odvětví cestovního ruchu ovlivňují především společenské a technologické změny. Např. změna životního stylu po roce 1989, kdy dochází k odsouvání mateřství do vyššího věku, stárnutí populace, růstu vzdělanosti a obecně rozvoji zájmu o cestování apod., a to vše spojené s rozvojem informačních technologií znamená pro marketing a distribuci obecně velkou výzvu.

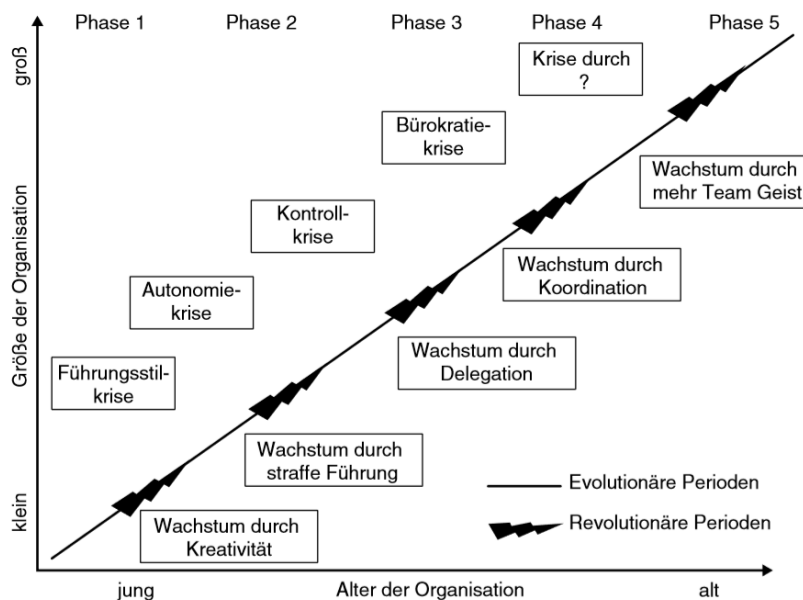
6.5 Vývojové stupně dle Greinera (1972)

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co je Greinerův (1972) růstový model?
- ✓ Kdy se tento model používá?

Za účelem popisu dynamiky podniku či organizace se používají různé životní fáze či koncepty životního cyklu sociálně-technických systémů (srov. Herrmann, 2010). Greiner (1972) ve svém modelu rozlišuje pět růstových fází (evoluce), které jsou vždy zakončeny krizí (revoluce). Jednotlivé fáze se přitom liší specifickými manažerskými koncepcemi dle velikosti a stáří podniku (veličiny týkající se aktuálního stavu podniku; srov. Herrmann, 2010). Vzniklé manažerské problémy či krize jsou začátkem přechodu do další růstové fáze. Model růstových fází popř. strukturálních změn dle Greinera (1972) lze využít pro strategickou analýzu podniku a je znázorněn na Obrázku 6:16.

Obrázek 6:16 Vývojové stupně podniku



Zdroj: Greiner, 1972, str. 41; srov. též Herrmann, 2010

Překlad Obrázku 6:16

Größe der Organisation (klein – groß): Velikost organizace (malá – velká)

Phase: Fáze

Führungsstilkrise: Krize stylu řízení podniku

Autonomiekrise: Krize autonomie

Kontrollkriz : Krize kontroly

Bürokratiekrise: Byrokratická krize

Krise durch?: Krize kvůli?

Alter der Organisation (alt – jung): Stáří organizace (mladá – stará)

evolutionäre Perioden: Evoluční období

revolutionäre Perioden: Revoluční období

Wachstum durch Kreativität: Růst na základě kreativity

Wachstum durch straffe Führung: Růst na základě pevného, striktního vedení

Wachstum durch Delegation: Růst na základě delegace úloh

Wachstum durch Koordination: Růst na základě koordinace

Wachstum durch mehr Team Geist: Růst na základě silnějšího týmo-vého ducha

Greiner (1972) ve svém modelu definuje (1) kreativní fázi, (2) řídicí fázi, (3) delegační fázi, (4) koordinační fázi a (5) kooperační fázi a vychází z toho, že „*fáze probíhají v sekvenční posloupnosti a vychází z předpokladu, že vývoj podniku províhá zejména a především na základě interních na základě interních tlaků, to znamená, že vliv externího prostředí je v tomto modelu zanedbáván*“ (Herrmann, 2010, str. 76).

6.6 Exitové strategie

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co označujeme pojmem exit?
- ✓ Jakou strategii exitu známe?

Exitem se rozumí plánované vystoupení zakladatele nebo poskytovatele kapitálu z podniku. K možným exitovým strategiím patří:

1. vstup na burzu (Initial Public Offering, Primary Offering nebo Going Public)
2. prodej podílu
3. zpětný odkup
4. insolvence
5. likvidace
6. MBI – Management-Buy-In
7. MBO – Management-Buy-Out
8. Secondary Purchase (druhotný nákup)
 - a) Trade Sale (prodej obchodu)
 - b) následovnictví v podniku
 - c) prodej

6.7 Earn-Out

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Co znamená Earn-Out?
- ✓ Kdy se Earn-Out-využívá?

Pojmem Earn-Out je označováno navýšení ceny, které je závislé a plyne z úspěšného prodeje (variabilní část kupní ceny), tedy ta část kupní ceny, o kterou se podaří navýšit základní cenu podniku (zdroj: <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/earn-out>). Tato část kupní ceny je zpravidla řešena pomocí Earn-Out-klausule v rámci kupní smlouvy. Použití Earn-Out-klausulí je vhodné zejména v případě nejistých očekávání v oblasti úspěšnosti podniku, v případě, že se neshodují očekávání kupujícího a prodávajícího, např. s ohledem na nové technologie. „Je-li podnik prodáván s tzv. Earn-Out-klausulí, skládá se celková kupní cena z ceny základní, která je uhrazena hned a dodatečné části kupní ceny, která je uhrazena později na základě konkrétních hospodářských ukazatelů“ (zdroj: <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/earn-out>).

6.8 Literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641.

BLANK, S., 2010. What's A Startup? First Principles. In: Steveblank.com [online]. [s. l.]: [s. n.], 25. ledna 2010, [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

BLAŽEK, L. a I. HÁLEK, 2008. *Organizační struktura podniku* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2008, [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2008/SPP801/um/Organizacni_struktura.pdf

BUSINESSINFO.CZ, 2014. *Obchodní korporace – založení vznik* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2014 [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=1>

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.

CEJTHAMR, V., 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4.

DOLEŽAL, J. a J. KRÁTKÝ, 2017. *Projektový management v praxi. Naučte se řídit projekty!* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5693-6.

DOLEŽAL, J. et al., 2012. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.

FOTR, J., J. DĚDINA a H. HRŮZOVÁ, 2000. *Manažerské rozhodování*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o. ISBN 80-86119-20-3.

GRASSEOVÁ, M. et al., 2010. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251 2621-9.

GREINER, L. E., 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. **50**(4), 37-46. ISSN 0017-8012.

HÁN, J. a J. ŽUFAN a M. KLÍMOVÁ, 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-328-9.

HERRMANN, Ch., 2010. *Ganzheitliches Life Cycle Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. ISBN 978-3-642-01421-5.

<https://www.foerderland.de/mittelstand/exit/>

<https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/earn-out>

<https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/earn-out>

JAKUBÍKOVÁ, D., 2005. *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0902-4.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení*. Teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.

KOMORA PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ, nedatováno. *Projektový management* [online]. Tursko: Komora projektových manažerů, nedatováno, [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.komorapm.cz/projektovy-management/>

KOTLER, P. a K. KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MANAGEMENTMANIA.COM, nedatováno. *Typologie organizační struktury* [online]. [s. l.]: ManagementMania. com, nedatováno, [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>

MASARYKOVA UNIVERZITA, 2008. *Typologie organizačních struktur* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2008 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1422/podzim2008/MVV7911K/um/6389748/Typologie_organizacnich_struktur.pdf

MAURYA, A., 2012. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. 2. vyd. [s. l.]: [s. n.]. ISBN 978-1449331900.

NĚMEC, V., 2002. *Projektový management*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0392-0.

NÝVLTOVÁ, R. a M. REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Mezinárodní kapitálové trhy: zdroj financování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1922-1.

OECD, 2005. *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2005*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. ISBN 92-64-00924-8.

OMAN, P. a L. KOUSALOVÁ. Státní podpora venture kapitálu v České republice. In: *Provozně ekonomická fakulta. Mendelova univerzita v Brně* [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2012 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/files/51.pdf>

PAKOSTA, J., 2007. *Obecné principy řízení projektů* [online]. Pardubice: Centrum celoživotního vzdělávání Jezerka o.p.s., 2007, [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://www.ccvj.cz/UserFiles/File/euprolek/M4/obecne-principy-rizeni-projektu-cast-1-studijni-text.pdf>

PM CONSULTING, nedatováno. *Maticová organizační struktura* [online]. Praha: PM Consulting, nedatováno, [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/maticova-organizacni-struktura/>

PRAVOIT.CZ, 2017. *Právní stránky založení startupu* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2017, [cit. 2018-03-24]. Dostupné na: <http://www.pravoit.cz/novinka/pravni-stranky-zalozeni-startupu>

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, nedatováno. *Project Management Institute* [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/>

SVOZILOVÁ, A., 2007. *Projektový management*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1501-1.

SYNEK, M. et al., 2002. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-736-7.

ŠAJDLEROVÁ, I. a M. KONEČNÝ, 2007. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-1520-6.

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOV'V, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1.

UNIVERZITA OBRANY, nedatováno. *Organizační struktury* [online]. Brno: Univerzita obrany, nedatováno [2018-05-18]. Dostupné z: https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/34099/mod_resource/content/1/Man%20T-13%20Organiza%C4%8Dn%C3%AD%20struktury%20prezentace.pdf

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6.

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6.

VÁCHAL, J. et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, J., 2009. *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VOCHOZKA M. et al., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOKÁL, Z. a R. ŠTORK, 2013. *Projektový management*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní. ISBN 978-80-87779-08-8.

WEIHRICH, H. a H. KOONTZ, 1993. Management. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-8560-545-7.

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

ZEYNEP, A., 2014. Organizations and Management in Cross-Cultural Context. [s. l.]: Sage Publications Ltd. ISBN: 1412928745.

7 Finanční zdroje na podporu začínajících podnikatelů

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jaké základní otázky týkající se financování start-upu je třeba vyřešit?
- ✓ Jaké typické chyby ve financování mohou zapříčinit dalekosáhlé a vážné důsledky?
- ✓ Jaké jsou možnosti financování z veřejných zdrojů?
- ✓ Jaké soukromé zdroje financování start-upu je možno využít?

Diskuze

Marie studuje ve čtvrtém semestru obor biomedicínské inženýrství a má velice slibný nápad pro založení vlastního podniku v oboru biotechnologie. Je vědkyně, která se ještě nikdy ve věci vážnosti nezabývala otázkou financování. Avšak ujasnění si a zajištění finančních zdrojů patří k nejdůležitějším prvním krokům na cestě k samostatnému podnikání.

Jaké veřejné a soukromé zdroje mohou začínající podnikatelé využít? Kde najde Marie odpovídající informace?

Hlavní pozornost bude v následující kapitole věnována různým možnostem financování začínajících start-upů. Pokusíme se blíže charakterizovat různé soukromé a veřejné zdroje financování.

Zásadní otázky k financování

Spolkové ministerstvo hospodářství a energetiky (BMWi; zdroj: <http://www.foerderdatenbank.de/>) doporučuje, odpovědět nejprve na následující zásadní otázky:

- Jak velkou částku budu pro založení svého start-upu popř. podnikatelský záměr potřebovat?
- Jaké možnosti financování vlastního podnikatelského záměru existují (veřejné zdroje financování a soukromí poskytovatelé kapitálu)?

Typické chyby ve financování

Jelikož chyby ve financování mohou mít dalekosáhlé a vážné následky, doporučuje ministerstvo (BMWi) zajistit si zevrubné poradenství. Lze k tomu využít různá kompetentní poradenská místa, např. komory, KfW-bankovní skupinu, investiční banky nebo i vlastní banku. Na takový rozhovor je však třeba se důkladně připravit. Ministerstvo pro hospodářství a energetiku upozorňuje na typické chyby ve financování (srov. <http://www.foerderdatenbank.de/>):

- 1) nedostatek vlastního kapitálu
- 2) opožděné jednání s vlastní bankou
- 3) vysoké zadlužení u dodavatelů
- 4) nedostatečné plánování pokud jde o potřeby kapitálu
- 5) chybějící poradenství o veřejných zdrojích financování
- 6) nezohlednění (ignorování) splátek poskytnutého kapitálu z veřejných zdrojů
- 7) finanční přetížení příliš velkým počtem úvěrů

Ministerstvo hospodářství a energetiky dále zdůrazňuje, že pro poskytnutí půjčky je rozhodující bonita a jistiny. Z tohoto důvodu musí budoucí podnikatel prokázat své odborné a obchodní schopnosti (např. kredibilitu a žádné zadlužení), musí předložit věrohodně realizovatelný projekt (popř. business plán) a transparentní a přesvědčivý finanční plán. Žádosti o veřejné půjčky jsou zpravidla podávány u vlastní banky.

Podle Spolkového ministerstva pro hospodářství a energetiku patří mezi základní bankovní jistiny např. zástavní právo (hypotéka), bankovní vklad, různé cenné papíry (např. akcie, důchodové fondy, státní dluhopisy), životní pojistky a ručení. Častou jsou akceptovány i stroje, strojní zařízení, vozidla či sklady zboží.

7.1 Základní kapitál

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jaké možnosti financování má začínající podnikatel?
- ✓ Jaké jsou výhody a nevýhody financování pouze vlastním kapitálem?
- ✓ Proč je využití cizího kapitálu levnější než využití vlastního kapitálu?
- ✓ Jaký je nejefektivnější způsob financování?

Před začátkem svého podnikání by si měl podnikatel ujasnit, jakou formou bude financovat svoji podnikatelskou činnost. Primárním a základním zdrojem financování startupů jsou takřka vždy zdroje vlastní. Ty mohou mít podobu vlastních úspor, finanční podpory či podpory blízkých. Tento druh financování je často označován jako „FFF“, přičemž toto financování zahrnuje investice od rodiny („family“), přátel („friends“) a nadšených investorů („fools“). Podnikatel investováním vlastních zdrojů dává najevo svou oddanost projektu a přesvědčení o jeho životaschopnosti a rentabilitě. Z pohledu začínajícího podnikatele je tedy vlastní kapitál podle všeho nejlepším a nejjednodušším způsobem financování rozjezdu vlastního podniku. Ovšem většina firem a podnikatelů má na začátku své činnosti problém právě s výší vlastních zdrojů. Ty zpravidla veškeré náklady na rozjezd podnikání nepokryjí, nicméně vždy by měly tvořit základ financování. Hlavní výhody financování z vlastních zdrojů spočívají v pomyslné nezávislosti podniku na bankách, investorech a akcionářích. Jednoduše řešeno podnikatel je opravdu pánem svého byznysu, to znamená, že nemusí nikoho poslouchat, nikomu se zpovídat či se řídit jakýmikoliv nařízením ze strany investorů a věřitelů. Na druhou stranu financování pouze vlastními zdroji má, ale také řadu nevýhod. Z pohledu vlastníka váže rozsáhlé zapojení vlastního kapitálu jeho prostředky, které pak nemůže použít na jiný, byť výnosnější účel. Druhá zásadní nevýhoda spočívá ve vyšších nákladech kapitálu vlastního v porovnání s kapitálem cizím, což v konečném důsledku vede při financování pouze vlastním kapitálem k dosahování nižší výnosnosti pro vlastníky. Jedním z důvodů nižších nákladů kapitálu cizího před kapitálem vlastním je skutečnost, že věřitelé stojí z hlediska uspokojení svých požadavků vůči společnosti před vlastníky, což se projevuje i v jejich menším riziku. Role vlastníků je rovněž chráněna legislativou. Jako další důvod lze uvést fakt, že náklady na cizí zdroje, kterými jsou myšleny

především úroky, jsou pro firmy až na výjimky daňově uznatelným nákladem. Na následujícím obrázku č. 7.1 jsou patrné důvody pro a proti využití cizího kapitálu.

Obrázek 7:1 Vlastní kapitál vs. cizí kapitál

Vlastní kapitál vs. cizí kapitál	
Důvody pro využití cizího kapitálu	Důvody proti nadměrnému používání cizího kapitálu
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedostatek vlastního kapitálu ▪ Rychleji mobilizovatelný ▪ Bývá zpravidla levnější 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zvyšuje riziko podnikání ▪ Nárůst ceny dluhů ▪ Omezuje jednání managementu

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že nejefektivnějším řešením způsobu financování se jeví tedy kombinace vlastního a cizího kapitálu. Jak ale správně zvolit jejich poměr? Odpověď na tuto otázku není zrovna jednoduchá vzhledem k tomu, že poměr mezi vlastním a cizím kapitálem je u různých podniků odlišný. Například u průmyslových podniků se doporučuje financovat převážně vlastním kapitálem, u obchodních společností by měl být poměr 50:50, a u peněžních společností převládat kapitál cizí. Tento poměr závisí také na struktuře majetku, tzn. čím vyšší podíl dlouhodobého majetku, tím vyšší podíl vlastního kapitálu, resp. dlouhodobého cizího kapitálu. Neméně závisí také na subjektivním postoji podnikatele, na úrokové míře bank a na předpokládané výnosnosti podniku. Následující modelový příklad (tabulka č. 7.1) demonstruje dopad využití podílů vlastního a cizího kapitálu na rentabilitu vlastního kapitálu.

Tabulka 7:1 Dopad podílů CK a VK na rentabilitu VK

Firma	Vlastní kapitál	Cizí kapitál	Výnosnost majetku (20 %)	Úroky (8%)	Zisk nezdaněný	Daň (40 %)	Zisk zdaněný	Výnosnost vlastního kapitálu
A	2000	X	400	0	400	160	240	12 %
B	1000	1000	400	80	320	128	192	19,20 %

Zdroj: Synek (2011)

Z tabulky lze vypožorovat, že firma B, která uplatnila k financování mimo kapitálu vlastního i kapitál cizí má větší výnosnost vlastního kapitálu, než společnost, jež k financování použila pouze kapitál vlastní.

Role vlastního kapitálu

K nejdůležitějším zdrojům financování patří i podle Spolkového ministerstva pro hospodářství a energetiku vlastní kapitál. Vlastní kapitál tvoří finanční rezervy a v závislosti na právní formě podniku základní (popř. kmenový) kapitál podniku, zisk a majetkové hodnoty, které vlastník nebo zakladatel podniku vložil do podniku. Kromě toho k vlastnímu kapitálu patří též předměty (stroje, zařízení, vozový park atd.), které má podnik v neomezené míře k dispozici. Podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu podniku by pokud možno neměl být nižší než 20% (zdroj: <http://www.foerderdatenbank.de/FoerderDB/Navigation/Finanzierung/finanzierungsbausteine,did=167352.html>; ze dne 02. 07. 2018). Vlastní kapitál může být poskytnut např. též rodinnými příslušníky nebo přáteli zakladatele podniku nebo zakladatelského týmu. Doporučuje se i v tomto případě uzavřít jasné dohody či smlouvy. Pokud je podnik kompletně financován pomocí vlastních zdrojů, nemusí podnikatel nikomu skládat účty o svých podnikatelských aktivitách. Vlastní zdroje však často nestačí k pokrytí rychlého růstu podniku (nedostatečná likvidita). Dalšími zdroji financování jsou dle Spolkového ministerstva pro hospodářství a energetiku cizí kapitál, bankovní úvěry, leasing, podílový kapitál a ručení. Na obrázku 8.1 jsou znázorněny vývojové kroky vysoce inovativních start-upů a zdroje financování (srov. Fritsch, 2016; též Hahn, 2014).

Obrázek 7:2 Vývojové fáze vysoce inovativních start-upů a finanční zdroje

Fáze financování	Early Stage		Expansion Stage	Late Stage
	Seed	Start-up	Expanze	Bridge nebo MBO/MBI
Typické aktivity podniku	<ul style="list-style-type: none"> ✓ koncept produktu ✓ analýza trhu ✓ vývoj a tvoření základů 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ založení podniku ✓ vývoj až do fáze zralosti produktu ✓ Marketingový koncept 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ začátek produkce ✓ uvedení na trh ✓ financování růstu 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ příprava vstupu na burzu nebo na prodej průmyslovému investorovi ✓ nebo ✓ převzetí stávajícím (MBO) nebo extením (MBI)managementem
Typické zdroje financování	vlastní zdroje veřejné zdroje	vlastní zdroje	rizikový kapitál	cizí zdroje burza

		veřejné zdroje rizikový kapitál		rizikový kapitál
--	--	------------------------------------	--	------------------

Zdroj: Fritsch, 2016, str. 74, zkráceno

Shrnutí

Začínající podnikatel může využít k financování jak zdroje vlastní, tak cizí. Vlastní zdroje mohou mít podobu vlastních úspor, finanční podpory či podpory blízkých. Hlavní výhody financování z vlastních zdrojů spočívají v pomyslné nezávislosti podniku na bankách, investorech a akcionářích. Na druhou stranu zapojení vlastního kapitálu váže mnoho finančních prostředků. Zpravidla využití cizího kapitálu je levnější. Jedním z důvodů nižších nákladů kapitálu cizího před kapitálem vlastním je skutečnost, že věřitelé stojí z hlediska uspokojení svých požadavků vůči společnosti před vlastníky, což se projevuje i v jejich menším riziku. Zároveň náklady cizího kapitálu, respektive úroky je možné uplatnit ke snížení daňového základu. Nejefektivnější způsob financování představuje tedy kombinace obou dvou kapitálů, tj. vlastního a cizího, přičemž jejich poměr závisí na řadě faktorů.

7.2 Investoři

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jaké výhody a nevýhody představují pro podnikatele investoři??
- ✓ Co je obsahem podnikatelského záměru a jak nejlépe ho představit?
- ✓ Kdo nebo co je Business Angels?

Vzhledem ke skutečnosti, že startupy mají velký finanční a rozvojový potenciál, přitahují tak pozornost soukromých investorů. Z tohoto důvodu se tento druh financování stává v poslední době velmi přitažlivý. Využití služeb investorů představuje oboustranně výhodnou spolupráci, kdy investoři poskytnou k dispozici investice ve formě kapitálu či vlastního know-how a na oplátku obdrží podíl ve společnosti. Investoři představují pro podnikatele bezesporu přínos a rozhodně tomu není pouze z toho důvodu, že do firmy přináší finanční prostředky. Velký význam investorů spočívá i v jejich zkušenostech, znalostech a kontaktech, pomocí nichž mohou začínajícím podnikatelům ulehčit další směřování a rozvoj. Kromě toho je-li investor osobou veřejně známou s dobrou pověstí, zvýší jeho příchod do začínajícího podniku důvěryhodnost. Nedostatky spojení s investorem by se daly shrnout do jednoho slova – intervence. Vzhledem k situaci, že investor obvykle získává ve společnosti jistý podíl, má tak právo podílet se nejen na zisku společnosti, ale rovněž na jejím vedení. V případě krizových situací toto může představovat neocenitelnou pomoc, naopak soupeření investora a podnikatele může vést až k rozkolu ve vedení podniku, což může mít za následek v krajním případě i jeho konec.

Obrázek 7:3 Výhody a nevýhody investorů

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">▪ Přináší peníze▪ Zkušenosti a kontakty▪ Menší riziko podnikání	<ul style="list-style-type: none">▪ Intervence▪ Dlouhodobý kontrakt▪ Závislost

Zdroj: Vlastní zpracování

Obecně se traduje, že investoři mají hodně peněz, ale málo času, proto se zabývají pouze tím, co sami považují za důležité nebo zajímavé. Vysoký potenciál projektu je klíčový, proto je zásadní investora nejprve zaujmout. První dojem je velmi důležitý. Teprve poté dostane podnikatel příležitost podrobně představit svůj podnikatelský záměr, jednat o podmínkách a nakonec získat vysněné finanční prostředky. Pro prezentování podnikatelského nápadu je možné využít návod v podobě „Elevator Pitch, respektive Elevator Speech. Jak název napovídá, vznikl pro případ krátkého představení nápadu ve výtahu, ve kterém se můžeme náhodně setkat s budoucím investorem. Začínající podnikatel by neměl zahltit potencionálního investora hromadou faktů, Je třeba ho zaujmou a využít krátký čas pro představení nápadu, který by měl obsahovat:

- Charakteristiku produktu či služby,
- Na jaký trh je cíleno, kdo bude zákazníkem a jak velký tento trh je,
- Jak bude generován zisk,
- Kolik je požadováno po investorovi a jak velký podíl ve firmě je mu nabízen.

V případě kladné odezvy investora podnikatel postupně doplňuje informace a předkládá rozsáhlejší podnikatelský plán. V případě, že i podnikatelský plán investora zaujme, začne se s jeho komplexní analýzou (posuzuje se samotný nápad, proveditelnost, reálnost plánu, tým lidí, technická a finanční náročnost). Souběžně dochází k průběžnému jednání s podnikatelem. Poté investor podá oficiální nabídku, ve které jsou uvedeny podmínky vstupu investora, průběh financování podnikatelského plánu a informace o dalších důležitých záležitostech. Následuje tzv. „Due diligence“, tedy hloubková kontrola společnosti, úkolem je odhalit všechna možná rizika a příležitosti začínající společnosti. Řeší se i technická a finanční realizovatelnost investice. V případě, že se podnikatelský plán investorovi líbí a v předchozím zkoumání nebyly nalezeny zásadní překážky, dochází k podepsání investiční smlouvy, resp. ke vstupu investora do společnosti. Zpětná vazba investora pak představuje monitorování investice, kdy pečlivě monitoruje situaci, zjišťuje odchylky od původního plánu a také jejich příčiny. Nejdůležitější část investičního procesu však představuje výstup z investice, ve kterém se zjišťují zisky (vzhledem k vysoké rizikovosti se průměrné požadované procento zhodnocení pohybuje okolo 35 % ročně) nebo ztráty.

Zajímavou skupinou investorů jsou tzv. Business Angels. Ty lze charakterizovat jako fyzické osoby, které využívají vlastní kapitál k financování perspektivních a zajímavých projektů, nejčastěji ve fázi start-up s cílem zhodnocení vložených prostředků. S cílem efektivnějšího přístupu k informacím a racionálnějšího investování se jednotliví business angels seskupují do tzv. Business angels sítí. V České republice se zatím můžeme setkat se čtyřmi takovými sítěmi, jež nabízí kontaktování svých členů, kteří vyhledávají budoucí investory i služby související s přípravou investičního projektu. Jsou to společnosti Angel Investor Association, Business Angels Czech, Central Europe Angel Club a Business Angels Network.

Shrnutí

Nemá-li podnikatel dostatečný kapitál pro založení svého podnikání, jedna z možností která se mu nabízí je využití služeb investorů. Investoři znamenají bezesporu přínos, nejen že přináší peníze, ale mají také zkušenosti a řadu kontaktů. Na druhou stranu při využití investora ztrácí podnikatel možnost mít 100 % podíl v podniku. Velmi zásadním krokem pro spolupráci s investorem představuje prezentace podnikatelského záměru. Ten by měl být reálný, originální a musí investora zaujmout. Hrubý podnikatelský záměr by měl obsahovat charakteristiku produktu, cílové skupiny, generace zisku, nabízený podíl investora ve firmě a částku, která je po investoru požadována. V případě kladné odezvy je zapotřebí představit podnikatelský plán investorovi detailně. Zajímavou skupinou investorů jsou tzv. Business Angels. Ty lze charakterizovat jako fyzické osoby, které využívají vlastní kapitál k financování perspektivních a zajímavých projektů, nejčastěji ve fázi start-up s cílem zhodnocení vložených prostředků.

7.3 Banky – druhy úvěrů, zajištění investic, specifika v České republice

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jaký je základní motiv banky při poskytnutí úvěru?
- ✓ Jaká existuje podoba záruky při podnikatelském úvěru?
- ✓ Jaké druhy podnikatelských úvěrů existují?
- ✓ Jaké faktory ovlivňují výši úrokové sazby?

Mezi nejpopulárnější možnosti financování vlastního podnikání patří v České republice bezpochyby bankovní úvěr. Podmínkou pro jeho obdržení je mnohdy zapotřebí vypracování kvalitního business plánu, a to s výhledem na několik let dopředu. Chybět by v něm neměl ani přehled použití získaných finančních prostředků. Další podmínky se samozřejmě liší banka od banky. Hlavní motiv bankovních institucí pro poskytování úvěrů spočívá v navrácení peněz zpět a navíc se ziskem převážně ve formě úroků. Za poskytnutí finančních prostředků banka požaduje záruku, přičemž tato záruka má nejčastěji podobu nějakého druhu aktiv převážně nemovitosti, méně časté je například ručení uměleckými sbírkami nebo předměty. Pro banku může být další zárukou například zástava osobního majetku, ručení třetí osobou nebo blanco směnka. Blanco směnkou se rozumí zajišťovací druh směnky, u níž není uvedena výše směnečné sumy a splatnost, kterou zde doplní věřitel dle toho, jaký je aktuální dluh dlužníka.

Mezi klasické bankovní produkty vhodné pro počáteční financování podniku patří:

- úvěrové financování,
- hypoteční financování.

Typickým příkladem finančních úvěrů jsou dlouhodobé nebo střednědobé bankovní úvěry v podobě terminovaných investičních úvěrů. Tyto úvěry jsou využívány zejména k pořízení dlouhodobého hmotného či nehmotného majetku, ale v případě start-upu je možný i rizikovější přístup k financování a použití těchto prostředků i na financování trvalé části oběžného majetku. Pro začínající podnikatele jsou relevantní zejména tyto druhy úvěrů:

- Specifické podnikatelské úvěry – krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé bankovní úvěry, které však mají poměrně vysoké nároky na úvěrovou solventnost klienta
- Kontokorentní úvěr – je poskytován na běžném účtu, kde na základě smluveného úvěrového rámce může klient čerpat, i když zůstatek tohoto účtu klesne na nulu. Tento typ úvěru má charakter krátkodobého či překlenovacího úvěru.

Následující tabulka č. 8.4 poskytuje přehled aktuálních investičních podnikatelských úvěrů od několika komerčních bank v ČR.

Tabulka 7:2 Přehled investičních úvěrů v ČR

Banka	Podnikatelský investiční úvěr	Minimální výše úvěru	Maximální výše úvěru	Minimální úroková sazba
Česká spořitelna	Firemní úvěr Start-up České spořitelny	20 000 Kč	600 000 Kč	9 %
UnicreditBank	Mikro PRESTO pro start-upy a malé firmy	30 000 Kč	250 000 Kč	9 %
Era	Era investiční půjčka k podnikání	50 000 Kč	8 000 000 Kč	7,30 %
ČSOB	ČSOB Malý úvěr pro podnikatele	50 000 Kč	8 000 000 Kč	7, %

Zdroj: Vlastní zpracování

V České republice mohou získat podporu začínající podnikatele například od komerčních bank jako je Česká spořitelna. Ta v roce 2014 podpořila celkem 16 nových firem celkovou částkou 90 milionu korun. Hlavní myšlenka programu spočívala ve zpřístupnění získání úvěru rizikovému segmentu ekonomiky, mající ovšem velký potenciál dalšího rozvoje. Program, který je v rukou Erst Corporate Banking, přivedla banka na trh před dvěma lety a spolupracuje na něm s Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou a ministerstvem průmyslu a obchodu. Česká spořitelna, ale nepředstavuje jedinou banku, která v České republice podporuje začínající podnikatele. S projektem komunitního financování v minulých letech přišla také Raiffeisenbank.

Hlavní důvod rozdílných úrokových sazeb spočívá v odlišném riziku při různých investičních možnostech (např. závazky s různou dobou splatnosti, mající odlišnou úrokovou míru a investor tak musí řešit problém termínové struktury svých investic). Velikost úrokových sazeb dále ovlivňuje i stupeň izolovanosti společnosti. S růstem izolovanosti ekonomiky může dojít ke zvýšení odchylky mezi úrokovou sazbou dosahovanou v této zemi a úrokovou sazbou ve světě obvyklou. Vliv mají též faktory, jako například všeobecné ekonomické podmínky, zdanění úroků, cíle a strategie banky apod.

Shrnutí

Mezi nejpobulárnější možnosti financování vlastního podnikání patří v současné době bankovní úvër. Konkrétní podmínky jeho získání se banka od banky liší. Hlavním motivem bankovních institucí pro poskytování bankovních úvërů jsou úroky, přičemž ty odrážejí sazbu na trhu a podnikatelské riziko. Pro případ nesplácení banka požaduje záruku v podobě nemovitosti, osobního majetku, blanco směnky či ručení třetí osoby. Mezi klasické bankovní produkty vhodné pro počáteční financování podniku patří hypoteční a finanční úvěry. V případě finančních úvërů jsou typickým příkladem dlouhodobé nebo střednědobé bankovní úvěry v podobě terminovaných investičních úvërů. Pro začínající podnikatele jsou relevantní zejména specifické podnikatelské úvěry nebo kontokorentní úvěry. Lze říci, co podnikatelský úvër, to jiná úroková sazba. Její výše závisí na mnoha faktorech, jako je zdanění úroků, strategie banky, všeobecné ekonomické podmínky apod.

7.4 Veřejné financování v České republice

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jaká je definice veřejné podpory?
- ✓ Jaké jsou výhody a nevýhody veřejného financování?
- ✓ Jaké jsou rozlišovány podoby finanční podpory startupů z veřejných prostředků?
- ✓ Jaké instituce v ČR podporují podnikatele a začínající podnikatele?

Jako jedna z dalších možností pro začínající podnikatele se nabízí možnost finanční podpory z veřejných prostředků. Veřejná podpora má ovšem svá pravidla, jež vznikla z důvodu regulování států, poskytující finanční prostředky, které mohou ovlivnit trh či podnikatelské prostředí. Na základě ekonomické teorie je každá veřejná podpora spojena s negativními účinky na trh, v jistých případech jsou tyto negativní účinky převýšeny či nahrazovány těmi pozitivními. Proto jsou součástí pravidel hospodářské soutěže již od vzniku Evropského společenství výjimky, které umožňují poskytnutí veřejné podpory. Jsou upraveny primárním právem ES, a to Smlouvou o založení ES. Jedná se o čl. 87 a 88, kde v čl. 87 je možné najít definici veřejné podpory:

- podpora je poskytnutá z veřejných prostředků,
- udělení podpory narušuje nebo hrozí narušením hospodářské soutěže,
- podpora je selektivní – zvýhodňuje určité podniky nebo odvětví výroby,
- podpora ovlivní obchod mezi členskými státy.

V případě, že jsou výše uvedené znaky splněny, jde o veřejnou podporu. Zajímavé informace přinesl průzkum, který uskutečnil Aspen Institute Prague v roce 2016 vyllynulo z něj, že v otázce veřejné podpory podnikání je česká startupová komunita rozdělená na dvě téměř stejně velké skupiny. Pro využívání veřejné podpory se vyslovilo 57 % startupů, proti jich bylo 43 %. Odpůrci veřejných peněz argumentovali tím, že veřejné zdroje deformují trh, ale zmiňovali také příliš přísné podmínky využití, vysoké náklady na administraci či špatně nastavené priority veřejných programů. Naopak výhody veřejného financování jsou spatřovány zejména v podpoře samotného podnikání, které přispívá k tvorbě pracovních míst a zabezpečení rozvoje, dále ke konkurenceschopnosti, a uvolňování lidského kapitálu.

Obecně jsou rozlišovány dvě podoby finanční podpory startupů z veřejných prostředků:

- podpora ze státního rozpočtu
- podpora z operačních programů EU

Forma podpory podnikání u nás v České republice je zprostředkovávána prostřednictvím celé řady specializovaných institucí, agentur a odborných organizací. Tato oblast zahrnuje celou škálu nástrojů, které poskytují podnikatelům možnost zlepšit či usnadnit podnikání odstraněním jistých bariér. Tyto služby jsou rozlišovány na úrovních územního členění, jako je celostátní či regionální. Na celostátní úrovni působí Agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest, a v regionech síť několika desítek Regionálních a Poradenských a Informačních center (RCIP), několik podnikatelských inovačních center (BIC), Infocenter, Informačních míst podnikatelů a další instituce.

Shrnutí

Jako jedna z dalších možností pro začínající podnikatele se nabízí možnost finanční podpory z veřejných prostředků. O veřejnou podporu se jedná v případě, že splňuje tyto znaky: podpora je poskytnutá z veřejných prostředků, udělení podpory narušuje nebo hrozí narušením hospodářské soutěže, podpora je selektivní – zvýhodňuje určité podniky nebo odvětví výroby, podpora ovlivní obchod mezi členskými státy. Obecně jsou rozlišovány dvě podoby finanční podpory startupů z veřejných prostředků, a to podpora ze státního rozpočtu nebo podpora z operačních programů EU. v České republice existuje řada institucí, agentur a odborných organizací, které podporují začínající podnikatele. Na celostátní úrovni působí Agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest, a v regionech síť několika desítek Regionálních a Poradenských a Informačních center (RCIP), několik podnikatelských inovačních center (BIC), Infocenter, Informačních míst podnikatelů a další instituce.

7.5 Dotace/granty v České republice

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jaké jsou v roce 2018 podporovány oblasti pro startupy?
- ✓ Jaké stipendia v současné době existují pro začínající podnikatele studenty?
- ✓ Jaké instituce v Jihočeském kraji podporují, mentorují či coachingují začínající podnikatelské subjekty?

Podpora vzniku a rozvoje podnikatelů je hlavním nástrojem politiky soudržnosti, kterým dochází k posilování regionálních ekonomik a celkovému zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky.

Konkrétně v Jihočeském kraji bylo v roce 2016 zaevidováno více podnikatelských subjektů než v předchozím roce. Pozitivní je i pokles počtu firem zaniklých. Tato informace pocházející z tiskové zprávy Jihočeské hospodářské komory svědčí o faktu, že podpora podnikání v rámci Jihočeského kraje má svůj zásadní význam. Jihočeská hospodářská komora v rámci svých služeb poskytuje podnikatelům pravidelný monitoring dotačních titulů a podnikových příležitostí, které podnikatelské subjekty mohou využít. Rok 2018 nabízí podnikatelům podporu v těchto oblastech podnikání:

- Financování podnikání,
- Lidské zdroje,
- Přeshraniční spolupráce,
- Životní prostředí.

Stipendium

V současné době neexistuje v České republice žádný dotační program, který by byl zaměřený výhradně na studenty podnikatele a který by jim tudíž poskytl dotaci a ulehčil tak začátky podnikání. Přičemž z nového terénního šetření Hospodářské komory (HK ČR) a Výzkumného ústavu pro podnikání a inovace, do kterého se zapojilo 2 539 studentů a dvanáct fakult českých vysokých škol, vyplývá, že dvě pětiny studentů plánují při škole či po škole podnikat. Hlavním důvodem je, že chtějí být svými pány. Dokonce 63 % studentů uvádí, že největší bariérou při

rozjezdu podnikání při studiu je pro ně nedostatek finančních prostředků a nedostatečná státní podpora. Podle komory jsou výsledky průzkumů užitečnou informací pro stát i finanční instituce. S výsledky seznámí HK ČR vládu a vysoké školy a bude apelovat na státní správu, aby – stejně jako podporuje například exportéry – zvažila atraktivní podporu začínajícím podnikatelům formou záruk. Bankám Hospodářská komora poradila, aby přizpůsobily své produkty této cílové skupině. Také komora sama chce začínajícím podnikatelům pomoci. V současnosti realizuje mezinárodní projekt zaměřený na podporu start-upů. V jeho rámci organizuje pro studenty šestiměsíční školení pod vedením zkušených lektorů s praxí, které probíhá v play-parku Brno (dnes je v Evropě celkem 7 play-parků). Cílem je podpořit mladé a začínající podnikatele s chytrými nápady. Nově se je bude snažit povzbudit pořádáním diskuzí se zkušenými zástupci byznysu, a zároveň zahájí sérii kurzů pro začínající podnikatele.

Coaching - (Mentoring, např. Technologická centra a jiné v rámci JČK)

V Jihočeském kraji existuje několik institucí, kde mohou podnikatelské subjekty získat základní informace potřebné pro vstup do podnikání, informace týkající se podpory podnikání financované z prostředků státního rozpočtu ČR, z fondů EU i z jiných zdrojů, aktuální programy podpory a upozornění na důležité výzvy a uzávěrky včetně databáze podpor a dotací a další zajímavé informace pro podnikání. Jednou z nich je Jihočeský vědeckotechnický park, a. s., který je určen pro všechny zájemce o podnikání, kteří si chtějí otestovat svůj podnikatelský nápad a nastartovat své podnikání a potřebují podpořit své zajímavé nápady odbornými radami, poskytnutím prostor k podnikání nebo pomocí při oslovení investorů. Problémem týmů, které chtějí začít podnikat, je neexistující napojení na trh a minimální napojení na zákazníky, žádné kontakty na investory a nedostatečné obchodní know-how. Tyto potíže lze řešit prostřednictvím Inkubátoru Technologického centra Písek. Díky vytvořenému obchodnímu ekosystému TCP a síti expertů a profesionálů jsou týmy v dobrých rukou. Celý inovační ekosystém je postavený na pevných partnerstvích mezi komerčními, akademickými a veřejnosprávními subjekty. Začínající podnikatelé mohou dále využít subjekty, jako je (viz Tabulka 7:3):

- Regionální agrární komora Jihočeského kraje (RAK JK),
- CzechInvest,
- Agentura pro podnikání a inovace (API),
- Jihočeská hospodářská komora (JHK),
- Jihočeská agentura pro podporu inovačního podnikání, o.p.s. (JAIP).

Tabulka 7:3 Instituce podporující startupy

Název	Základní popis	Web	E-mail
Regionální agrární komora Jihočeského kraje	Sdružuje sedm okresních agrárních komor JK a jejich prostřednictvím zajišťuje FO a PO podnikajících v oblasti zemědělství, lesnictví, rybářství a potravinářství na území JK.	www.rakjk.cz	oakcb@rakjk.cz
CzechInvest	Státní příspěvková organizace pro podporu podnikání podřízená MPO ČR. Dojednává do ČR tuzemské a zahraniční investice z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center.	www.czechinvest.org	info@czechinvest.org
Agentura pro podnikání a inovace	Agentura pro podnikání a inovace je státní příspěvková organizace podřízená MPO ČR. Plní roli zprostředkujícího subjektu pro dotační programy Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.	www.agentura-api.org	https://www.agentura-api.org/kontakty/info@agentura-api.org
Jihočeská hospodářská komora	Hlavním posláním JHK je podpora rozvoje podnikatelského prostředí a prosazování zájmů podnikatelů. Shromažďuje a poskytuje informace pro podnikatele v oblasti vytváření neformálních obchodních kontaktů.	http://www.jhk.cz/	info@jhk.cz
Jihočeská agentura pro podporu inovačního podnikání, o.p.s.	Podporuje rozvoj inovací v JK. Poskytuje poradenství a informační služby, provozuje I. Etapu Jihočeského vědeckotechnického parku.	http://www.jaip.cz/	info@jaip.cz

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí

V Jihočeském kraji v roce 2018 je podnikatelům nabídnuta podpora podnikání v oblastech, jako je financování podnikání, lidské zdroje, přeshraniční spolupráce a životní prostředí. V současné době neexistuje v České republice žádný dotační program, který by byl zaměřený výhradně na studenty podnikatele, přičemž tato podpora je v blízké budoucnosti plánována. V Jihočeském kraji existuje několik institucí na podporu podnikání. Jednou z nich je Jihočeský vědeckotechnický park, a. s., Technologické centrum v Písku, Regionální agrární komora Jihočeského kraje, CzechInvest, Agentura pro podnikání a inovace, Jihočeská hospodářská komora a Jihočeská agentura pro podporu inovačního podnikání, o.p.s.

7.6 Veřejné zdroje kapitálu německého státu

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jaké existují veřejné zdroje kapitálu v německém státu?

Spolkové ministerstvo hospodářství a energetiky nabízí též celou řadu podpůrných programů pro solidní financování začátků podnikání. V následujícím textu se budeme věnovat nejdůležitějším veřejným zdrojům kapitálu. Podrobné informace o veškerých podpůrných programech německého státu, spolkových zemí a Evropské unie jakož i o možnostech jejich kombinování najdete pod odkazem <http://www.foerderdatenbank.de>.

EXIST-stipendium pro zakladatele podniku

Cílovou skupinou stipendia pro zakladatele podniku a začínající podnikatele EXIST-jsou vědci a vědečtí spolupracovníci z veřejných, neziskově zaměřených vysokých škol a neuniverzitních výzkumných zařízení (např. Fraunhofer-Gesellschaft, Leibnitz-Gemeinschaft, Max-Planck-Gesellschaft), absolventi vysokých škol a studenti, kteří v době podání žádosti již absolvovali alespoň polovinu svého studia (zdroj: BMWi, www.exist.de). Podporovány jsou týmy zakladatelů do max. tří osob, ale není omezen celkový počet zakladatelů. V rámci tohoto stipendia jsou podporovány inovativní, technologicky zaměřené podnikatelské záměry a inovativní vědecky zaměřené služby, které jsou založeny na vědeckých poznatcích (srov. www.exist.de). EXIST-zakladatelské stipendium se skládá z příspěvku, který slouží na zajištění živobytí a příspěvku na děti. Nadto jsou hrazeny věcné výdaje a náklady na koučink. Maximální délka podpory je jeden rok. Žádost o stipendium je možné podat na příslušné vysoké škole nebo vědecké instituci. Je nutné splnit následující předpoklady (srov. www.exist.de):

- a) zakladatel nebo zakladatelský tým se musí zúčastnit jednodenního semináře „osobnost zakladatele“.
- b) zakladatel nebo zakladatelský tým musí projít koučinkem pod odborným vedením.
- c) zakladatel nebo zakladatelský tým musí první návrh svého business plánu prezentovat již po pěti měsících.
- d) po deseti měsících musí být předložen kompletní business plán.
- e) sociální pojištění a daně si zakladatel či zakladatelský tým řeší samostatně.

Příslušná vysoká škola nebo výzkumná instituce spravuje finanční prostředky, nabízí zakladateli nebo zakladatelskému týmu mentora a pracoviště (srov. www.exist.de).

EXIST-transfer výzkumu

K cílové skupině programu EXIST-transfer výzkumu patří výzkumné týmy na vysokých školách a neuniverzitních výzkumných institucích a technologicky zaměřené podniky, které byly založeny v dotační fázi I (zdroj: BMWi, www.exist.de). Podporuje se další vývoj výsledků výzkumu, které mají potenciál pro založení podniku (dotační fáze I). Dále se podporuje následná vývojová činnost a zahájení obchodní činnosti (dotační fáze II). Maximální délka podpory pro fázi I a II obnáší vždy 18 měsíců. Nutným předpokladem fáze II je disponování vlastním kapitálem podniku. Žádost o finanční podporu je možné podat na příslušné vysoké škole nebo vědecké instituci.

Příspěvek na založení podniku

K cílové skupině, které je příspěvek na založení podniku patří nezaměstnaní zájemci o založení podniku, kteří mají nárok na podporu v nezaměstnanosti. Do doby samotného zahájení samostatné podnikatelské činnosti musí mít ještě nárok na pobírání příspěvku v nezaměstnanosti v délce minimálně 150 dní. (zdroj: BMWi, www.existenzgruender.de). Příspěvek zajišťuje pokrytí životních nákladů a sociálního pojištění (ve fázi I na dobu šesti měsíců, ve fázi II po dobu devíti měsíců). Příspěvek nepodléhá zdanění. Je nutno upozornit, že nosná kvalita projektu a podnikatelského záměru a znalosti a schopnosti zakladatele podniku pro výkon samostatné výdělečné činnosti je třeba prokázat na úřadu práce. Kromě toho musí kompetentní odborná instituce (např. průmyslová a obchodní komora, peněžní ústav (úvěrová instituce), daňový poradce) posoudit podnikatelský záměr. Příslušná žádost se podává na úřadu práce. (zdroj: www.arbeitsagentur.de).

Vstupní podpora

Cílovou skupinou této podpory jsou zájemci o založení podniku, kteří pobírají podporu v nezaměstnanosti II (zdroj: BMWi, www.existenzgruender.de; www.jobcenter-ge.de/). Podporuje se nákup věcných prostředků a poradenství (též zprostředkování vědomostí a znalostí) třetími osobami (např. služby daňových poradců). Vstupní podpora se nepovažuje za příjem a nepodléhá tudíž zdanění. Maximální doba podpory je dva roky. Podmínkou pro

přiznání této podpory je předložení přesvědčivého podnikatelského záměru (podrobná charakteristika podnikatelského záměru, potřeby kapitálu, finančního plánu, prognózy rentability a plán likvidity). Žádost o tuto formu podpory je nutno podat na úřadu práce.

GRW – společný úkol „zlepšení struktury regionálního hospodářství“

Cílovou skupinou této formy finanční podpory jsou podnikatelé zejména na bázi řemeslných živností a v oblasti turismu, jejichž výrobky a služby mají regionální přesah (zdroj: BMWi, www.foerderdatenbank.de/). Podmínkou pro získání této podpory je mj. stanoviště (adresa) podniku: sídlo podniku musí být buď na území bývalého NDR, nebo v strukturálně slabé oblasti západního Německa. Podmínkou pro získání této podpory je navíc i skutečnost, že investiční záměr musí vytvářet trvalá pracovní místa a garantovat stávající pracovní místa. „GRW-podpora je omezena na vybrané, strukturálně slabé regiony. Cílem je posílení investiční činnosti formou tzv. pomoci k svépomoci a vytvoření nových pracovních příležitostí v daném regionu“ (zdroj: <http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=views; document&doc=373&typ=KU>; ze dne 04. 07. 2018). Podporu je možno využít na investice. Příslušnou žádost o tuto formu podpory je třeba podat u příslušných zemských institucí (např. investiční banky).

Soutěž zakladatelů podniku v oblasti digitálních inovací

K cílové skupině této podpory patří začínající podnikatelé v oblasti informačních a komunikačních technologií. Nejlepší podnikatelské záměry jsou odměněny touto cenou. Finanční příspěvek slouží i na pokrytí koučinku pro inovativní start-upy v oblasti informačních a komunikačních technologií. Všichni výherci jsou ve své startovací fázi podporováni pomocí poskytovaného poradenství a koučinku (zdroj: BMWi, www.foerderdatenbank.de/). Mezi nejdůležitější předpoklady k získání této podpory patří plánované založení podniku, který musí být v Německu. Přihlášky do této soutěže lze podávat na webové stránce www.gruenderwettbewerb.de. V rámci přihlášky musí být předložen koncept zakládání podniku nebo minimálně propracovaný podnikatelský záměr. Při posuzování podnikatelského záměru jsou důležitým kritériem zkušenosti a kvalifikace (potenciálních) zakladatelů a realizovatelnost záměru jakož i jeho přínos pro (potenciální) zákazníky.

Německý Accelerator Program

Cílovou skupinou tohoto programu jsou podniky z oboru informačních a komunikačních technologií a tzv. life sciences (biologických věd), jejichž businessplán vykazuje vysoký růstový potenciál a mezinárodní expanzní charakter (zdroj: BMWi, www.germanaccelerator.com). V rámci tohoto programu jsou podporovány německé start-upy při vstupu na trh v USA. Příspěvek pokrývá několikaměsíční pobyt v USA, přezkum předloženého businessplánu na jeho realizovatelnost na trhu v USA a dochází též k vytváření a navazování a posilování mnoha kontaktů s potenciálními zákazníky. Žádost o tuto formu podpory lze podat u společnosti German Accelerator pod odkazem www.germanaccelerator.com.

Mladé inovativní podniky na mezinárodních veletrzích v Německu

V rámci tohoto programu jsou podporovány mladé podniky (mladší než 10 let) s inovativními produkty, postupy a službami (zdroj: BMWi, www.foerderdatenbank, www.bafa.de). Tyto podniky musí mít své sídlo i provozovnu v Německu a splňovat evropskou definici malého podniku. Tento program podporuje uvedení inovativních produktů na trh prostřednictvím účasti na důležitých a významných mezinárodních veletrzích v Německu. Je třeba mít na zřeteli, že seznam veletrhů, jejichž účast je tímto programem podporována, Spolkové ministerstvo hospodářství a energetiky každoročně aktualizuje. Pro rok 2019 bude např. podporována účast na těchto veletrzích: PSI – Evropský veletrh reklamních předmětů v Düsseldorfu, BAU – Světový veletrh pro architekturu, materiály a systémy v Mnichově, LogiMAT – Mezinárodní veletrh pro intralogistiku a management procesů ve Stuttgartu a Integrated Automotion, Motion & Drives – Mezinárodní veletrh pro integrovanou automatizaci, průmyslové IT, pohonné a pneumatické systémy v Hannoveru. Příspěvek je poskytován i na nájem stánku na veletrhu. Příslušnou žádost o tento příspěvek je třeba podat na Ministerstvu pro hospodářství a kontrolu vývozu (BAFA).

Centrální inovační program střední stav (ZIM)

Cílovou skupinou tohoto celospolkového programu, který je přístupný všem technologiím i odvětvím, jsou malé a střední podniky a neziskové výzkumné instituce jako kooperující partner podniku (zdroj: BMWi, www.foerderdatenbank, www.zim-bmwi.de, www.euronorm.de). V rámci tohoto programu jsou finančně podporovány náklady na výzkum a vývoj (např. personální náklady, různé výkony doprovázející vstup na trh). Podniky mohou provádět výzkum a vývoj v rámci samostatných projektů nebo kooperačních projektů s výzkumnými

zařízeními (nebo jinými podniky). U kooperačních projektů jsou podporovány i mezinárodní projekty (partnerství podniku a výzkumného zařízení). Mezi uznatelné náklady, na které je možno čerpat příspěvek patří např. personální náklady a náklady s projektem související zakázky třetím osobám. Žádost o tento příspěvek je možno podat u EuroNorm GmbH (pro inovace v rámci jednoho podniku) nebo u AiF Projekt GmbH (pro kooperační projekty).

Program Spolkového ministerstva pro hospodářství a energetiku (BMWí) – zaměřený na podporu vstupu na trh

K cílové skupině této podpory patří malé a střední podniky (živnosti), svobodná povolání a poskytovatelé služeb (zdroj: BMWí, www.foerderdatenbank.de, www.bafa.de). V rámci tohoto programu je podporován exportní potenciál podniku. Program na podporu vstupu na trh je rozčleněn do následujících modulů:

- jednodenní informační akce v Německu pro zájemce o export (poskytování všeobecných informací o cílových zemích jako např. politické a právní rámcové podmínky, trendy, technické předpoklady);
- cesty s cílem průzkumu a seznámení se s trhem (poskytnutí informací týkajících se vstupu na trh např. v rozvojových zemích, zprostředkování kontaktů s místními úřady, obchodními partnery a multiplikátory, návštěvy a prohlídky konkrétních míst);
- prezentace výkonu (služební cesta se sympoziem);
- navázání obchodních kontaktů (dohoda individuálních termínů s potenciálními obchodními partnery a zákazníky);
- cesty nakupujících a informační cesty s cílem vytvoření kontaktů.

Příslušnou žádost o tuto formu podpory lze podat na obchodním místě pro vstup na trh pro malé a střední podniky při Spolkovém úřadě pro hospodářství s kontrolou vývozu.

Podpora podnikatelského know-how

Cílovou skupinou tohoto programu jsou mladé podniky (max. do dvou let), malé a střední podniky (od třetího roku od založení) a podniky s hospodářskými problémy nezávisle na věku (zdroj: BMWí, www.foerderdatenbank.de, www.bafa.de). V rámci této podpory jsou finančně podporovány poradenské služby ke všem ekonomickým, finančním, personálním a organizačním otázkám. Podporovány jsou i speciální poradenské služby, např. poradenství podniků, které řídí ženy nebo migranti, poradenství k pracovním otázkám tělesně postižených a poradenství pro lepší slučitelnost rodinného a profesního života. Schválení a proplacení

příspěvku proběhne až po závěrečném přezkoumání a kontrole Spolkovým úřadem pro hospodářství a kontrolu vývozu.

WIPANO – těžištěm podpory je podnik

Cílovou skupinou programu „WIPANO – transfer vědění a technologií pomocí patentů a norem“- jsou malé a střední podniky, živnosti a přírodovědná a svobodná technická povolání (zdroj: BMWi, www.foerderdatenbank.de, www.wipano.de). Cílem programu je „podpora středních a menších podniků pomocí zajištění a využití duševního vlastnictví, ekonomického využití inovativních myšlenek a vynálezů generovaných veřejným výzkumem a využitím tvůrčího potenciálu středních a menších podniků (KMU). Dále je podporován transfer nejnovějších výsledků výzkumu do norem a standardů“. (zdroj: <https://www.innovation-beratung-foerderung.de/INNO/Navigation/DE/WIPANO/wipano.html>; ze dne 29. 06. 2018). V rámci tohoto projektu jsou poskytovány finanční příspěvky na náklady vzniklé v souvislosti s externími výkony v procesu přihlašování patentů a ochranných práv.

Inovační poukazy Spolkového ministerstva pro hospodářství a energetiku (go-Inno)

Cílovou skupinou tohoto programu jsou malé a střední podniky, řemeslné živnosti s technologickým potenciálem, méně než 100 zaměstnanců a ročním obratem maximálně 20 milionů Euro (zdroj: BMWi, www.foerderdatenbank.de, www.bmwi-innovationsgutscheine.de). V rámci programu Go-Inno jsou finančně podporovány poradenské služby k inovačnímu managementu. Tyto poradenské služby však smí být poskytovány pouze a výlučně autorizovanými poradenskými centry a institucemi. Seznam těchto poradenských míst v Německu lze najít pod následujícím odkazem:https://www.innovation-beratung-foerderung.de/SiteGlobals/INNO/Forms/Suche/Beratersuche_Formular_go-Inno.html (ze dne 05. 07. 2018). Žádost o finanční podporu v rámci tohoto programu je nutno podat prostřednictvím autorizovaného poradce.

7.7 Soukromý kapitál v německých zemích

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jaký existuje soukromý kapitál v německém státu?

K soukromým poskytovatelům kapitálu patří v první řadě zejména banky (např. LfA Investiční banka Bayern, KfW Mittelstandsbank, Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken, velké banky; viz zde: bankenverband.de) jako i investoři popř. poskytovatelé rizikového kapitálu (venture capitalists).

LfA investiční banka Bavorska

LfA Förderbank Bayern nabízí finanční pomoc pro nově založené podniky i pro již existující podniky a při přebírání podniku (zdroj: www.lfa.de). Lze získat bankovní úvěr na náklady spojené s pořízováním nemovitostí, jejich sanaci či přestavbu, pořízovací náklady na stroje, hardware, software, sklady, vozidla i další náklady jako patenty, licence a vedlejší náklady (např. notářské služby). V úvahu přichází i kombinace různých nákladů.

1) Půjčky

a) startovací úvěr

Cílovou skupinou jsou zakladatelé malých a středních podniků a řemeslných živností a svobodná povolání. Startovací úvěr může být poskytnut až do výše 100 % investičních nákladů. Žádost o úvěr je nutno podat u příslušné pobočky banky LfA.

b) univerzální úvěr

Cílovou skupinou univerzálního úvěru jsou zakladatelé živností a svobodná povolání. Univerzální úvěr je možno poskytnout jako doplněk nebo jako alternativu ke startovacímu úvěru. Žádost o univerzální úvěr je nutno podat stejně jako u startovacího úvěru na kterékoli pobočce banky LfA.

2) Snížení rizika

Banka LfA Förderbank Bayern upozorňuje, že úvěry ke snížení rizika „kryjí z velké části úvěrové riziko banky a slouží k tomu, aby i žadatelé s nedostatečnými jistinami mohli využít

tuto formu podpory a finančních půjček.“ (zdroj: <https://lfa.de/website/de/foerderangebote/gruendung/foerderangebot/risikoentlastung/index.php>; ze dne 28. 06. 2018). Nejsou-li splněny nutné jistiny pro startovací úvěr, může LfA Förderbank převzít část ručení (HaftungPlus, LfA-Bürgschaften).

3) Účastnický kapitál

K podporované cílové skupině patří jak zakladatelé živností, tak i mladé podniky (maximálně pět let od zahájení samostatné výdělečné činnosti). Při této formě čerpání finanční pomoci a podpory je třeba mít na zřeteli, že žadatel musí splňovat určité předpoklady pro získání účastnického kapitálu, musí prokázat odborné a obchodní kompetence, vypracovat a předložit nosný koncept podnikatelského záměru a jeho dalšího rozvoje, musí mít dostatek vlastního kapitálu a zavázat se osobním ručením.

KfW banka středního stavu Mittelstandsbank

Die KfW Mittelstandsbank podporuje nově založené podniky, mladé podniky a převzaté podniky (zdroj: www.kfw.de). Banka nabízí například tyto produkty:

1) ERP-startovací úvěr – (StartGeld)

Pro tuto podporu není nutný vlastní kapitál a je proto vhodný i pro samostatně výdělečně činné v rámci vedlejší činnosti „Evropská unie podporuje poskytování úvěrů zejména zakladatelům malých a středních podniků a živností, tím, že přebírá záruky za splácení úvěru vůči KfW“ (zdroj: [https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Gründen-Erweitern/Förderprodukte/ERP-Gründerkredit-Startgeld-\(067\)/](https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Gründen-Erweitern/Förderprodukte/ERP-Gründerkredit-Startgeld-(067)/); ze dne 28. 06. 2018). Pro schválení a přidělení ERP-úvěru pro zakladatele musí být splněny určité předpoklady, např. prokázání odpovídajících odborných a obchodních kompetencí žadatele. Úvěrem pro zakladatele podniku či živností jsou podporovány všechny formy podnikání. Z podporovaných opatření lze zmínit např. investice (např. stroje, počítače, stavební náklady, firemní vozidla, pozemky), výrobní prostředky (např. sklady zboží, personální náklady, nájmy, náklady na poradenství) nebo nákup podniku.

2) ERP-Kapitál na založení podniku

Pro povolení tohoto úvěru nejsou nutné žádné jistiny (zdroj: [https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Gründen-Erweitern/Förderprodukte/ERP-Kapital-für-Gründung-\(058\)/](https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Gründen-Erweitern/Förderprodukte/ERP-Kapital-für-Gründung-(058)/)). Úvěr lze čerpat na investice,

sklady materiálu a zboží, první účast na veletrhu nebo nákup podniku. ERP-kapitál na založení podniku je určen zejména na podporu nově založených podniků, živností, svobodných povolání, následníky v podniku a mladé podniky (do tří let od zahájení obchodní činnosti).

3) ERP-úvěr na založení podniku - univerzální

Ke schválení tohoto úvěru (ERP-Gründerkredits Universell) není nutný vlastní kapitál. V rámci tohoto financování lze pomocí úvěru krýt náklady na investice a výrobní prostředky. K cílové skupině tohoto druhu úvěru patří zakladatelé podniku a následníci, svobodná povolání a mladé střední podniky (do pěti let od zahájení obchodní činnosti).

4) ERP-úvěr na digitalizaci a inovace

Cílovou skupinou úvěru na digitalizaci a inovace jsou podniky a živnosti s ročním obratem do 500 milionů euro a svobodná povolání (zdroj: www.kfw.de, www.foerderdatenbank.de). Ke schválení žádosti o tento druh úvěru je nutnou podmínkou, že musí být v rámci inovačního záměru vyvíjeny zlepšené produkty nebo služby či výrobní postupy. Z tohoto úvěru lze financovat investice nebo výrobní prostředky, např. vývoj a implementace IT bezpečnostní koncepce, zřízení digitální platformy nebo modernizace vnitropodnikové širokospektrální sítě. Příslušnou žádost o tento druh úvěru adresovanou na bankovní skupinu KfW lze podat prostřednictvím domovské banky podnikatele.

5) ERP-mezanin pro inovace (mezanin = smíšená forma financování, sestávající z vlastního a cizího kapitálu)

Cílovou skupinou této formy podpory jsou podniky a živnosti a svobodná povolání s obchodní minulostí minimálně dva roky (zdroj: www.kfw.de, www.foerderdatenbank.de). Účelem ERP-Mezaninu pro inovace je dlouhodobé financování výzkumu a vývoje nových produktů, výrobních postupů a služeb vyžadovaných trhem. Z úvěru lze financovat investice a výrobní prostředky (např. personální náklady, cestovní výdaje, materiální náklady, náklady na výzkum a vývoj, služby externích poradců a opatření na zajištění kvality). Žádost adresovanou KfW lze podat prostřednictvím vlastní banky podniku.

Fond mikroúvěrů Německa

Účelem mikroúvěrů je především a zejména financování nově založených a malých podniků (zdroj: www.foerderdatenbank.de, www.mein-mikrokredit.de). Cílovou skupinou jsou živnostníci, malé podniky a svobodná povolání. Předpokladem pro získání mikroúvěru je

zpravidla prokázaná potřeba cizího kapitálu, kterou nelze pokrýt vlastními zdroji. Dalším předpokladem je existence nosného podnikatelského záměru. Nejsou nutné žádné běžné jistiny. Odpovídající žádost je možné podat u příslušné instituce poskytující mikroúvěr.

Mikromezaninový fond Německa

Cílovou skupinou této formy financování jsou živnostníci a malé podniky a svobodná povolání (zdroj: www.mikromezzaninfonds-deutschland.de, www.foerderdatenbank.de). Mikromezaninovým fondem se rozumí účastenství s cílem posílení vlastního podnikatelského kapitálu. „Pomocí přivedeného kapitálu může být navýšena kredibilita podniku a lze takto vytvořit prostor pro další možnosti a způsoby financování podniku. Poskytovatel kapitálu nemá žádná hlasovací práva ani žádný vliv“ (zdroj: <https://www.mikromezzaninfonds-deutschland.de/>; ze dne 02. 07. 2018). Žádost o tuto formu financování může středně velká účastnická společnost podat v příslušné spolkové zemi.

Fond High-Tech zakladatelů

Cílovou skupinou High-Tech zakladatelského fondu – jsou inovativní malé technologické podniky, které neobchodují déle než tři roky (zdroj: www.foerderdatenbank.de, www.high-tech-gruenderfonds.de). V rámci tohoto financování lze získat kapitál na vývoj prototypů nebo na financování procesu vstupu na trh. Celý proces financování a realizace businessplánu je dozorován a strategicky podporován týmem investičních manažerů. Příslušnou žádost o tento způsob financování lze podat u High-Tech Gründerfonds Management GmbH.

Spořitelny

Spořitelny (Sparkassen) nabízí nejen potřebné půjčky, nýbrž i další služby, například zprostředkování národních a mezinárodních kontaktů (zdroj: www.sparkasse.de). Ke zhotovení businessplánu poskytují spořitelny zpravidla potřebný software (Gründer-Software SmartBusinessPlan). Kromě toho mohou spořitelny poskytnout potřebnou podporu pomocí poradenského rozhovoru o průběhu procesu založení podniku a přezkoumání obchodního záměru či businessplánu. Prostřednictvím spořitelny lze též zabezpečit zapojení veřejných programů financování. K posouzení obchodního záměru potřebují spořitelny zpravidla kvalitní businessplán, investiční plán s nabídkami a odhadovanými náklady, majetkové přiznání, prohlášení o bezdlužnosti a přehled o příjmech za poslední dva roky (podrobné informace k

dalším podmínkám a požadavkům lze najít na webových stránkách spořitelny pod odkazem www.sparkasse.de).

Volks- a Raiffeisenbanky

Stejně jako spořitelny nabízí i Volksa Raiffeisenbanky ucelené poradenství k financování založení podniku a zjišťují potřebu kapitálu. Při financování zohledňují různé další možnosti a zdroje kapitálu. Další informace lze získat např. pod odkazem <https://www.vb-regensburg.de/firmenkunden/gruendung-nachfolge/finanzierungsmoeglichkeiten/finanzierung-existenzgruendung.html>

Rizikový kapitál (Venture Capital, účastnický kapitál, rizikový kapitál)

Jako poskytovatelé rizikového kapitálu mohou fungovat jak podnikatelé tak i soukromí investoři. Aby investoři byli ochotni poskytnout kapitál, musí být přesvědčeni o celkové ideové koncepci a předpokládat úspěch nového produktu či služby na trhu. (zdroj: <https://www.deutschland-startet.de/finanzierung/finanzierung-risikokapitalgeber/>). Nadto lze získat vlastní kapitál od tzv. venture-capital účastnických společností nebo tzv. Business Angels. Nově založený podnik je zde finančně podporován ve třech vývojových fázích:

- 1) ve fázi před založením jsou příslušnými startovacími penězi financovány zejména výzkum a vývoj a výroba prototypu.
- 2) ve fázi vstupu na trh je finančně podporována výroba a odbyt.
- 3) ve fázi expanze dochází pomocí odpovídajícího kapitálu k rozšiřování produkce, odbytu a personálu

K rozhodujícím výhodám rizikového kapitálu (Venture Capital) patří nesplatná část rizikového kapitálu. Kromě toho nejsou nutné žádné jistiny. „Dochází přitom též k posílení vlastního kapitálu podniku, neboť účastenský kapitál se v účetnictví podniku projeví jako vlastní kapitál. Vyšší podíl vlastního kapitálu usnadní poskytnutí úvěru bankou a otevírá tak dveře k dodatečnému kapitálu“ (zdroj: <http://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Finanzierung/Finanzierungswissen/Beteiligungskapital/inhalt.html>; ze dne 05. 07. 2018). Investoři se mohou na financování podílet tichou nebo veřejnou formou. Při tiché účasti nezískává investor ani podíl na podniku, ani spolurozhodovací pravomoc (např. v obchodním vedení společnosti). Při veřejné účasti investor získává jak podíl na zisku, tak i spolurozhodovací pravomoci.

Deutsche Börse Venture Network (sít' rizikového kapitálu německé burzy)

Cílem této sítě je zlepšení rámcových podmínek pro mladé dynamicky se rozvíjející podniky a usnadnění přístupu ke kapitálu včetně možného vstupu na burzu. (zdroj: <http://www.existenzgruender.de>; <http://www.venture-network.com/dbvn-de/>). Deutsche Börse Venture Network organizuje finanční aktivity s mnoha zahraničními investory a provádí různé trainingové akce (např. Managing Growth, Financing Growth, Capital Market Readiness). Kromě toho pravidelně pořádá tzv. Investor Talks, během nichž mladé, dynamicky se rozvíjející podniky mohou navázat důležité kontakty s potenciálními investory (zejména z USA a Velké Británie).

INVEST – Příspěvek na rizikový kapitál

Cílovou skupinou tohoto programu jsou jak soukromí investoři, zejména tzv. Business Angels, kteří se chtějí rizikovým kapitálem podílet na mladém podniku, tak i inovativní podniky s právní formou kapitálové společnosti, kteří nejsou starší 10-ti let (zdroj: www.bafa.de, www.foerderdatenbank.de). Cílem INVEST-financování je jednak rozprůdění (mobilizace) soukromého rizikového kapitálu pro start-upy a jednak též podpora mladých inovativních podniků při jejich hledání poskytovatelů kapitálu. Toto financování „se skládá z příspěvku na koupi a dodatkového příspěvku na exit“ (zdroj: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/invest.html>; ze dne 02. 07. 2018). Příslušná žádost o tuto formu financování se podává na Spolkovém úřadu pro hospodářství a kontrolu vývozu (BAFA). Start-upy, které mají zájem o financování z programu INVEST-mají možnost se zdarma zaregistrovat do databáze INVEST- (odkaz na INVEST-databázi: https://www.bmwi.de/Navigation/DE/InvestDB/INVEST-DB_Liste/investdb.html). Tímto způsobem o sobě mladé inovativní podniky mohou dát vědět potenciálním investorům.

Crowdové financování

Při crowdovém financování je kapitál pro určitý podnik dáván k dispozici velkým počtem investorů. Na online-platformě si uživatelé internetu vyberou určitý projekt zakladatele podniku, který pak se srovnatelně malými finančními částkami podporují (www.existenzgruender.de). Rozlišujeme Crowdfunding, Crowdlending a Crowdinvesting.

Crowdfunding

Při Crowdfundingu může internetová komunita podpořit všechny zajímavé obchodní záměry (též sociální nebo ekologické projekty) nezávisle na odvětví. „Jako protihodnotu poskytovatelé kapitálu obdrží během tzv. Reward-based Crowdfundingu nepeněžní „poděkování“. Může se jednat o zaslání zhotoveného produktu, který byl pomocí crowdu financován a vyvíjen. Může se ale též jednat např. o zaslání vstupenek nebo poukazů“ (zdroj: <http://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Finanzierung/Finanzierungswissen/Crowdfinanzierung/inhalt.html>; ze dne 05. 07. 2018)

Crowdlending (Lending-Based Crowdfunding)

Internetové platformy zprostředkovávají při této formě crowdového financování půjčky pro zakladatele podniku. Poskytovatelé úvěru přitom dostávají po určitou dobu úroky a splátky. Crowdlending tak lze považovat za určitou alternativu bankovního úvěru, běžně zde nejsou vyžadovány žádné jistiny.

Crowdinvesting

Při Crowdinvestingu se investoři podílí na start-upech (zpravidla jde o tichého podílníka) a dostávají odpovídající podíl na zisku. Crowdinvesting je spojen s vysokými náklady (bližší informace lze nalézt na www.existenzgruender.de).

Coparion

K cílové skupině coparion-financování patří malé inovativní podniky, které nejsou na trhu déle než deset let (zdroj: www.coparion.de; www.foerderdatenbank.de). V rámci tohoto programu je investorům dána možnost se kapitálově podílet na vývoji a uvedení na trh nových, nebo významně zlepšených produktů nebo služeb. Žádost o financování lze podat u coparion GmbH & Co. KG.

Užitečné internetové odkazy

Bundesagentur für Arbeit, Gründungszuschuss:

www.arbeitsagentur.de/arbeitslos-arbeit-finden/existenzgruendung

Bundesministerium für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, Teilnahme junger innovativer Unternehmen an internationalen Messen in Deutschland:

www.bafa.de/

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Förderdatenbank für Förderprogramme und Finanzhilfen des Bundes, der Länder und der EU: www.foerderdatenbank.de/

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, EXIST-Gründerstipendium:

www.exist.de/

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, EXIST-Forschungstransfer:

www.exist.de/

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Teilnahme junger innovativer Unternehmen an internationalen Messen in Deutschland:

www.foerderdatenbank.de/

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, BMWi-Markterschließungsprogramm:

www.foerderdatenbank.de/; www.bafa.de

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, German Accelerator Program:

www.germanaccelerator.com/

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Gründerwettbewerb – Digitale Innovationen:

www.foerderdatenbank.de/

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Förderung unternehmerischen Know-hows:

www.foerderdatenbank.de/; www.bafa.de

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, GRW - Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“:

www.foerderdatenbank.de/

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Gründungszuschuss:

www.existenzgruender.de/

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand:

www.foerderdatenbank.de, www.zim-bmwi.de, www.euronorm.de

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, WIPANO:

www.foerderdatenbank.de, www.wipano.de

BMWi-Innovationsgutscheine (go-Inno):

www.foerderdatenbank.de, www.bmwi-innovationsgutscheine.de

coparion:

www.foerderdatenbank.de, www.coparion.de

Crowdfinanzierung:

www.existenzgruendung.de

Deutsche Börse Venture Network:

www.venture-network.com/dbvn-de/

Deutschland startet. Die Initiative für Existenzgründer:

www.deutschland-startet.de/

ERP-Mezzanine für Innovation:

www.kfw.de/, www.foerderdatenbank.de

High-Tech Gründerfonds:

www.high-tech-gruenderfonds.de/, www.foerderdatenbank.de

INVEST – Zuschuss für Wagniskapital:

www.bafa.de/, www.foerderdatenbank.de

Jobcenter, Einstiegsgeld:

www.jobcenter-ge.de/

KfW, Mittelstandsbank:

www.kfw.de/

LfA Förderbank Bayern:

www.lfa.de/

Mikrokreditfonds Deutschland:

www.foerderdatenbank.de/, www.mein-mikrokredit.de/

Mikromezzaninfonds Deutschland:

foerderdatenbank.de/,

www.mikromezzaninfonds-deutschland.de/

Sparkasse:

www.sparkasse.de/

7.8 Literatura

BUSINESSINFO.CZ, 2018. *Dvě pětiny studentů plánují po škole podnikat. Chtějí být svými pány* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2018 [cit. 2018-03-02]. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dve-petiny-studentu-planuji-po-skole-podnikat-chteji-byt-svyymi-pany-102445.html>

BUSINESSINFO.CZ., 2010. *Dotace a financování* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2010 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani.html>

BYZNYS NOVINY.CZ. *Startupy v ČR se financují převážně z vlastních zdrojů. Nejvíce startupů u nás vzniká v Praze* [online], [s. l.]: [s. n.], 2010 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.byznysnoviny.cz/2016/12/12/startupy-cr-se-financuji-prevazne-vlastnich-zdroju-nejvice-startupu-u-nas-vznika-praze/>

FRITSCH, M., 2016. *Entrepreneurship. Theorie, Empirie, Politik*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. ISBN 978-3-662-45394-0.

FUCHSOVÁ, K., 2013. *Využití vlastní, nebo cizí kapitál? A jak drahé je financování vlastním kapitálem? Vysvětluje Jiří Hlaváč* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2013, [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-60388610-vyuzit-vlastni-nebo-cizi-kapital-a-jak-drahe-je-financovani-vlastnim-kapitalem-vysvetluje-jiri-hlavac>

HAHN, C., 2014. *Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für erfolgreiche Gründer*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-01371-4.

JIHOČESKÁ HOSPODÁŘSKÁ KOMORA, 2016. *Monitoring dotačních titulů a programových příležitostí* [online]. [s. l.]: Jihočeská Hospodářská Komora, 2016 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: http://www.jhk.cz/download/aktuality_cs/1470122659_cs_monitoring_dotacnich_titulu_01082016.pdf

JIHOČESKÁ KRAJ, 2016. *DOVOLTE VYRŮST SVÝM PODNIKATELSKÝM MYŠLENKÁM V JIHOČESKÉ KRAJI* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2016 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <http://invest.kraj-jihocesky.cz/?zacinajici-podnikatele>

MALACH, A., et al., 2005. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0906-6.

MAREŠ, S., 2008. *Zdroje financování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-007-4.

RATAJOVÁ, M., 2016. *Začínajících firem v Jihočeském kraji přibývá* [online]. [s. l.]: Jihočeská hospodářská komora, 2016 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: http://www.jhk.cz/download/zpravodaj_cs/1476866044_cs_tz_19102016_zacinajici-firmy-v-kraji.pdf

REŽŇÁKOVÁ, M., 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1835-4.

REŽŇÁKOVÁ, M., 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1835-4.

SLAVÍK, J., 2013. *Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. Praha: Grada. ISBN 837503615.

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9.

SYNEK, M., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠPAČEK, M. a L. HOLEČKOVÁ, 2014. *Finanční management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-28-7.

ŠVEC, P., 2010. *Aktuálně o startupech: jak financovat startup – 1. díl* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2010, [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/aktualne-o-startupech-financovani-1>

TETŘEVOVÁ, L., 2006. *Financování projektů*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-869-4609-6.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

8 Tipy a triky

8.1 Síť a poradenství v německých zemích

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Na koho se lze obrátit v rámci poradenství pro začínající podnikatele?
- ✓ Jaké síť pro začínající podnikatele existují v Německu a jakou podporu nabízejí?

K nejdůležitějším institucím, na které se začínající podnikatelé mohou obrátit, patří městská samospráva, která mj. zpravidla poskytuje i poradenství o vhodných možnostech podpory financování. Správa města se zabývá i otázkami živnostenskými, industrializací regionu, zprostředkováním kancelářských, skladovacích, laboratorních či výrobních prostorů. Městská správa kromě toho zprostředkovává i nejrůznější kontakty na klastry např. s problematikou IT-bezpečnosti, IT-logistiky, sensoriky, mechatroniky a automatizace, elektromobility, energetiky, kultury a zdravotnictví (zdroj: www.regensburg.de/rathaus/). Správa města poskytuje též různé informace o formalitách souvisejících se zakládáním podniku.

Cenné rady začínajícím podnikatelům, např. k problematice financování a právní poskytují i průmyslové a obchodní komory (IHK) (zdroj: www.ihk.de/). Průmyslové a obchodní komory též posuzují podnikatelský záměr z důvodu finanční podpory a poskytují poradenství při řešení formalit. Nadto též organizují různé akce pro začínající podnikatele (semináře a pod.).

Osobní poradenství a podporu začínajícím podnikatelům poskytují i krajské instituce. Informují budoucí podnikatele o možnostech financování a poskytují podporu při tvorbě podnikatelského plánu a při navazování kontaktů a tvorbě sítí. (zdroj: www.landkreis-regensburg.de/).

Kromě toho nabízí začínajícím podnikatelům poradenství, koučink a další vzdělávání též různé nadace, např. Hans Lindner Stiftung (nadace) a Johann Daniel Lawaetz Stiftung (nadace). K hlavním činnostem Hans Lindner Stiftung patří poradenství a koučink, další vzdělávání, vysokoškolské aktivity, podpora mládeže a regionů (zdroj: <https://www.hans-lindner-stiftung.de/>; ze dne 04. 07. 2018). Hans Lindner Stiftung nabízí též řadu workshopů a seminářů pro začínající podnikatele. Johann Daniel Lawaetz Stiftung též nabízí mnoho seminářů a

poradenství či koučink pro začínající podnikatele. Těžištěm jejich činnosti je zejména poradenství pro začínající podnikatele bez zajištěného příjmu (před a po založení podniku).

Portál německých inovačních center (Spolkový svaz německých inovačních, technologických a start-upových center a vědecké a technologické parky je zdrojem cenných informací pro vznikající start-upy. (<https://www.innovationszentren.de/>). K hlavním úkolům svazu patří podpora transferu technologií a inovací, podpora start-upů a jejich rozvoje a další rozvoj technologických a zakladatelských center. (srov. <https://www.innovationszentren.de/>). Prioritou je rozvoj a podpora regionálního a národního hospodářství. Na začátku roku 2018 existovalo v Německu dle údajů Spolkového svazu více než 350 inovačních, technologických a zakladatelských center a technologických parků. Procento úspěšnosti podniků vzniklých v těchto centrech činí více než 98% (zdroj: https://www.innovationszentren.de/files/bviz_daten-fakten-2018.pdf; ze dne 04. 07. 2018).

Další cenné informace týkající se založení podniku obsahují též další portály jednotlivých spolkových zemí (stav k: 04. 07. 2018):

Bádensko-Württembersko

Iniciativa pro začínající podnikatele a následovníky: www.gruendung-bw.de

svobodná povolání: www.service-bw.de

Bavorsko

zakladatelská země Bavorsko www.gruenderland.bayern

Hochsprung – vysokoškolský program pro start-upy (Entrepreneurship-Netzwerk der bayerischen Hochschulen): www.hoch-sprung.de

Gründerinitiative Mittelfranken: www.gruenderinitiative-mittelfranken.de

BayStartUp: www.baystartup.de

Berlín

portál pro začínající podnikatele: www.gruenden-in-berlin.de

Berlin.de – zakládat a podporovat: www.berlin.de/sen/wirtschaft/gruenden-und-foerdern

B!Gründet – start-upový portál berlínských vysokých škol: www.begrundet-berlin.de

Braniborsko

portál pro začínající podnikatele www.gruendungsnetz.brandenburg.de

Brémy

Starthaus Bremen: www.begin24.de

Moin Stratups!: www.startups-bremen.de

Hamburg

Hamburská iniciativa pro zakladatele podniku: www.hei-hamburg.de

Hesensko

portál pro zakladatele podniku v Hessensku: www.existenzgruendung-hessen.de

Best Excellence: www.frankfurt-bm.com/medienmarken-und-zielgruppen/zielgruppen/gruenden-wachsen/best-excellence/

Mecklenbursko-Přední Pomořansko

zakladatelé podniku: www.gruender-mv.de

Dolní Sasko

NBank: www.nbank.de

Dolní Sasko přátelské k zakladatelům podniku: www.gruenderfreundliches.niedersachsen.de

Severní Porýní-Vestfálsko

Startercenter NRW: www.startercenter.nrw.de

NUK zakladatelská akademie: www.neuesunternehmertum.de/bereich/gruenderakademie

Porýní -Falc

ISB Investiční a strukturální banka Porýní -Falc

www.isb.rlp.de

zakladatelská iniciativa Porýní -Falc

www.gruendungsinitiative.rlp.de

Start-upová centra Porýní -Falc

www.starterzentrum-rlp.de

Sársko

Sárská ofenziva pro zakladatele: www.sog.saarland.de

Sasko

založení podniku v Sasku: www.existenzgruendung-sachsen.de

Sasko-Anhaltsko

založení podniku v Sasku-Anhaltsku

www.ego-on.de

podnikatelé a zakladatelé podniku v Sasku-Anhaltsku

www.unternehmen-und-gruender-in-sachsen-anhalt.de

univations: www.univations.de

Šlesvicko-Holštýnsko

Mentori pro podnikatele v Šlesvicko-Holštýnsku: www.mentoren-sh.de

portál finanční podpory: www.ib-sh.de/wirtschaft-technologie/existenzgruenderinnen-und-existenzgruender/foerderlotsen-der-ibsh

Duryňsko

ThEx Thüringen – Duryňské centrum pro začínající podnikatele: www.thex.de

Základní informace k nejrůznějším otázkám zakládání podniku popř. k zakládání živnosti poskytují též tzv. „lidové vysoké školy“ (Volkshochschulen), které např. organizují kurzy týkající se účetnictví.

Německý patentový úřad (DPMA) poskytuje užitečné informace o vynálezech, patentech, výrobních značkách a ochranných právech (zdroj: <https://www.dpma.de/>). DPMA je též institucí, která spolurozhoduje o udělení cen pro vynálezce a inovátory (např. Německá cena budoucnosti, Evropská cena vynálezce, Německá inovační cena, Inovační cena Bavorska, Inovační cena Duryňska a cena Mládež zkoumá).

Finanční úřad je též důležitým partnerem začínajících podnikatelů, zejména v otázkách daňových. Základní informace jako např. lhůty a termíny pro odevzdání daňového přiznání lze najít na webových stránkách finančních úřadů (zdroj: www.finanzamt.bayern.de).

Franšizový portál (zdroj: <https://www.franchiseportal.de/>) obsahuje různé tipy a nápady ze všech možných odvětví (např. auto a mobilita, stavba a sanace, atd.).

Institut pro svobodná povolání v Norimberku (Nürnberg) (IFB), který sídlí na Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, patří k největším výzkumným a poradenským zařízením pro svobodná povolání v Německu (zdroj: <http://ifb.uni-erlangen.de/>). IFB (Institut pro svobodná povolání) nabízí jak individuální poradenství pro začínající podnikatele, tak i specifické workshopy např. pro advokáty, lékaře, poradce, inženýry či umělce. IFB též přezkoumává podnikatelské koncepty a vystavuje certifikáty a hodnocení.

Přehled různých poradenských příležitostí je znázorněn v tabulce č. 7.1 (zdroj: Spolkové ministerstvo pro hospodářství a energetiku, www.existengrueder.de, ze dne 10. 07. 2018).

Tabulka 8:1 Přehled poradenských příležitostí pro podnikatele a svobodná povolání

Orientační poradenství	Detailnější poradenství
průmyslová a obchodní komora řemeslná komora	průmyslová a obchodní komora řemeslná komora
konference a porady začínajících podnikatelů (gda)	konference a porady začínajících podnikatelů (gda)
portály pro start-upy a podnikatele	poradci v dané oblasti
profesní a odvětvové svazy	soutěž podnikatelských plánů
veletrhy pro start-upy (z. B. deGUT)	Institut pro svobodná povolání
komunální hospodářská podpora	advokáti, notáři, daňoví poradci
komunální pověřenkyně pro práva žen	Institut pro podporu regionálního rozvoje
	KfW bankovní skupina
	úřad práce
	zdravotní pojišťovna, úřady pro sociální zabezpečení

Zdroj: BMWi, stav: 2018

8.2 Inkubátory a akcelerátory jako forma podpory start-up v České republice

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Jaký je rozdíl mezi podnikatelským inkubátorem a akcelerátorem?
- ✓ Představení vybraných podnikatelských inkubátorů a akceleračtů působící na území České republiky.

Podnikatelské inkubátory

Podnikatelské inkubátory jsou většinou provozovány univerzitami, vládou daného státu či určitou neziskovou organizací. Cílem těchto inkubátorů je poskytnout základní (primární) formu pomoci podnikatelským jednotkám (start-upům) na začátku jejich podnikání. Tato podpora představuje nefinanční pomoc (školení, pronájem kancelářských prostor, jak nastavit marketingový plán atd.) která ovšem může přinést start-up firmě podporu finanční.

V České republice existuje celá řada podnikatelských inkubátorů:

Chefstarter (<https://chefstarter.cz/>)

Podnikatelský inkubátor, který je zaměřen na oblast gastronomie. Hlásit se můžete do Akademie, která nabízí intenzivní dvouměsíční akademii. Během těchto měsíců budete seznámeni s financemi, marketingem, právy, atd.

„CHEFSTARTER POMÁHÁ ZAČÍNÁJÍCÍM PODNIKATELŮM ROZJET VLASTNÍ FOOD BUSINESS“

BIC Plzeň (<http://www.bic.cz/>)

Podnikatelské a inovační centrum, které podporuje zakládání a rozvoj inovačního podnikání.

Pro začínající podnikatele a start-upy centrum nabízí:

Financování začátku podnikání – centrum se zájemcem o podporu probere možnosti financování začátku podnikání a pomůžeme s přípravou na jednání s finančními institucemi či investory

Konzultace podnikatelského nápadu – centrum konzultuje podnikatelské nápady či záměry a pomůže definovat cíle i způsoby, jak jich dosáhnout

Semináře a workshopy – centrum organizuje odborné vzdělávací a networkingové akce pro start-upy a začínající podnikatele

Podnikatelský inkubátor – centrum nabízí pronájem kancelářských či provozních prostor za zvýhodněných podmínek; konferenční místnosti, servis a technické zázemí a konzultační a poradenské služby odborného týmu pro začínající podniky.

BIC Ostrava (<http://www.bicova.cz/>)

BIC Ostrava s.r.o. nabízí celistvý servis pro odvětví transferu technologií, inovací, investičních projektů, projektového řízení a výzkumu a vývoje. Aby centrum zapojilo podnik do podnikatelského inkubátoru, musí podnik projít výběrem, který se řídí pomocí předem stanovených pravidel, mezi které patří:

- Kvalita podnikatelského záměru
- Inovativnost produktů/služeb (výhodou)
- Vlastní výzkum a vývoj - spolupráce s dalšími subjekty (výhodou)

Centrum nabízí podnikům, které jsou zařazeny do podnikatelského inkubátoru následující služby:

- pronájem kancelářských a výrobních prostor k podnikání
- celou řadu doplňkových služeb podporujících inovační aktivity a jejich rozvoj

Podnikatelský inkubátor Nymburk, p.o. (<http://www.inkubator-nymburk.eu/>)

Podnikatelský inkubátor Nymburk, p.o. disponuje užitnou plochou více než 1300m² a výrobní halou o ploše 2000m². Začínající inovativní podniky, zapojeny do podnikatelského inkubátoru, mohou využívat prostředí za předem stanovených podmínek, k uskutečnění svých podnikatelských záměrů.

Mezi poskytované služby patří:

- Pronájem výrobních ploch
- Poradenství
- Pronájem klimatizovaného konferenčního sálu
- Pronájem zasedacích místností
- Provozování coworkingového centra

- Zabezpečení realizace školení vč. Zajištění občerstvení

VYRTYCH – Technologický park a Inkubátor s.r.o. (<http://www.vyrtych-tpi.cz/>)

„Společnost VYRTYCH – Technologický park a Inkubátor s.r.o. byla založena v roce 2005 s posláním vytvořit vhodné prostředí pro rozvoj mladých inovačních firem a podpořit vědeckou činnost v regionu s důrazem na skutečné uvedení inovačních produktů na trh.

Cílem společnosti je zprostředkovávání využití výsledků univerzitního výzkumu v podnikatelské praxi a rozvíjení spolupráce vědeckých pracovišť s komerčními podniky.“

Podnikatelský inkubátor STEEL-IT (<https://www.steel-it.cz/>)

„Záměrem projektu je zřídit podnikatelský inkubátor se zaměřením na oblast informačních a komunikačních technologií a tzv. znalostní a novou ekonomiku. Důraz bude kladen především na inovativní a nově vznikající společnosti z nových dynamicky se vyvíjejících odvětví, především ICT. Cílem projektu je napomoci přenosu nových nápadů a poznatků z oblasti ICT do praxe a vytvoření odpovídajících podmínek pro zahájení podnikání v této oblasti. Podpora bude směřována především na čerstvé absolventy a začínající a mladé podnikatele v oblasti ICT, kteří mají nejtěžší startovní pozici pro zahájení podnikání.“

Akcelerátory

Akcelerátory (startup accelerators) se zabývají činnostmi, které podporují aktivity orientovány na poskytnutí poradenství začínajícím malým a středním podnikům při překonání nedostatku praxe a finanční zdrojů pro účinný průnik na nové technologické trhy. Akcelerátory poskytují poradenské služby v oblasti daňové, účetní, ochrany duševního vlastnictví a podpory produktu (Ministerstvo průmyslu a obchodu).

Začínající podnikatelé se v akcelerátorech mohou seznámit s odborníky z praxe, získat rady odborníků, díky kterým budou schopní překonat prvotní problém a budou schopni uspíšit jejich podnikatelský rozvoj. Seed akcelerátory pomáhají začínajícím podnikatelům nejen ve zmíněné pomoci, ale také mohou poskytnout finanční podporu. Na druhou stranu organizace, která poskytla finanční podporu začínající organizaci, bude chtít určitou formu zajištění návratnosti investice. Podoba návratnosti může mít několik podob např. zisk určitého podílu firmy nebo dluhopisy.

Příklady organizací, které na českém trhu zabývají akceleračorskou činností:

CzechAccelerator (<http://www.czechaccelerator.cz/>)

CzechAccelerator je projekt, který je organizován agenturou CzechInvest. Cílem tohoto projektu je podporovat inovativní společnosti v oblasti získávání zkušeností s podnikáním na vyspělých zahraničních trzích díky poskytování poradenských služeb (vzdělávacích) od zahraničních mentorů.

CzechAccelerator je určen pro české podniky s:

inovatívním existujícím produktem/službou

stářím od 1 roku do 7 let

maximálně 50 zaměstnanci

sídlem v ČR a provozovnou mimo region hlavního města Prahy

statutem právnické osoby

vysokým růstovým potenciálem

potenciálem k úspěšné komercializaci produktu v destinaci

Od CzechAccelerator může podnik získat:

Kancelářské prostory - Podnikání v zahraničním inkubátoru

Mentoring a poradenství - Pomoc od zahraničních expertů

Workshopy a networkingové akce - Teorie v praxi a networking na zahraničních akcích

Marketingové materiály a překlady - Příprava propagačních materiálů vč. Překladů

Ochrana duševního vlastnictví - Služby související s ochranou duševního vlastnictví

Letenky - Doprava do zahraničí až pro dvě osoby

JIC (<https://www.jic.cz/>)

JIC je zájmové sdružení právnických osob, vznikl v rámci Regionální inovační strategie Jihomoravského kraje. Vznikl za účelem akcelarovat začínající podniky. JIC nabízí dvouměsíční intenzivní kurz, kde lze získat znalosti a zkušenosti. JIC nabízí finanční podpora firmám z programů JIC již od raných fází podnikání.

Hlavní rozdíl mezi podnikatelským inkubátorem a akcelerátorem

Podnikatelské inkubátory se orientují na začínající podniky, které se nacházejí v počátečním stádiu vývoje a podporují je v základních aspektech podnikání. Akcelerátor se orientuje na malé

a střední podniky, které již vykonávají podnikatelskou činnost, a pomáhá jim s jejich zrychlením v růstu na trhu pomocí nabízených akceleračních služeb.

8.3 Start-up-Checklist (kontrolní seznam)

Co Vás čeká v této kapitole:

- ✓ Seznámení s kontrolním seznamem.

Založení vlastního podniku je důležitým profesním krokem. Z tohoto důvodu je nutné si předem odpovědět na řadu otázek a vyřešit mnoho problémů. V následujícím textu jsou shrnuty hlavní kroky při založení podniku. Podrobný návod a interaktivní kontrolní seznamy od BMWi (zdroj: BMWi, <http://www.existenzgruender.de/DE/Planer-Hilfen/Checklisten-Uebersichten/inhalt.html>; ze dne 10. 07. 2018) nabízí podrobný přehled o zásadních krocích na cestě k samostatnému podnikání.

- 1) Přezkoumání vlastního rozhodnutí
 - 1) Disponujete potřebnými odbornými a obchodními kompetencemi?
 - 2) Máte již odpovídající zkušenosti?
 - 3) Podporuje Vás Vaše rodina ve Vašem rozhodnutí?
 - 4) Jste ochotni nést a zvládat vysokou zátěž, která Vás očekává? Jste ochotni se během prvních let podnikatelské činnosti vzdát dovolené? Dovedete delegovat úkoly?
 - 5) Proč chcete založit vlastní podnik? Jaké jsou Vaše osobní silné a slabé stránky?
 - 6) Jak se vypořádáváte se stresem?
 - 7) Jsou Vaše cíle reálné? Jste přesvědčeni o svém obchodním nápadu?

Doporučuje se zúčastnit se minimálně jednoho workshopu pro začínající podnikatele a ujasnit si, k jakým otázkám budu potřebovat kompetentní poradenství (např. od obchodní a průmyslové komory či odborného poradce). Je důležité vědět, kdo v této situaci může poskytnout nutnou podporu a jakými zdroji je poradenství možné financovat (např. různé spolkové programy pro financování poradenství).

- 2) Plánování podnikatelského záměru
 - 1) Je Váš podnikatelský záměr kompletně zpracován?
 - i. Jaký produkt nebo jakou službu chcete uvést na trh?

- ii. Znáte své potenciální zákazníky a jejich potřeby?
- iii. Co je na Vašem obchodním plánu jedinečné?
- iv. Znáte svoji potenciální konkurenci?

2) Je Váš byznys plán nosný a má velký potenciál?

- i. Jak konkrétně vypadá Váš obchodní plán?
- ii. Jako jsou Vaše osobní silné a slabé stránky z hlediska zakladatele podniku?
- iii. Jak přesně vypadá Váš nový produkt či nová služba?
- iv. Jací zákazníci tvoří Vaši cílovou skupinu?
- v. Jaké jsou silné a slabé stránky Vaší konkurence? Jaké výhody má Váš podnikatelský záměr ve srovnání s potenciální konkurencí?
- vi. Jaké stanoviště jste si zvolil(a) pro své budoucí podnikání? Proč? Máte již zajištěné vhodné obchodní prostory?
- vii. S jakými dodavateli plánujete?
- viii. Jaký personál plánujete? Kdo převezme jaké úlohy?
- ix. Jaké vybavení obchodu potřebujete? Jak si nutné vybavení pořídíte?
- x. Máte jednoho nebo více odbytových partnerů?
- xi. Jakým způsobem si chcete vázat své zákazníky či odběratele?
- xii. Jakou reklamu a jaká marketingová opatření máte v plánu? Jakým způsobem se bude trh pravděpodobně vyvíjet? Jaký servis budete poskytovat?
- xiii. Jakou chcete zvolit právní formu podniku?
- xiv. Kdo bude podnik řídit (např. při týmovém založení)?
- xv. Jaký potenciál má Váš podnikatelský záměr? Na čem může ztroskotat? Jakým způsobem by měl management reagovat na případný hospodářský neúspěch?
- xvi. Jak vysoká je vaše kapitálová potřeba? Pomocí jakých finančních zdrojů chcete tuto potřebu pokrýt?

3) Zhotovení finančního plánu

- i. Jaký startovní kapitál potřebujete pro svůj podnikatelský záměr?
- ii. S jakými příjmy počítáte? Vyplatí se Vám vůbec založit vlastní podnik?
- iii. Jak můžete založení podniku financovat (např. dotace, soukromé zdroje, úvěry)? Jak můžete přesvědčit potenciální poskytovatele kapitálu o svém podnikatelském záměru?
- iv. Jak vypadá Vaše prognóza finančních zdrojů?

4) Formální záležitosti založení podniku

- i. Potřebujete pro svůj podnikatelský záměr určitá úřední povolení?
- ii. Vyřešili jste již veškeré záležitosti na finančním úřadě?
- iii. Pojistili jste se vůči případnému riziku ve Vašem podnikání?

8.4 Zajímavosti

Startup Festival

Startup Festival je určen pro lidi, kteří mají zájem se něco o startupech dozvědět, chtějí se inspirovat, nebo si chtějí pouze rozšířit své znalosti. Během festivalu se návštěvník může něco nového dozvědět jak od malých tak velkých startupových firem, dokonce se může stát členem startupové společnosti. Na druhou stranu startupové společnosti mohou prezentovat svůj produkt/službu před správnou cílovou skupinou a díky tomu může rozšířit povědomí o svém projektu.

Mezi hlavní cíle Startup Festivalů patří: Představit novinky na trhu a současná témata světa týkající se startupů. Propojit lidi, kteří se zajímají o podnikání a start-upy. Upozornit na možnost, že práce ve start-upech může být jako alternativu k běžnému zaměstnání.

Příklad Start-up Festivalů

3. ročník Startup Festivalu (<http://www.startupfestival.cz/>)

27. září 2018 v prostorách VŠE v Praze

Chcete vědět, co se děje na startupové scéně? Hledáte zajímavou práci, brigádu nebo stáž, co vás posune dál? Trápí vás marketing, sales nebo právní záležitosti? Chcete s odborníkem z praxe probrat váš podnikatelský záměr? Nebo se prostě jen chcete potkat se zajímavými a inspirativními lidmi? Pak na Startup Festivalu nesmíte chybět!

Tabulka 8:2 Příklad Start-up Festivalů

STARTUP CAMP	https://scb18.de/	Berlín
WOLVES SUMMIT	https://www.wolvessummit.com/	Varšava
Business Startup	http://www.bstartup.com/	Londýn
WEB SUMMIT	https://websummit.com/	Lisabon
Tech Open Air	https://toa.berlin/conference/	Berlín
Pirate Summit	https://piratesummit.com/	Cologne
Startup World Cup & Summit	https://www.swcsummit.com/	Praha
Chefstarter	https://chefstarter.cz/	Česká republika

Užitečné internetové odkazy

Spolkové ministerstvo hospodářství a energetiky, zakladatelský portál BMWi:

<http://www.existenzgruender.de/DE/Planer-Hilfen/Checklisten-Uebersichten/inhalt.html>

Německý patentový úřad

<https://www.dpma.de/>

německé zakladatelské a podnikatelské dny:

<https://www.degut.de.de/>

Franšízový portál:

<https://www.franchiseportal.de/>

Hans Lindner Stiftung (Nadace Hanse Lindnera):

<https://www.hans-lindner-stiftung.de/>

Průmyslová a obchodní komora (IHK):

<https://www.ihk.de/existenzgruendung-und-unternehmensfoerderung>

Institut pro svobodná povolání Nürnberg:

<https://www.ifb.uni-erlangen.de/>

Seznam FabLabs (všechny spolkové země):

<https://www.fablabs.io/labs>

Seznam institucí, zabývajících se generativním procesem zhotovování (v Německu, Rakousku a Švýcarsku)

<https://3druck.com/labs>

Portál německých inovačních center:

<https://www.innovationszentren.de/>

8.5 Literatura

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, nedatováno. *Poradenství* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/35790/54692/600996/priloha019.pdf>