

**Univerzita Karlova v Praze**  
**Fakulta sociálních věd**  
Institut ekonomických studií

**Bakalářská práce**  
***Podnikatelské prostředí v ČR z hlediska malých a  
středních podniků***  
***(případová studie soukromé obchodní firmy)***

***Autorka: Hana Kuboušková***

***Konzultant: Prof. Ing. Karel Kouba, DrSc.***

***Akademický rok: 2007/08***

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila pouze uvedené prameny a literaturu.

V Praze dne 16. května 2008

*Hana Kuboušková*

Poděkování:

Ráda bych na tomto místě poděkovala panu profesoru Koubovi za jeho pomoc, toleranci a trpělivost a také své rodině za podporu při psaní práce.

## **Abstrakt**

Studie se zaměřuje na podnikatelské prostředí z institucionálního hlediska a využívá praktických zkušeností managementu a zaměstnanců soukromé firmy. Zabývá se nastavením obecných administrativních předpokladů podnikání, jako je definice vlastnických práv, podmínky pro start podnikání a jeho ukončení, vymahatelnost práva, daňové zatížení a další. Zvláštní pozornost věnuje problematice trhu práce, pokouší se popsat specifika výběru zaměstnanců, možnosti a způsoby jejich motivace a odměňování, a také se vyjádřit k současnému stavu pracovněprávní legislativy. Zabývá se rovněž jednáním s obchodními partnery, financováním podniku a vztahy s finančními institucemi a také problematikou vytváření struktury firmy, organizace práce a využití informačních technologií. Záměrem je vystihnout důležitost všech těchto oblastí pro podnikatelské aktivity, upozornit na jejich provázanost a komplexnost. Případová studie je zatížena subjektivním názorem autorky a konkrétními zkušenostmi firmy, které však na druhou stranu mohou přinést jiný pohled na institucionální podmínky podnikání v České republice a jejich vývoj.

## **Abstract**

The bachelor thesis named “Entrepreneurial environment in the Czech Republic in scope of small and medium-sized businesses (a case study of private trading company)” focuses on entrepreneurial environment in terms of institutional development and uses practical experience of the firm’s management and employees. It deals with setting of general administrative conditions of carrying private business, such as defining the proprietary rights, conditions for establishing a business and its termination, enforceability of law, tax burden etc. Special attention is dedicated to issues of labour market: the study tries to describe the specifics of choosing the employees, possibilities and methods of their motivation and evaluation and also express an opinion to the recent state of labour law. Furthermore it deals with negotiating with business partners, financing of the company and relations with financial institutions and it also copes with the issue of creating the firm’s functional structure, work organization and use of information technology. There is an intention to render the importance of all these fields and to draw attention to their mutual cohesion and complexity. The case study bears the burden of a subjective opinion of the author and selective experience of the described company, which on the other hand can bring a different view of institutional conditions of entrepreneurship in the Czech Republic and their development.

## **Obsah**

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>VYMEZENÍ PROBLEMATIKY</b>	<b>2</b>
	2.1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ	2
	2.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE A HISTORIE FIRMY	4
<b>3</b>	<b>INSTITUCIONÁLNÍ PODMÍNKY PODNIKÁNÍ</b>	<b>6</b>
	3.1 VSTUP NA TRH	6
	3.2 OBCHODNÍ PRÁVO V PRAXI	8
	3.3 DAŇOVÁ LEGISLATIVA	11
<b>4</b>	<b>ZAMĚSTNÁVÁNÍ A PROBLEMATIKA TRHU PRÁCE</b>	<b>16</b>
	4.1 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	17
	4.2 LOAJALITA A ZPŮSOBY MOTIVACE	22
	4.3 KONKRÉTNÍ ZKUŠENOSTI	26
	4.4 PRÁVNÍ ÚPRAVA PRACOVNĚPRÁVNÍCH VZTAHŮ	30
<b>5</b>	<b>JEDNÁNÍ S OBCHODNÍMI PARTNERY</b>	<b>35</b>
	5.1 ASPEKTY SPOLUPRÁCE SE ZAHRANIČNÍMI FIRMAMI	35
	5.2 SPECIFIKA ČESKÝCH ZÁKAZNÍKŮ	39
<b>6</b>	<b>FINANCOVÁNÍ</b>	<b>43</b>
	6.1 PROBLEMATIKA FINANCOVÁNÍ CASHFLOW	43
	6.2 JEDNÁNÍ S FINANČNÍMI INSTITUCEMI	46
<b>7</b>	<b>ORGANIZAČNÍ STRÁNKY</b>	<b>49</b>
	7.1 STRUKTURA FIRMY A ŘEŠENÍ INFORMAČNÍCH TOKŮ	50
	7.2 VYUŽITÍ KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ, ÚČETNÍ A DATABÁZOVÝ SYSTÉM	57
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR</b>	<b>60</b>
<b>9</b>	<b>SEZNAM LITERATURY</b>	<b>65</b>
<b>10</b>	<b>INTERNETOVÉ ZDROJE</b>	<b>66</b>
<b>11</b>	<b>TEZE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b>	<b>67</b>

# 1 Úvod

Podnikatelské prostředí pro malé a střední firmy je poměrně často diskutovanou oblastí ekonomického života v naší zemi. Po roce 1989 jsme se museli znovu učit, jak hospodařit na vlastním. Podmínky byly zpočátku zoufalé, na druhou stranu existovaly i skvělé příležitosti uplatnit se na nenasyceném trhu. Zlepšovat podnikatelské klima a připravovat podmínky pro vznik nových soukromých firem bylo úkolem vlád a regionálních úřadů. Současné vysoké tempo hospodářského růstu a zvyšující se objem zahraničního obchodu mohou napovídat, že se podařilo navázat na prvorepublikovou tradici soukromých živnostníků a malých firem, na druhou stranu stále lze slyšet hlasy stěžující si na zbytečně komplikovanou administrativu, vysoké daně a neuctivé jednání na úřadech kromě mnoha dalších nesnází.

Mým příspěvkem do diskuze je tato bakalářská práce, která vychází z dlouhodobé zkušenosti se soukromou obchodní firmou. Na konkrétním případě se pokusím pojmenovat alespoň některé z problémů, se kterými se malý podnik setkával a setkává v běžné praxi. Není mým cílem vytvořit komplexní analýzu podnikatelského prostředí pro malé a střední firmy, protože takové studie už jsou k dispozici<sup>1</sup> a takový projekt by patrně přesahoval možnosti a rozsah bakalářské práce. Záměrem je naopak přinést pohled zblízka a pokusit se popsat individuální situaci firmy, jež je v rámci své činnosti ovlivněna legislativním rámcem, situací na pracovním trhu, mentalitou obchodních partnerů a dalšími faktory. Je zřejmé, že takové zkušenosti jsou zatíženy subjektivním názorem autorky a majitelů či zaměstnanců zkoumaného podniku. Přesto se domnívám, že pohled do každodenní praxe může být cenným doplňkem právě zmíněných komplexních studií, neboť ukazuje alespoň některé konkrétní důsledky kvality podnikatelského prostředí a institucí v České republice.

Základní struktura bakalářské práce je následující: v druhé kapitole uvádím základní údaje vymezující prostředí, kde podnik působí. Popisuji vznik a dosavadní vývoj podniku, aby bylo v dalších kapitolách možné zasadit diskuzi o konkrétních problémech do kontextu. Pokouším se tak vytvořit ucelený obraz o firmě a o tom, jaký vliv mají jednotlivé

---

<sup>1</sup> Změny od roku 1990 monitoruje například publikace Vývoj podnikatelského prostředí v ČR (Petříček, V., Corona, 2006). Analýzy a statistiky jsou k dispozici mimo jiné na portálu [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz) a na stránkách Českého statistického úřadu [www.czso.cz](http://www.czso.cz). Regionální analýzy lze nalézt na informačních serverech konkrétních municipalit a krajů. Mezinárodní srovnání nabízí například organizace Transparency International - [www.transparency.cz](http://www.transparency.cz) nebo projekt Světové banky Doing Business (každoroční srovnání podnikatelského prostředí v 178 zemích světa) - [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org).

institucionální aspekty na její činnost a vývoj. Třetí kapitola se zabývá institucionálními podmínkami podnikání v ČR v užším slova smyslu – rozebírá okolnosti vstupu firmy na trh, problematiku obchodního práva a daňové legislativy. Oblast pracovních vztahů považuji za jednu z nejvýznamnějších součástí institucionálního prostředí. Je jí proto věnována zvláštní pozornost ve čtvrté kapitole, která obsahuje témata jako výběr zaměstnanců a způsoby jejich motivace, popisuje konkrétní zkušenosti se zaměstnáváním lidského kapitálu a také stručně shrnuje současnou legislativní úpravu pracovněprávních vztahů. V páté kapitole se zaměřuji na spolupráci s obchodními partnery a rozlišuji specifika zahraničních dodavatelů a českých zákazníků. Šestá kapitola se orientuje na způsoby financování a jednání s finančními institucemi a konečně v sedmé kapitole se zabývám organizační problematikou a vlivem moderních technologií a účetního systému na chod a výkonnost firmy.

Domnívám se, že všechna vyjmenovaná témata společně tvoří těžiště existence a činnosti firmy. Zřejmě to nejsou všechny institucionální faktory, jež by bylo možné v rámci podnikatelského prostředí zkoumat, nicméně považuji je za ty hlavní.

## **2 Vymezení problematiky**

### **2.1 Malé a střední podnikání**

Podnikání jako takové stále nemá v českých zemích valnou pověst. Částečně je to snad zásluha poměrně jednostranné medializace soukromých podnikatelů většinou v souvislosti s majetkovou trestnou činností. Důvodem však zřejmě může být i fakt, že těsně po roce 1989 existovalo pro nově vzniklé soukromníky množství příležitostí, jak poměrně rychle a snadno zbohatnout, bohužel někdy nepříliš férovým způsobem. Podnikání se tak dostalo do povědomí lidí jako snadný způsob zisku, kde stačí využít kontaktů či nějaké ojedinělé příležitosti k rychlému výdělku. Ačkoli takové příležitosti skutečně na začátku 90. let existovaly, i tehdy začínalo mnoho podnikatelů s nepatrnými úsporami vypůjčenými od rodiny, s kanceláří v garáži a s učebnicí podvojného účetnictví na nočním stolku. Byl to velmi riskantní krok – opustit do té doby jisté zaměstnání a začít s něčím naprosto neznámým s velmi nejistým výsledkem, učit se samostatnosti a zodpovědnosti, což do roku 1989 nebyly příliš potřebné vlastnosti. Na tomto se dosud nic nezměnilo – podnikatel je člověk, který má vizi nové příležitosti k realizaci zisku. Do této příležitosti musí investovat své prostředky a svůj čas, spoléhat na to, že jeho intuice je

správná a posléze také využít eventuálního úspěchu k trvalejší prosperitě. Jde především o zodpovědnost nést sám rizika, která nový projekt přináší, zodpovědnost ke svým zaměstnancům a věřitelům. Vladimír Benáček říká: „*Není to neviditelná ruka, ale naopak velmi viditelné osobnosti podnikatelů, kdo nesou rizika kapitalismu a posunují hranice jeho možností.*“<sup>2</sup>

Právě drobní podnikatelé jsou ti, kteří nesou nejvíce této zodpovědnosti. V případě neúspěchu nelze čekat žádnou záchrannou injekci od státu, žádné odpuštění daňové povinnosti. Při rozjezdu nové firmy nikdo neláká investičními pobídkami, zárukami a levnými pozemky. Na malém podniku nikomu příliš nezáleží, a tak je pouze na jeho majiteli, jaký bude výsledek činnosti. Přináší to i určitý pocit svobody a v případě úspěchu rovněž vědomí zásluh a užitečnosti.

Právě malí a střední podnikatelé jsou také těmi, kterých se nejvíce dotýká kvalita podnikatelského prostředí a možné institucionální změny. Tyto subjekty nejvíce pocítí zvýšení nákladů práce, pokud se komplikuje administrativa spojená se zaměstnáváním pracovní síly. Časté legislativní změny – například v zákoně o účetnictví – mají větší dopad na podnik s jedním účetním, který má na starosti celou účetní a daňovou evidenci a musí sám registrovat každou změnu, než na podnik s účetním oddělením, kde se každý specializuje na určitou oblast účetnictví. Také při spolupráci s finančními institucemi má malý podnik horší vyjednávací pozici než velký zákazník.

Instituce ovlivňují chování a výstupy podniku mnoha způsoby: například náročnost administrativy, výše daňového zatížení, náklady zaměstnávání pracovní síly nebo vymahatelnost smluvního práva jsou všechno faktory související s formálními institucemi, a mají přímý vliv na velikost nákladů firmy. Neformální instituce jako mentalita nebo obchodní zvyklosti zase ovlivňují způsob jednání s partnery a zákazníky, platební morálku firem, pracovní nasazení zaměstnanců, možnosti jejich motivace a další. V oblasti formálních i neformálních institucí prodělala Česká republika od pádu komunistického režimu nezbytně velké změny. A protože podnik, kterému je věnována tato práce, vznikl téměř ihned po převratu, domnívám se, že na jeho vývoji lze také pozorovat dopady tohoto institucionálního vývoje. Je zřejmé, že skutečný podnik nemůže sloužit jako učebnicový příklad transformačních procesů, může však tyto procesy alespoň částečně ilustrovat.

---

<sup>2</sup> BENÁČEK, Vladimír. *The Rise of the „Grand Entrepreneurs“ in the Czech Republic and Their Contest for Capitalism*, Sociologický časopis ČSAV, 2006, vydání 42, číslo 6, str. 1152, volný překlad



## 2.2 Základní údaje a historie firmy

Firma byla oficiálně založena v červnu roku 1990 jako společný podnik manželského páru. Předmětem činnosti byl dovoz zahraniční výrobní technologie – elektrotechnických zařízení – a prodej v Československu. Firma měla právní formu fyzické osoby, protože majitelé začínali s úsporami vypůjčenými od rodičů a na minimální vklad pro společnost s ručením omezeným nedosáhli. V té době ovšem nebylo možné uvažovat o investičním úvěru od banky, tyto produkty byly v širším měřítku nabízeny až mnohem později. Dodavatelem technologie se stala renomovaná zahraniční firma, o níž měl podnikatel informace ze svého předchozího zaměstnání. S touto firmou se podnikatel kontaktoval v její německé centrále a dosáhl uzavření dodavatelské smlouvy s podmínkou, že firma během prvního roku uskuteční obrat 100 000 německých marek. Ukázalo se však, že na československém trhu výrobních prostředků, kde dosud vládli zásobovači schopní obstarat pro produkci alespoň to nejnужnější, existovala vysoká poptávka po nové technologii, a tak byla firma schopná překročit stotisícovou hranici už po třech měsících činnosti.

Majitelé byli přesvědčeni, že závislost na jediném dodavateli a jediném druhu zboží může být v budoucnu pro firmu rizikem. Hledali proto další oblast, o kterou by rozšířili svou činnost a zajistili tak firmě stabilitu. Východiskem se ukázala být technologie ze zcela odlišného oboru. Prvním dodavatelem byl producent z bývalého východního Německa. Za velmi kuriózních okolností se pak v roce 1995 naskytl příležitost k získání nového renomovaného dodavatele ze západního Německa. Majitel totiž na oborovém semináři zaslechl rozhovor konkurence o tom, že tento výrobce hledá zastoupení v České republice a na Slovensku. Rozhodl se navštívit tuto firmu hned druhý den a přesvědčil ji ke spolupráci, ačkoli předběžně bylo už dohodnuto uzavření smlouvy s jiným partnerem. Později se obchod rozrostl o další dodavatele periferních zařízení pro tuto technologii, vzniklo servisní oddělení a školicí středisko pro personál obsluhující dodávaná zařízení.

Roku 1999 bylo postaveno vlastní firemní centrum. V roce 2004 se právní forma změnila na společnost s ručením omezeným, protože majitelé považovali riziko ručení veškerým majetkem za příliš vysoké a rovněž daň z příjmu fyzických osob se značně zvýšila. Oba manželé se stali rovnocennými společníky a jednateli firmy. V prosinci roku 2004 měla firma 40 zaměstnanců a roční obrat zhruba 350 miliónů Kč. Od té doby přibyl ještě další obor činnosti v oblasti volnočasových aktivit a cestovního ruchu. K tomuto rozšíření došlo díky převzetí malé soukromé firmy specializované na vodní sporty. V roce

2006 byla založena dceřiná společnost na Slovensku a v Chorvatsku. V současnosti zaměstnává firma téměř 70 pracovníků ve čtyřech divizích, roční obrat činí přibližně 210 miliónů Kč. Firma spolupracuje s obchodními partnery z Německa, Rakouska, Švýcarska, Holandska, Francie, Švédska a Japonska. V nejbližší době by firma měla dokončit proces certifikace ISO.

Velká část zákazníků vyrábí produkty pro automobilový průmysl, další se zabývají obalovými technologiemi, výrobou spotřebního zboží, medicínských výrobků nebo elektroniky. Technologie má velice široký sortiment od jednoduchých základních zařízení po vysoce specializované, a tak i zákazníci jsou velmi různorodí: nástrojárny, potravinářské firmy, sklárny, výrobci elektrotechniky, výzkumné ústavy a specializované střední i vysoké školy ale také domácí kutilové nebo stavitelé leteckých modelů. Svou konkurenceschopnost firma zakládá nejen na prodeji špičkové technologie, ale také na spolehlivém záručním a pozáručním servisu, dodávkách náhradních dílů a školení obsluhy. Nabídku doplňují montážní a instalační služby. Celý sortiment zboží a služeb umožňuje nabízet zákazníkovi kompletní dodávky vybavení výrobních hal a montážních linek na klíč. Právě tyto služby poskytují firmě výhodu oproti konkurenci a způsobují, že se zákazníci vracejí. Konkurovat cenou je často obtížné. Na evropském trhu působí sice jen několik dodavatelů technologie, o dokonalé konkurenci tedy nemůže být řeč, přesto zákazníci v naprosté většině případů velmi tvrdě tlačí na nízké ceny, aby tak udrželi vlastní náklady na co nejnižší úrovni a obstáli mezi svou konkurencí.

Už při založení firmy si majitelé zvolili filozofii, jíž se měla řídit veškerá činnost a firemní kultura – filozofii rodinného podniku. Jednou z hlavních výhod této ideje je důvěryhodnost. Když na výsledcích firmy závisí nejen pověst podniku, ale celé rodiny a také její živobytí, pak zaměstnanci, zákazníci i obchodní partneři snáze uvěří, že podnikání je bráno opravdu vážně a s čestnými úmysly. Na začátku 90. let bylo přitom skutečně důležité přesvědčit všechny strany, že majitelé nestaví jen vzdušné zámky.

Mé osobní zkušenosti s touto firmou spočívají v každoročních letních brigádách na gymnáziu a později na vysoké škole a v pravidelné výpomoci na veletrzích. Od března roku 2007 jsem ve firmě zaměstnaná na plný úvazek jako asistentka finanční ředitelky.

## 3 Institucionální podmínky podnikání

### 3.1 Vstup na trh

Samotné soukromé podnikání bylo v roce 1990 takřka adrenalinovým sportem – zkoušeli ho jen ti, kdo měli dostatek odvahy nebo si neuměli představit, do čeho se pouštějí (často to byla kombinace obojího). Založit firmu samo o sobě nebylo administrativně náročné, složitější byla otázka zahraničního obchodu. Pro tuto činnost bylo nutné získat povolení ministerstva průmyslu a obchodu (tehdejší formální název byl Federální ministerstvo hospodářství). Pro tuto licenci bylo třeba předložit podnikatelský záměr jistému odboru ministerstva, přitom byly rozšířeny představy, že zpracování záměru je velmi sofistikovaná záležitost (alespoň podle vyjádření majitele firmy) a licenci získá jen málo žadatelů. Velká část začínajících firem si proto na zpracování žádosti najímala poradce. Zkušenost majitele byla nakonec úplně jiná: přišel na ministerstvo s podnikatelským záměrem na jednu stránku napsaným doma na starém psacím stroji, absolvoval krátký rozhovor s ministerským úředníkem a získal licenci.

V dnešní době schengenského prostoru a volného obchodu je získávání licencí k provozování zahraničního obchodu už nepředstavitelné. Přesto bylo donedávna poměrně časově náročné získat zápis do obchodního rejstříku, jež je také nutný pro činnost firmy, nejen obchodní, ale jakékoliv. Teprve v červenci 2005 vstoupila v platnost změna občanského soudního řádu, která stanovila zapisování do obchodního rejstříku elektronickou cestou a také povinnost rejstříkového soudu provést zápis nejpozději do pěti pracovních dnů od podání návrhu.<sup>3</sup>

Úspěšný rozjezd podnikání stále vyžaduje kvalitní projekt, který má šanci se prosadit, manažerské schopnosti, minimální kapitálový vklad a alespoň kapku štěstí, stejně jako v roce 1990. V dnešní době má však začínající podnikatel řadu výhod, které těsně po revoluci neexistovaly. Pokud je přesvědčivý a důvěryhodný a banka posoudí jeho projekt jako rentabilní, může získat investiční úvěr. Má k dispozici množství informačních kanálů, které mu pomáhají orientovat se nejen ve vlastním oboru, ale také v administrativních záležitostech. Fungují například nejrůznější oborové databáze podniků. Každoročně se zvyšuje počet pořádaných oborových výstav a veletrhů v zahraničí i v České republice a s rostoucí provázaností evropského trhu lze prezentovat svůj podnik nebo naopak získávat informace o dalších firmách z celé Evropy i dalších zemí. Na specializovaných webových

---

<sup>3</sup> Změna občanského soudního řádu – zákon č. 99/1963 Sb. § 200db ve znění pozdějších předpisů – ve Sbírce zákonů částka 77/2005 z 3. června 2005.

serverech je velmi snadné oslovit zákazníky a nabídnout jim své produkty nebo najít dodavatele. Vlastní webové stránky firmy jsou dnes už takřka samozřejmostí.

Také se výrazně zjednodušuje **komunikace s úřady a státní správou**. Od roku 2002 umožnilo ministerstvo financí podávat přiznání k dani z příjmu v elektronické podobě. Od roku 2006 funguje služba nazvaná Czech POINT - Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál. Jde o tzv. asistované místo výkonu veřejné správy a slouží všem občanům, nejen podnikatelům. Jejím prostřednictvím lze získat ověřené výstupy z živnostenského a obchodního rejstříku, z katastru nemovitostí a rejstříku trestů. Dosud byla tato služba k dispozici v omezeném rozsahu, v průběhu roku 2008 má být poskytována na celkem 1300 matričních a krajských úřadech, zhruba 800 pracovištích České pošty a vybraných zastupitelských úřadech a kancelářích Hospodářské komory.<sup>4</sup> Užitečnost či funkčnost této služby zatím nelze úplně objektivně posuzovat. Její prospěšnost se pravděpodobně projeví až po delší době fungování. Od roku 2003 je také možné vydávat a přijímat elektronické faktury a další doklady, které podle zákona o účetnictví slouží jako platný účetní a daňový doklad. Tato praxe se sice zatím příliš nerozšířila, nicméně zdá se, že je to pouze otázkou času.

Další pomoc nebo radu může novopečený soukromý podnikatel najít u Hospodářské komory České republiky.<sup>5</sup> Je to organizace reprezentující zájmy podnikatelské obce. Lobuje za její zájmy u českých zákonodárců, podporuje informovanost a rozvoj podnikání a vzdělanosti. Poskytuje poradenství mimo jiné právě při vstupu do podnikání, ale také při podávání žádostí o nejrůznější dotace. Dotace jsou v české společnosti relativně novým fenoménem, o to však více diskutovaným. Zejména díky vstupu Česka do Evropské unie a možnosti využívat jejích fondů rozvoje vzniká množství příležitostí financovat projekty, které by jinak byly jen stěží uskutečnitelné. Pro soukromníky mohou být dotace dalším ze způsobů jak si usnadnit začátek náročného podnikání.

Hospodářská komora a další podobné organizace jako Svaz průmyslu a dopravy ČR nebo Svaz obchodu a cestovního ruchu sdružují fyzické i právnické osoby, malé i velké podnikatele. Je však faktem, že i v těchto organizacích mají silnější hlas velké firmy. Je známou skutečností, že velké množství malých subjektů či jednotlivců se mnohem hůře organizuje při prosazování společných zájmů než menší počet velkých subjektů. Velké firmy mají více možností a prostředků, jak ovlivňovat zákonodárný proces ve svůj

---

<sup>4</sup> Zdroj: [www.czechpoint.cz](http://www.czechpoint.cz)

<sup>5</sup> Zdroj: [www.komora.cz](http://www.komora.cz)

prospěch, ať už férovým či neférovým lobbingem. Stejně tak si často mohou diktovat podmínky vůči menším partnerům v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Malí podnikatelé mají horší postavení jednoduše proto, že jsou méně slyšet. Nemohou zákonodárcům nabídnout velkolepé vize budování nových dálnic či výstavby nových automobilek, jež zaměstnají tisíce lidí. Přesto i oni v souhrnu zaměstnávají velké množství pracovní síly a nové pracovní místo vytvoří každý z nich mnohem rychleji a snadněji než nová automobilka. Organizace, která se orientuje výhradně na drobné podnikání, je Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky. Nemá sice takový vliv jako Hospodářská komora, ale právě malým firmám může poskytnout účinnou radu a pomoc při rozjezdu podnikání, hledání nových příležitostí a kontaktů a zlepšování orientace v legislativě, tržních strukturách a podnikatelském prostředí vůbec.

Je zjevné, že podmínky ke startu soukromého podnikání se od roku 1990 značně změnily. Pojem „začínat od nuly“ má dnes zcela jiný význam než tehdy. Na druhou stranu, množství podnikatelských příležitostí už od té doby bylo využito, mezery na trhu se zaplnily a dnes je mnohem obtížnější najít obor a konkrétní projekt, s nímž se lze prosadit. Jistěže nové příležitosti vznikají stále, ale tehdejší výjimečná situace se už zřejmě opakovat nebude.

### 3.2 Obchodní právo v praxi

Obchodní právo definuje a upravuje vztahy mezi podnikatelskými subjekty, popřípadě jejich vztahy k dalším subjektům. Pro podnikatele je stěžejní zejména legislativa zabývající se právními podmínkami založení podniku a ukončení jeho činnosti a dále zákony, které slouží k jasnému vymezení a ochraně vlastnických práv. Co se týče první oblasti, o zápisu do obchodního rejstříku už jsem se zmiňovala výše. Neméně podstatné jsou ovšem okolnosti ukončení činnosti podniku a vyrovnání případných závazků.

Tuto problematiku nově upravuje **insolvenční zákon**<sup>6</sup> účinný od 1. července 2007. Očekává se od něj, že odstraní některé zásadní nedostatky dosavadního zákona o konkursu a vyrovnání. Tato stará právní úprava například neumožňovala dostatečně rychlé uspokojení věřitelů. Pro podnikatele je přitom stěžejní nejen to, zda své pohledávky skutečně vymohou, ale také jak brzy. Každá prodleva má za následek zvýšení nákladů. Zákon byl nevýhodný i pro samotné úpadce, protože přinášel jediný verdikt – likvidaci.

---

<sup>6</sup> Zákon č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení

Dalším důvodem pro kritiku byla zneužitelnost zákona k nekalým praktikám – například v rámci konkurenčního boje. Všechny tyto problémy se insolvenční zákon pokouší odstranit. Zavádí novou instituci – tzv. osobní bankrot, který umožňuje fyzickým osobám řešit své předlužení zpeněžením majetkové podstaty nebo pomocí splátkového kalendáře, ovšem podle zákonem stanovených pravidel. Nově definované insolvenční řízení má nejen zrychlit vyrovnání mezi dlužníkem a věřiteli, ale také poskytnout dlužníkovi právní ochranu – během tohoto řízení nesmí věřitelé vymáhat své pohledávky jakýmkoli jiným způsobem než přihláškou v insolventním řízení. Věřitelé tak nemohou na dlužníka podat v tomto období žalobu ani podnikat cokoli jiného – důsledkem je, že všichni věřitelé jsou ve stejném postavení a předchází se tak přednostnímu uspokojení jednoho nebo několika málo věřitelů na úkor ostatních. Na návrh dlužníka může také soud nově vyhlásit tzv. moratorium. Je to nejvýše 3 měsíce trvající lhůta pro dlužníka, během které má příležitost řešit své zadlužení, a zákon přitom zakazuje přerušování dodávek energií a surovin od dodavatelů po dobu trvání moratoria. Současná legislativa rovněž umožňuje nový způsob řešení úpadku – tzv. reorganizaci. *„Reorganizací se rozumí zpravidla postupné uspokojování pohledávek věřitelů při zachování provozu dlužníkovy podniku, zajištěné opatřeními k ozdravení hospodaření tohoto podniku podle insolvenčním soudem schváleného reorganizačního plánu s průběžnou kontrolou jeho plnění ze strany věřitelů.“*<sup>7</sup>

Další novinkou v rámci tohoto zákona je informační systém – **insolvenční rejstřík**. V této internetové databázi jsou zveřejňovány veškerá podání k insolventnímu soudu (návrh na insolvenční řízení má soud povinnost uveřejnit do 2 hodin od jeho doručení), rozhodnutí soudu v insolvenčních řízeních, informace o dlužníkovi, údaje o insolvenčních správciích a informace o insolvenčních řízeních dlužníka vedených v členských státech EU. Je zřejmé, že tento rejstřík je cenným nástrojem pro podnikatele při ověřování bonity a důvěryhodnosti potenciálních partnerů. Na druhou stranu i po dobu platnosti předchozí právní úpravy docházelo k podání návrhu na konkurz za účelem poškození dobré pověsti firmy, popřípadě zmaření jeho obchodních kontraktů nebo spolupráce s finančními institucemi. Tuto nevýhodu má i insolvenční rejstřík – návrh, ať už oprávněně podaný nebo ne, se v něm zobrazí do 2 hodin. Je ovšem třeba chápat tento rejstřík tak, jak je definován – tzn. jako informační nástroj. Fakt, že se zde objeví návrh na insolvenční řízení na jistou firmu, znamená pouze to, že tento návrh byl podán. Stejně jako v trestním řízení

---

<sup>7</sup> Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, § 316

je nutné respektovat presumpci nevinu – teprve rozhodnutí soudu má skutečně vypovídací hodnotu o tom, zda je daná firma předlužená nebo ne. Užitečnost insolvenčního rejstříku tedy závisí hlavně na tom, jak budou jeho uživatelé s informacemi nakládat.

Rejstřík navíc má i další funkci – slouží jako prostředek k doručování většiny soudních rozhodnutí a dalších písemností jako jsou návrhy a přípisy. Měl by proto přispět ke zrychlení soudních řízení a komunikace mezi soudem a účastníky řízení. V této oblasti by měla být dalším přínosem novela občanského soudního řádu, schválená vládou v únoru 2008. Tato novela počítá například s využitím moderních záznamových technologií k usnadnění práce soudů – z celého soudního řízení bude pořízen zvukový či zvukově-obrazový záznam. Díky tomu budou soudci sepisovat odůvodnění rozhodnutí soudu pouze v omezené formě. Protokolace bude zajištěna díky záznamu, jež má být uchováván na trvalém datovém nosiči.

Dalším druhem institucí, jež mají na fungování tržní ekonomiky zcela zásadní vliv, jsou **vlastnická práva**. Jakýkoli subjekt nemůže efektivně zacházet se svým majetkem, investovat jej a proměňovat v kapitál, pokud si není jist, že tento majetek mu bude za nějaký čas ještě patřit. I pro zahraniční investory je při rozhodování o realizaci projektu v nové zemi stěžejní, zda mají z právního hlediska jistotu, že budou moci užívat výsledků své činnosti a nakládat s nimi podle vlastního uvážení. Fungující tržní ekonomika tedy nezbytně potřebuje jasně a srozumitelně definovaná vlastnická práva a také účinné prostředky k jejich vymáhání.

Tím se vracíme k **fungování soudů**. Ačkoli už bylo řečeno, že jejich práce se postupně zrychluje, při jejich posuzování je třeba vzít v úvahu také fakt, že soudní řešení je hlavně pro malé podnikatele poměrně nákladné. Výdaje na právní zastoupení v minulosti rostly úměrně tomu, jak se legislativa stávala složitější a komplikovanější, a jak dlouho trvalo, než byla soudní pře rozhodnuta. Mít stálého právního zástupce, na kterého se lze kdykoli obrátit pro odborné poradenství, a který může podnik zastoupit při vyřizování úředních záležitostí a případně soudních sporů, se vyplatí až střednímu podniku s několika desítkami zaměstnanců. Pro menší firmy či živnostníky je to drahý luxus a dostupnost vymáhání práv je pro ně nižší.

Dalším problémem při řešení obchodních sporů je kvalifikace soudců. Soudce by měl být vzdělán nejen po stránce právní vědy a legislativy, ale měl by detailně rozumět i problematice obchodní praxe. Finanční nástroje, účetní agenda, formulace obchodních smluv – všechny tyto oblasti se v současné době rozrůstají o stále nové poznatky a možnosti, často velmi komplikované a rafinované. Soudci, ale i vyšetřovatelé, jež se mají

kompetentně zabývat touto problematikou, potřebují odbornou kvalifikaci a zkušenosti. Zatím se však takovým odborníkům nabízí nesrovnatelně lepší uplatnění v soukromém sektoru a ve státních orgánech se jich nedostává.

Základní definici vlastnických práv nalezneme v Listině základních lidských práv a svobod. V moderní době jsou však slova majetek a vlastnictví používána v mnohem širším smyslu. Zejména vlastnictví nehmotných statků je proto třeba jasně definovat. To umožňuje instituce autorských práv, kterou reprezentují například **ochranné známky a patenty**.

Ochranné známky slouží k obraně dobrého jména firmy, respektive jejího produktu a k zřetelnému odlišení od konkurenčního zboží. Zatímco v Evropě a v dalších vyspělých zemích je systém ochranných známek už zavedenou a fungující praxí, v současnosti často naráží na fakt, že nově vzniklé trhy – zejména Čína a další asijské země – odmítají tuto instituci respektovat. U patentů, jež slouží k ochraně technologických postupů a know-how, je situace stejná. Evropská firma sice zaplatí nemalou sumu za registraci svého patentu na trzích Evropské unie či dokonce celé Evropy, tato investice se však ukáže jako zcela zbytečná v okamžiku, kdy výrobní postup okopíruje asijská firma. Protože má západní svět nemalý zájem na spolupráci s těmito asijskými zeměmi, je ochota protestovat proti porušování místních norem jen malá. Nezbyvá proto než čekat, až Čína a další podobné země budou potřebovat patenty a ochranné známky k ochraně vlastních projektů a přistoupí na jejich respektování ve svém vlastním zájmu. To už je ovšem příspěvek do jiné diskuze.

### 3.3 Daňová legislativa

Problematika daní je v České republice velmi neustálená. Daňové zákony jsou opakovaně novelizovány, novely však vzbuzují spíše vášnivé diskuze než aby uklidňovaly situaci. Velká část zákonodárců je přesvědčena o kladech tzv. rovné daně z příjmu, nicméně nemá natolik silnou většinu, aby rovnou daň ve své ryzí podobě prosadila. Naše daň z příjmu je tak spíše „polorovná“, což lze ostatně konstatovat i o dalších produktech českého legislativního procesu.

Nejvíce kritizovaný byl zákon o **dani z přidané hodnoty** z roku 2004, který obsahoval množství nejasností a některé jeho části byly dokonce v přímém rozporu s jinými zákony nebo se směrnicemi Evropské unie. Zákon například stanovil, že při výpočtu zdanitelného plnění mají dovozci použít kurz ze dne příchodu zboží ze zahraničí.



Zákon o účetnictví však naopak určoval, že pro výpočet se použije kurz ze dne vystavení faktury. Zákon byl od té doby rovněž několikrát novelizován, naposledy zákonem číslo 261 z roku 2007, jež nabyl účinnosti 1. ledna 2008 a stanovil například vzrůst snížené sazby DPH u služeb z 5 % na 9 %.

Faktickým důsledkem nejasností a rozporů v legislativě je zvýšené riziko daňových úniků, v lepším případě neochota daňových poplatníků pokoušet se zákonu porozumět. Pro podnikatele samotné znamenají tyto neurčitosti nárůst transakčních nákladů: je třeba věnovat více času studiu legislativy, popřípadě si najmout poradce, navíc i v tom případě stále existuje riziko, že poradcův výklad bude finanční úřad považovat za špatný a vyměří penále. Je nasnadě, že takový stav je pro podnikatele přinejmenším demoralizující.

Reforma veřejných financí v roce 2007 byla očekávána s velkým napětím. Jaký má reforma vliv na podnikatele? Přímý dopad bude mít snížení **daně z příjmu právnických osob** ze současných 24 % na 21 % v roce 2008. Dále by se sazba měla snížit na 20 % v roce 2009 a na 19 % v roce 2010. Současný pokles sazby o 3 % není sice radikální změnou, avšak podnikatelé i tato 3 % určitě uvítají. Pozdější sazba 19 % posune Českou republiku mezi evropské země s nejnižším daňovým zatížením. Daňové zatížení právnických osob například ve Francii, Itálii nebo Belgii činí v roce 2008 33 %, v dalších nejvyspělejších státech EU je jen o málo nižší.<sup>8</sup> Lze proto doufat, že tato daňová reforma přispěje k zachování vysokého tempa ekonomického růstu, neboť nižší daňová povinnost poskytne tuzemským firmám konkurenční výhodu a stejně tak má vliv na příliv zahraničních investic.

Snížení sazby **daně z příjmů fyzických osob** slibovalo zpočátku výrazné odlehčení daňové zátěže zejména osobám s vysokým příjmem, které do roku 2007 spadaly do skupin s vysokou sazbou daně (19 %, 25 % a 32 %). Sazba sice klesla na jednotných 15 % a od roku 2009 dokonce na 12,5 %, avšak od 1.1.2008 se daňová povinnost nově vypočítává z tzv. superhrubé mzdy<sup>9</sup>, základ daně je tedy o 35 % vyšší v porovnání s rokem 2007. Osobám s nadprůměrným příjmem i tak daňová reforma ulehčí, osoby s podprůměrným příjmem zase vydělají na zvýšených slevách na dani (zvýšila se základní sleva na poplatníka, sleva na druhého z manželů, sleva na dítě i na studenta). Osob s průměrným výdělkem se reforma takřka nedotkne – na dani zaplatí jen o pár korun méně.

---

<sup>8</sup> Zdroj: Statistické údaje OECD v: Gola, Petr. *Česko konečně patří mezi země s nejnižší daní z příjmů*, [www.mesec.cz](http://www.mesec.cz), 25.2.2008

<sup>9</sup> Superhrubá mzda je definována jako hrubá mzda navýšená o sociální a zdravotní pojištění, hrazené za poplatníka zaměstnavatelem, tj. navýšená o 26 % + 9 % hrubé mzdy.

Zmíněná „polorovnost“ daně z příjmu fyzických osob tedy spočívá v tom, že sazba daně je sice jen jedna, avšak stále zůstávají v platnosti slevy na dani – v pevné výši pro všechny. Tyto slevy znamenají pro osoby s podprůměrným příjmem snížení daňové povinnosti takřka na nulu, zatímco pro poplatníky s vysokým příjmem jsou poměrně nevýznamné. Další „nerovnost“ lze spatřit v tom, že byly nově zavedeny stropy na odvody ze mzdy. Sociální a zdravotní pojištění se nyní hradí z příjmů dosahujících nejvýše 48 násobek průměrné mzdy. Z dalších příjmů už se odvody nevypočítávají.<sup>10</sup> Jestliže tedy slevy na dani jsou jakýmsi pozůstatkem progresivního typu zdanění, stropy pro odvody ze mzdy pro poplatníky s velmi vysokými příjmy lze naopak přiřadit spíše k typu regresivnímu.

Důvody pro tyto odchylky od teoretického konceptu jsou zřejmé – Česká republika nepatří mezi vysloveně liberální země a sociální výhody zde měly vždy poměrně silnou tradici. Pravicová politika, která by se pokusila příliš radikálně tyto výhody odstranit, by zřejmě odsoudila své autory k neúspěchu. Zákonodárci proto mysleli i na tato zadní vrátka v podobě daňových slev, aby zmírnili sociální dopady reformy. Do jisté míry to byl z jejich strany pud sebezáchovy.

Pro podnikatele znamená nižší daň z příjmu fyzických osob také snížení celkových nákladů zaměstnávání pracovní síly. Přestože daň pochází z výdělku zaměstnance, je to fakticky zaměstnavatel, kdo musí ve svém rozpočtu najít pro tento náklad místo. Odhlédneme-li od transakčních nákladů na změnu způsobu výpočtu daně z příjmu (např. aktualizace softwaru pro kalkulaci mezd a daně z příjmu zaměstnanců), reforma podnikatelům administrativně spíše ulehčí. Zpřehlednění výpočtu a jednotná sazba zjednodušuje orientaci jak mzdové účetní, tak manažerům při kalkulacích nákladů.

Avizovanou součástí reformy bylo také zrušení množství výjimek při odvádění daně z příjmu – v současnosti existují příjmy vyňaté z předmětu daně, příjmy osvobozené od daně, odčitatelné položky od základu daně a slevy na dani. Všechny tyto pojmy označují v podstatě to samé – snížení daňové povinnosti. V zákoně však každý z nich definuje různé skutečnosti. Český daňový systém byl v minulosti za nepřehlednost často kritizován. Například Světová banka zařadila Českou republiku při svém průzkumu daňového zatížení na 113. pozici z celkem 178 hodnocených zemí. Největší vliv na tento výsledek přitom měla právě administrativní náročnost placení daní v ČR.<sup>11</sup> Zjednodušení je

---

<sup>10</sup> Zdroj: Ondrová, Elena. *Je rovná daň skutečně rovná?*, [www.finance.cz](http://www.finance.cz), 15.1.2008

<sup>11</sup> Světová banka hodnotila 3 hlavní kritéria – počet plateb různých daní během roku (ČR na 27. místě), čas strávený administrací daňové povinnosti (168. místo za celkem 930 hodin ročně – při osmihodinové pracovní

tedy na místě. Ukazuje se však, že reforma v tomto ohledu nijak radikální nebyla – přinesla změny ve výši slev, ale takřka žádné podstatné výjimky nezrušila.

V současnosti zvažuje vláda v rámci tohoto zpřehledňování zrušení daňového **zvýhodnění stravenek**. To však podle shodné reakce zaměstnavatelů i odborů není příliš šťastný krok – odpůrci argumentují tím, že tato změna bude mít negativní dopad na zaměstnavatele i zaměstnance. Obecně si zaměstnavatel v současnosti může od základu daně odečíst až 55 % z hodnoty stravenky vydané zaměstnanci. Obvykle proto poskytne zaměstnanci právě 55 % a zbytek mu odečte ze mzdy. Těchto 55 %, které zaměstnanec obdržel, však není peněžitou odměnou, a tak se podle zákona nezdaňuje. Stravenky tedy představují daňovou úlevu pro zaměstnavatele i zaměstnance. Stravenkový systém je u nás velmi rozšířený a zajišťuje prosperitu firmám, které stravenky vydávají, ale také restauracím, z nichž některé údajně inkasují až polovinu příjmů právě ve stravenkách.<sup>12</sup> Na druhou stranu lze oponovat tím, že daňová úleva na stravenkách není pro zaměstnance ani zaměstnavatele tak markantní. Dalším argumentem může být nerovnost, která vzniká udržováním stravenkového systému. Rozhodnutí, zda bude svým zaměstnancům vydávat stravenky závisí čistě na podnikateli. Zaměstnanci, kteří stravenky dostávají jsou tak zvýhodněni oproti těm, jejichž zaměstnavatel je nevydává. Část stravenky dostanou zadarmo, zbytek se nezapočítává do základu daně. Je zřejmé, že pokud chce stát některé daňové výhody ponechat v platnosti, měly by být jasně definované a dostupné pro každého, kdo splní příslušné kritérium. Pro stravenky však žádné kritérium neexistuje, o jejich vydávání rozhoduje zaměstnavatel, a ti, kteří je nedostávají, jsou tak v podstatě diskriminováni.

V rámci zpřehledňování daňové legislativy nyní ministerstvo financí uvažuje o dalším kroku v reformě veřejných financí. Navrhuje zrušit rozdělení odvodů ze mzdy na sociální a zdravotní pojištění na částky hrazené zaměstnancem a zaměstnavatelem. Veškeré odvody by měly být hrazeny zaměstnancem. Ačkoli se laikovi může zdát, že se tím přitíží zaměstnanci a ulehčí zaměstnavateli, ve skutečnosti jde o pouze o formální změnu a princip zůstává stejný. 35 % hrubé mzdy sice nyní odvádí za svého zaměstnance firma, avšak zaměstnanec musí vytvořit svou práci takovou přidanou hodnotu, aby se zaměstnavateli tento náklad vyplatil. Jinými slovy, těchto 35 % hrubé mzdy je fakticky

---

době to znamená 116 dní v roce strávených přípravou, vyplňováním formulářů a samotným placením) a tzv. celkovou sazbu daně zahrnující daně z příjmu, sociální pojištění, daně z majetku a z jeho převodu, daně z kapitálového majetku a komunální poplatky (115. místo). Zdroj: [www.doingbusiness.org/taxes](http://www.doingbusiness.org/taxes)

<sup>12</sup> Zdroj: Ševelová, Irena. *Boj o stravenky*, www.mesec.cz, 7.3.2008

rovněž placeno zaměstnancem, přestože současná legislativa maskuje tuto skutečnost rozdělením na odvody hrazené zaměstnancem a zaměstnavatelem. Navrhovaná změna je tedy opravdu krokem ke zpřehlednění odvodů ze mzdy. Zaměstnanec si bude vědom reálné výše ohodnocení své práce zaměstnavatelem a stejně tak bude jasně vnímat, kolika prostředky přispívá skutečně do státního rozpočtu na zdravotní a sociální pojištění.

Dále reforma uvažuje o sloučení daně z příjmu a odvodů ze mzdy do tzv. superdaně. Tento krok by měl výrazně přispět ke zjednodušení administrace – daňová povinnost by nově obsahovala pouze jednu položku. Hlavním přínosem by však mohl být fakt, že zatímco nyní je v rámci placení daní třeba komunikovat se třemi institucemi (finančním úřad, správa sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovna), superdaň by bylo možné vyřídit na jednom úřadě společném pro všechny platby a také podávat jediný formulář daňového přiznání.<sup>13</sup>

Na rozdíl od rovné daně, kterou už daňoví poplatníci pozorují na svých výplatních páskách, další kroky reformy jako je sloučení odvodů a daně z příjmu do superdaně, jsou zatím pouze ve stadiu návrhu. Je třeba vyčkat, jak bude tento návrh přetvořen či doplněn v průběhu legislativního procesu. Z hlediska podnikatelského prostředí je však třeba každou snahu o zjednodušení a zpřehlednění administrace podporovat.

Daňová praxe v České republice stále vyžaduje konsolidaci. Malí a střední podnikatelé jsou v tomto ohledu navíc dále znevýhodněni oproti velkým firmám. Finanční úřady se totiž při kontrolách rády zaměřují právě na malé podniky, jejichž účetnictví je přehledné a snadné. Malým podnikatelům se neodpustí ani nejmenší chybička v odvádění daní, zatímco jsme svědky velkých nedostatků v hospodaření státních úřadů, ministerstev a magistrátů a daňových úniků vysoce postavených veřejných činitelů a některých velkých podniků. Mé argumenty nesměřují k tomu, že by se prohřešky proti daňové legislativě měly odpouštět, ale k tomu, že by se všem mělo měřit stejným metrem. Pro podnikatele, který každý měsíc počítá, zda mu aktuální stav cash flow vystačí na výplaty zaměstnancům a platbu daně z přidané hodnoty, je velice frustrující, že za obrovské sumy, které se tu a tam poztrácí na nějakém úřadu či ministerstvu, nikdo nenese zodpovědnost, zatímco za platby DPH nebo dávek sociálního a zdravotního zabezpečení, opožděné o den nebo dva, už se vyměřuje penále. Naše instituce mají stále ještě daleko k tomu, aby lidé – ať už podnikají nebo ne, cítili, že státní aparát existuje proto, aby jim sloužil a poskytoval jejich činností patřičný rámec. Zatím jsou lidé přesvědčeni spíše o opaku.

---

<sup>13</sup> Zdroj: Ondrová, Elena – Konec daňových reforem v nedohlednu, [www.finance.cz](http://www.finance.cz), 8.4.2008

## 4 Zaměstnávání a problematika trhu práce

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším kapitálem každého podniku. Názory na tuto problematiku se mohou různit, ale faktem je, že i když podnik vlastní nejdražší a nejkvalitnější technologie – například strojní zařízení, nedokáže jich využít bez kvalifikované obsluhy. Jedním ze stěžejních úkolů každého manažera je tedy získat, udržet si a motivovat schopné a kvalifikované zaměstnance. Obtížnost tohoto úkolu lze dobře demonstrovat tím, jaký nárůst různých personálních agentur a poradenských společností bylo možné registrovat v posledních letech. Člověk by totiž měl být dobrým psychologem, jež dokáže odhadnout povahu, soucítit a motivovat, racionálně uvažujícím ekonomem a nejlépe také silnou osobností s přirozenou autoritou, aby tohle všechno zvládl. Není přitom třeba zdůrazňovat, že tyto role mohou někdy navzájem kolidovat. Je proto zřejmé, že v této citlivé oblasti potřebují zaměstnavatelé často poradenství a odbornou pomoc.

Na druhou stranu nechat výběr zaměstnanců, péči o právní záležitosti či propouštění na externí firmě může být také chybou. Je totiž docela dobře možné, že vysvětlit pracovníkům takové personální agentury filozofii firmy bude problematické. Stejně tak popsat požadované vlastnosti a schopnosti zaměstnanců a způsoby, jakými si je chce podnik udržet. Zvláště u malých firem, kde úspěch podnikání více než jinde závisí na úzké spolupráci a neustálé komunikaci pracovníků, zůstává nejlepším řešením osobní kontakt se zaměstnancem. Malá firma má totiž v této oblasti jednu výhodu, totiž že snadněji vytvoří u svých zaměstnanců pocit potřebnosti, sounáležitosti a užitečnosti vykonané práce.

Tuto atmosféru spolupráce a důvěry se majitelé firmy snažili upevňovat už zmíněnou filozofií rodinného podniku. Usilovali o to, aby zaměstnanci spojovali svou vlastní budoucnost s budoucností podniku, své vlastní úspěchy s úspěchy firmy, aby viděli svou perspektivu, možnost růstu a rozvoje v rámci svého zaměstnání. Tyto principy tedy doslova vyrůstaly z osobního kontaktu a osobní zainteresovanosti majitelů na spokojenosti svých zaměstnanců. S rostoucím počtem zaměstnanců bylo sice stále obtížnější udržovat atmosféru malého semknutého kolektivu, který „táhne za jeden provaz“, nicméně majitelé se o to stále pokoušejí. Úzká spolupráce je nyní potřebná v rámci jednotlivých oddělení, a alespoň tam je možné toto prostředí udržovat.

## 4.1 Výběr zaměstnanců

Nalézt nové pracovníky není jednoduchá záležitost. Pro malý podnik to znamená velkou investici vynaloženou na hledání, výběr a zejména zaučení nové pracovní síly. Pokud se během zkušební doby ukáže, že bylo učiněno špatné rozhodnutí – ať už ze strany firmy nebo samotného zaměstnance – pro firmu to bude znamenat opakování celého procesu, časové zdržení, administrativní práci navíc a také zpoždění v projektech, kterým se nový pracovník měl věnovat. Výběru zaměstnanců je proto věnována velká pozornost.

Na začátku je snaha co nejpřesněji definovat činnost, pro kterou se hledá nový zaměstnanec, jeho charakteristiky a schopnosti. Hledání pak probíhá nejčastěji pomocí inzerátu v některém z periodik nebo v regionálních rozhlasových stanicích. Někdy uchazeče doporučí některý ze stávajících zaměstnanců. Majitelé se nebrání zaměstnat příbuzného nebo například partnera některého ze zaměstnanců, pokud splňuje požadavky na nové pracovní místo. Naopak to může přispět k udržování neformálních přátelských vztahů v rámci pracoviště a podpořit atmosféru rodinného podniku.

Po každém uchazeči je požadován strukturovaný životopis. Ten poskytne základní informace o vzdělání a zkušenostech, ale může vypovídat také například o vyjadřovacích schopnostech. Pokud na základě životopisu majitelé usoudí, že dotýčný může být vhodným kandidátem na obsazované pracovní místo, následuje osobní pohovor. Ten vždy provádí jeden z majitelů nebo oba, popřípadě je přizván vedoucí příslušného oddělení, který má samozřejmě možnost se k výběru nového zaměstnance vyjádřit.

Takřka univerzální **kritéria pro výběr pracovníků** na jakoukoli pozici jsou znalost práce s počítačem (používání základních programů jako je poštovní klient, Microsoft Office a internetový prohlížeč) a aktivní znalost alespoň jednoho světového jazyka. Další požadavky už závisí na konkrétní pracovní náplni – pro účetní znalost účetnictví, pro techniky například prokázání odborné způsobilosti v elektrotechnice dle vyhlášky 50/1978 Sb. Protože technologie, kterými se firma zabývá jsou velmi specifické, nepožaduje se po uchazečích jejich odborná znalost, ale spíš všeobecný přehled v oblasti elektrotechniky a strojírenství. Obchodníci i technici se veškeré potřebné znalosti učí za chodu – zpočátku spolupracují na projektech se služebně staršími kolegy a postupně dostávají na starosti vlastní zakázky, nejprve rutinní a posléze složitější. Nepožaduje se tedy vysloveně praxe v oboru, i když může být výhodou. Na druhou stranu čerství absolventi jsou často mnohem ochotnější učit se naprosto novým věcem a přizpůsobit se firemní morálce a zavedeným postupům.

Co se týče obecných charakterových vlastností, podnik vyhledává pracovníky, kteří jsou ochotni neustále se učit novým poznatkům a postupům, spolupracovat v týmu, přistupovat aktivně a samostatně k řešení problémů a také přebírat zodpovědnost za vlastní projekty. Při kontaktu se zákazníkem je rovněž potřebné profesionální vystupování, které jej přesvědčí o serióznosti, odbornosti a důvěryhodnosti firmy. Protože firma obchoduje se zbožím dováženým ze zahraničí, měli by obchodníci i technici ovládat dva světové jazyky – vedle angličtiny je pro firmu stěžejní němčina.

Je zřejmé, že pracovníka, který by splňoval vše uvedené, je poměrně obtížné najít. Zejména jazykové vybavení je u absolventů technických středních škol poměrně špatné. Aktivní znalost dvou světových jazyků je velmi vzácná. Také samostatnost a zodpovědnost jsou vlastnosti, kterým se někteří lidé musí učit. Nutno dodat, že nejlepší zaměstnanci, které dnes firma má, dospěli ke svým kvalitám většinou až časem. Vypracovali se z řadových zaměstnanců na vedoucí oddělení nebo vysoce specializované techniky, odborníky, jakých je velmi málo. Jen ojediněle se stane, že nově přijatý zaměstnanec se zcela bez problémů začlení do poměrně malého kolektivu a ihned začne podávat perfektní výkony. Ve většině případů je třeba čas a zkušenosti, aby se nový pracovník vyprofiloval. Může se ovšem stát, že pokud to trvá příliš dlouho, rozhodnou se majitelé, že se jim taková investice do lidského kapitálu nevyplatí.

Špatné **zkušenosti** má podnik například s hledáním mzdové účetní. Zaměstnankyně na této pozici se v roce 2006 poměrně náhle rozhodla ukončit pracovní poměr z osobních důvodů a bylo nutné najít rychle náhradu. Toto pracovní místo je přitom pro podnik nesmírně důležité. Zaměstnanci mají nárok na řádně vypočtenou mzdu bez ohledu na to, jaké těžkosti mají majitelé v účtárně. Problémy s vyplácením mezd se odrazí na pracovní morálce, nemluvě o tom, že za nesrovnalosti ve vedení mezd mohou hrozit postihy od úřadu sociálního a zdravotního zabezpečení, popřípadě finančního úřadu. Majitelé uveřejnili inzerát v denním tisku, v němž formulovali své konkrétní požadavky včetně praxe v oboru mzdového účetnictví. Přihlásilo se zhruba deset osob, z nichž některé neměly takřka žádné zkušenosti s účetnictvím, natož s mzdovou agendou. Fakt, že se někteří lidé ucházejí o práci, ke které vůbec nemají kvalifikaci, lze zřejmě přičíst také specifikům regionu, kde firma sídlí, a místním spíše omezeným možnostem vzdělávání a uplatnění se v oboru účetnictví.

První přijatá účetní velmi špatně ovládala počítač. Zaměstnavatelé se rozhodli ponechat jí nějaký čas na učení, ale na konci tříměsíční zkušební doby byl zřejmý jen nepatrný pokrok. V kalkulaci mezd se navíc objevovaly i faktické chyby. Hlavním

důvodem propuštění však byl fakt, že svou práci vůbec nezměnila a komunikace ohledně jejích chyb a případné nápravy byla velmi obtížná. Pokud se spolupráce v zásadních otázkách nezlepšila během třech měsíců, bylo nepravděpodobné, že se tak stane později.

Protože se mezitím neobjevil žádný vhodný kandidát, zaměstnavatelé zadali zpracovávání mezd externí účetní firmě. Ukázalo se však, že to rovněž není uspokojivé řešení. Externí firma neustále potřebovala přípravu nějakých podkladů, komunikace po telefonu či elektronickou formou byla nedostačující a zaměstnanci externí firmy navíc neznali interní předpisy podniku, důležité pro kalkulaci výše mezd. Pro finanční ředitelku to znamenalo skoro stejně práce a starostí, jako kdyby mzdy počítala sama.

Po několika měsících byla situace znovu přehodnocena a majitelé kontaktovali jednu z původních uchazeček. Měla dlouhodobou praxi v tomto oboru účetnictví z jiného podniku a při pohovoru uvedla, že velmi dobře zvládá práci s počítačem a dokonale rozumí problematice mezd. Skutečnost byla taková, že sice dovedla citovat paragrafy zákoníku práce, avšak počítač uměla stěží zapnout. Po třech týdnech trvání pracovního poměru prohlásila, že jí syn zrovna učí posílat e-mailovou poštu. Zнала sice principy mzdového účetnictví, ale odmítala se přizpůsobit zavedeným pracovním postupům. Tvrdila, že už všechno umí a nic dalšího se učit nepotřebuje. Své chyby svalovala na kolegyně nebo prohlašovala, že jí zaměstnanci neposkytli údaje potřebné pro výpočet mezd včas a v patřičném rozsahu. Ve firmě, kde se pracovníci často musí přizpůsobit přáním zákazníka, které by se dalo přirovnat k rozmaru, kde musí pracovat o víkendu nebo dlouho do večera, protože zákazník na své zboží zrovna velmi chvátá a oni jej nemohou odmítnout, je pak přinejmenším znepokojující poslouchat, že mzda nemohla být správně vypočtena, protože mzdová účetní je zaneprázdněna. Pracovní poměr byl s touto paní rozvázán ještě před uplynutím zkušební doby. Zásadním důvodem bylo, že komunikace s ní se ukázala ještě obtížnější než v prvním případě a navíc rozhodně nezapadala do kolektivu firmy.

Do třetice se podařilo najít účetní, která si rozuměla s kolegyněmi v účtárně i s ostatními, své práci rozuměla a byla ochotná se dále vzdělávat. Pro majitele i pro firmu to znamenalo velké ulehčení. Hlavním poučením z této zkušenosti byl zejména fakt, že ani nejpodrobnější pohovor nemusí odhalit skutečné vlastnosti uchazeče. Majitelé také usoudili, že měli jednat a rozhodovat se rychleji, což by firmě ušetřilo mnoho nákladů. Dále si myslím, že majitelé mají od té doby spíše sklon přijmout kandidáta, který je skromný a nehýří příliš sebevědomím, zkušenostmi a znalostmi, a který přitom vyjádří ochotu učit se zlepšovat se. I tato strategie se může ukázat jako chybná, ovšem univerzální recept na odhalení skutečného charakteru se jen těžko hledá.



**Možnosti zaměstnávání** se navíc v průběhu času mění. Na začátku 90. let si někteří lidé mohli připadat jako dobrodruzi, protože byli zaměstnáni u soukromé firmy. Atmosféra zcela nových netušených možností, budování nové společnosti a příležitost konečně uplatnit v plném rozsahu své schopnosti – to byla pro potencionální zaměstnance velká lákadla. V druhé polovině 90. let přišlo vystřízlivění z počáteční euforie a rostla nezaměstnanost – tehdy proto také nebylo obtížné sehnat nové pracovníky. V posledních letech ovšem nezaměstnanost trvale klesá a zejména o kvalifikovanou pracovní sílu začíná být nouze. Není dost dobře možné lákat zaměstnance na vysoké platy, protože firma chce odpovídajícím způsobem ohodnocovat zejména stávající pracovníky a budoucím zaměstnancům nabídnout možnost růstu jak ve smyslu kariérním, tak finančním. Pokud je zaměstnanci od počátku nabídnut vysoký plat, není už pak prostor k dalšímu zvyšování. Náklady zaměstnávání kromě toho od poloviny 90. let takřka neustále rostly a o každém dalším zaměstnanci bylo třeba velmi důkladně uvažovat.

Kromě finančního **ohodnocení** lze poskytnout také služební auto, notebook, firemní platební kartu a mobilní telefon. Ovšem i tyto výhody by si zaměstnanec měl zasloužit, ukázat, že je při své práci zhodnotí. Majitelům tedy nezbyvá než nabízet potenciálním pracovníkům pouze možnosti a příležitosti – příležitost k seberealizaci, k získání nových schopností a zkušeností, možnost zajímavé pracovní náplně, možnost kariérního růstu a osobního rozvoje, možnost vyššího finančního ohodnocení a materiálních benefitů. Někteří lidé přesně takové příležitosti oceňují a vyhledávají, ale stále ještě je mnoho lidí, kteří čekají na rychlý a snadný výdělek – více peněz za méně snahy. Při výběru nových pracovníků se zaměstnavatelé snaží rozpoznat ty první a raději odmítnout ty druhé, jenže jak toho dosáhnout, je věčnou otázkou.

Výběr zaměstnanců tvoří jednu ze stěžejních částí personální politiky firmy. Kvalita této práce, již lze ohodnotit až s časovým odstupem, má zásadní vliv na chod a budoucí výsledky firmy. Závisí přitom do jisté míry na štěstí. A přeci je výběr pouhým začátkem pracovněprávního poměru, který nese další množství starostí, s nimiž je třeba počítat, a jež je třeba zvládnout.

Problematika, která s výběrem zaměstnanců velmi úzce souvisí, je **obsazování vedoucích pozic**. Majitelé se jen výjimečně uchylují k hledání nového zaměstnance pro vedoucí místa (například při výběru hlavní účetní tak bylo učiněno), avšak toto rozhodnutí rovněž vyžaduje detailní posouzení osobnosti zaměstnance a jeho dosavadních pracovních výkonů. Vybrat ze stávajících pracovníků kompetentního člověka pro pozici vedoucího

oddělení je strategický krok, který ovlivní výkonnost oddělení, atmosféru na pracovišti a pracovní vztahy a má tak přímý vliv na budoucnost firmy.

Často se jako první varianta logicky nabízí povýšení služebně nejstaršího zaměstnance v oddělení. Má nejvíce zkušeností a dostalo se mu nejvíce možností k pochopení firemní strategie a kultury. Navíc může být povýšení účinným způsobem motivace pracovníka a krokem k upevnění vztahu zaměstnance k firmě. Dalším argumentem je možnost, že povýšení příkladného pracovníka bude sloužit jako vzor jeho mladším kolegům a ilustruje jejich potenciální budoucnost. Tyto úvahy však může velmi jednoduše zmařit fakt, že zaměstnanec se na vedoucí pozici charakterově nehodí.

Pro vedoucí funkci je více než u řadového zaměstnance potřeba samostatnost, zodpovědnost, empatie a ochota aktivně řešit problémy. Zaměstnanec musí být schopen kompetentně vést pracovní tým, odolávat větší stresové zátěži. Pro někoho je vedoucí pozice v zaměstnání dalším milníkem jeho osobnostního a kariérního rozvoje, příležitostí, kterou aktivně vyhledává. Na druhou stranu někteří lidé, ač velmi inteligentní a schopní, raději možnost povýšení odmítnou, protože míru stresu a zodpovědnosti považují za příliš vysokou. Majitelé firmy se proto několikrát rozhodli povýšit sice méně zkušeného zaměstnance, který však vykazoval dostatečnou míru přirozené autority, rozhodnosti a aktivního přístupu.

Povýšení zaměstnance je třeba hodnotit také z pohledu řadových zaměstnanců – změna totiž v každém případě zasáhne do vztahů na pracovišti, ať už pozitivně nebo negativně. Stává se, že služebně nejstarší zaměstnanec sice odmítne nabídku na vyšší pozici, ale později se cítí ukřivděn, když je místo něj povýšen někdo jiný. Přestože to není racionální reakce, je třeba s ní počítat a připravit se na ni. Období krátce po povýšení je i z toho důvodu jakousi zatěžkávací zkouškou pro povýšeného zaměstnance, protože právě tehdy je nejvíce zapotřebí jeho empatie, taktu a schopnosti vyjednávat, zřídít si autoritu a navázat s podřízenými fungující vztahy. Pokud by se situace vyhrotila a zaměstnanci nového nadřízeného nebyli ochotni akceptovat natolik, že by to překáželo komunikaci a narušilo spolupráci v rámci oddělení, zřejmě nešlo o dobrou volbu.

Na druhou stranu někdy povýšení jednoho člena týmu doprovázené jasným vymezením pravomocí a rozdělením pracovních povinností může vyřešit chaotickou situaci v rámci skupiny a systematizovat její práci. Takový krok může pomoci snížit napětí mezi členy týmu a zlepšit jejich pracovní výkony i vzájemné vztahy. Důležitým předpokladem je ovšem transparentní delegování povinností a zřetelné vymezení pracovní náplně každého člena skupiny.

## 4.2 Loajalita a způsoby motivace

Jak přesvědčit zaměstnance, aby se opravdu ztotožnili s podnikem, kde pracují, s jeho úspěchy i nezdary, aby příslovečně dýchali spolu s ním a za něj? To je snad ještě tvrdší oříšek než výběr nových pracovníků. Je to v podstatě sisyfovský úkol, protože nikdy není hotov a nikdy nekončí. Žádná práce není natolik rozmanitá, aby člověk časem nesklouzl k rutině. A každá pracovní náplň obsahuje i činnosti neoblíbené a nudné, kde se rutina přímo nabízí. Rutina může být užitečná, pokud při práci umožní provádět některé úkony automaticky a věnovat jim jen tolik pozornosti, kolik je nezbytně nutné. Ovšem rutina může být velmi nebezpečná, pokud lidé přestanou o své práci přemýšlet úplně. V takovém případě hrozí, že svěřené úkoly nebudou plnit v odpovídající kvalitě a také že je jejich práce přestane zajímat. Oba tyto případy jsou pro zaměstnavatele stejně nežádoucí.

Prvním z možných způsobů motivace, který se ihned nabízí, je **finanční ohodnocení**. V současné době funguje ve firmě systém, který usiluje o to, aby zaměstnanec poznal při pohledu na výplatní pásku, jakým způsobem si podnik cení jeho výkonu. Měsíční mzda se skládá ze základního platu, jehož výše se odvíjí od konkrétní pracovní pozice, a různých příplatků. Právě tyto příplatky mají mít pro zaměstnance motivační funkci. Prvním druhem je jazykový příplatek – za pasivní znalost cizího jazyka 300 Kč, za aktivní znalost 800 Kč, za znalost na úrovni státnice 1500 Kč. Pokud zaměstnanec ovládá více jazyků, každý z nich se počítá zvlášť.

Další příplatek souvisí s pracovní specializací. Pokud zaměstnanec dokonale ovládá určitou oblast v rámci své pracovní náplně, plní tyto úkoly samostatně a bez chyb, náleží mu příplatek za tuto specializaci. U obchodníků to může být například odborná znalost určitého druhu sortimentu, jeho nabízení, prodej a poradenství zákazníkům. O přiznání a konkrétní výši tohoto příplatku rozhoduje zaměstnavatel společně s vedoucím příslušného oddělení, kde zaměstnanec pracuje. Zaměstnanci, kteří mají nějakou řídicí funkci – nesou odpovědnost za práci svých podřízených či celého oddělení – mají nárok na třetí druh příplatku. Jeho výše se odvíjí od počtu lidí, které má pracovník na starost. Poslední druh příplatku se přiznává na základě let odpracovaných ve firmě.

Zaměstnavatel se tak do mzdového systému pokusil začlenit všechna nejdůležitější kritéria kvalitního zaměstnance – jeho ochotu k neustálému postupnému vzdělávání, samostatnost a loajalitu. Čtvrtletně by se výše těchto příplatků měla revidovat – pokud zaměstnanec zlepšil své jazykové vybavení nebo se zaučil v rámci nové specializace, měl by

to na svém platu poznat. Příplatek za specializaci je ovšem možné i odebrat, pokud se ukáže, že zaměstnanec neplní své povinnosti v dané oblasti tak, jak by měl. O těchto změnách opět rozhoduje zaměstnavatel na základě doporučení vedoucího oddělení.

Dalším motivačním prvkem mzdy je osobní hodnocení, které umožňuje ocenit další kvality zaměstnance jako je aktivita nebo práce nad rámec jeho povinností, pokud je potřeba. Osobní hodnocení může dosáhnout až 20 % základního platu včetně příplatků a jeho výši rovněž doporučuje nadřazený zaměstnanec. Poslední složkou mzdy jsou prémie, také ve výši 20 % základního platu. Vyplacení prémie závisí na aktuálních výsledcích firmy. Od výsledků se odvíjí také eventuelní pololetní výplata 13. a 14. platů. Zaměstnavatel se tak snaží, aby pracovníci pocítovali vlastní prospěch z toho, že se podniku daří. Samozřejmě se zaměstnancům podle zákona proplácí práce přesčas a o sobotách, nedělích a svátcích.

Všechny způsoby motivace cestou finančních odměn, které firma zatím vyzkoušela, mají jednu společnou nevýhodu. Lidé si na ně časem zvyknou. Když se 13. platy vyplácely poprvé, bylo to skvělé. Zaměstnanci byli vděční, protože věděli, že podnik nemá žádnou povinnost tyto prémie navíc vyplácet. Když se firmě dařilo delší dobu, staly se 13. a 14. platy něčím normálním. I když se zaměstnavatel snaží zdůraznit, že je to mimořádná odměna, efekt je mnohem menší.

Podobný účinek začnou mít postupně i **hmotné výhody**. Služební auto, notebook s mobilním připojením k internetu a mobilní telefon se pro zaměstnance staly standardem. Je ovšem faktem, že podnik tyto výhody poskytuje především proto, že je pracovníci potřebují ke své práci. Při častých služebních cestách, mnohdy do zahraničí, se neobejdou bez spolehlivého dopravního prostředku. Je třeba, aby měli všechny nutné informace u sebe a mohli je prezentovat zákazníkům, a aby byli neustále v kontaktu – ať už telefonicky nebo e-mailem. Přesto si někteří z nich neváží toho, že mají kvalitní a drahé vybavení, a se svěřenými věcmi zacházejí poměrně nedbale, rozhodně ne tak, jak by pečovali o vlastní vůz nebo notebook. I tady se motivace postupem času mívá účinkem.

Firma se snaží vyjít svým zaměstnancům vstříc i jinými cestami. Podporuje jejich vzdělávání například formou kombinovaného studia vysoké školy – v současnosti tímto způsobem studují 4 zaměstnanci. Také byla zavedena instituce tzv. firemního volna na nemoc. Toto firemní volno mohou pracovníci využít v případě nachlazení nebo banální nevolnosti, kdy usoudí, že není nutné jít k lékaři. Mohou si vybrat nejvýše dva dny tohoto volna vcelku. Spolu s víkendem to však může stačit na zažehnání chřipky. Do docházky pak zaměstnanec k těmto dnům připiše poznámku, že si vybral firemní volno, a pro

mzdové účely jsou tyto dny brány stejně, jakoby odpracoval standardních 8 hodin pracovní doby. Celkem je k dispozici 6 dnů firemního volna za rok.

Firemní volno je jedním z příkladů, že se majitelé firmy snaží i pomocí praktických záležitostí udržovat atmosféru rodinného podniku. Nechtějí na svých zaměstnancích pouze vydělat, ale snaží se vytvořit co možná **příjemné prostředí pro práci**. Přátelské klima prospívá nejen pracovním výkonům, ale hlavně lidem samotným, včetně majitelů. Zaměstnanci také mohou kolem poledne na hodinu opustit pracoviště. Poloha firemního objektu je totiž taková, že za půl hodiny, dané zákonem na pauzu na oběd, by se nikdo naobědvat nestihl. Závodní stravování přitom nepřichází v úvahu, firma je na to příliš malá. Nikdo nehlídá, jestli se zaměstnanec vrátil přesně za hodinu nebo za hodinu a čtvrt. Zřejmě by to byl zbytečný stres pro zaměstnance i nadřízeného. Zásadní je pracovní výkon. Majitelé proto nevyvozují závěry z pozdního příchodu, pokud se nestane vysloveně pravidlem, ale vyžadují, aby se v pracovní době zaměstnanci věnovali své práci.

Mimo pracovní dobu mohou pracovníci využívat i bazén, který je v areálu firmy a je celoročně vyhříváný. Slouží totiž jako chladicí zařízení pro kogenerační jednotku – jedná se o samostatný agregát na zemní plyn, který vyrábí elektrickou energii. Zajišťuje dostatečný příkon pro stroj ve výstavní a školící místnosti. Zároveň ohřívá vodu pro vytápění firemního objektu a dodává teplou vodu. Objekt je díky tomu nezávislý na dodávkách elektřiny z vnější sítě, což je pro firmu fungující skrze servery a počítače velká výhoda. Kogenerační jednotka tedy potřebovala chlazení a majitelé se rozhodli místo klasické nádrže investovat o něco více a postavit bazén. Používá ho rodina majitelů a zaměstnanci mají kdykoli volný přístup včetně rodinných příslušníků a přátel. Z bezpečnostních důvodů byl pouze omezen přístup dětem bez dozoru rodičů.

Bazén je během léta také nejvhodnějším místem pro různá neformální setkání zaměstnanců, oslavy narozenin, grilování a podobně. Tyto příležitosti jsou jedním z prostředků, jak udržovat přátelské vztahy i na mimopracovní úrovni a alespoň občas pomáhají majitelům i zaměstnancům k úlevě od každodenního pracovního stresu. Všichni mohou pozvat své rodiny, pokud mají zájem. Dalo by se říci, že tyto akce alespoň částečně nahrazují různé teambuildingové aktivity<sup>14</sup>, které jsou ve vytížených pracovních kolektivech v poslední době velmi populární. Rozmanité soutěže zvládnou tento úkol docela dobře, zvláště pokud jsou jejich autory sami zaměstnanci.

---

<sup>14</sup> Teambuilding znamená posílení a zefektivnění týmové spolupráce v rámci pracovních skupin pomocí různých sportovních aktivit, nebo zážitkových her a úkolů, které má kolektiv vyřešit s využitím co nejúčinnější vzájemné kooperace. Více informací například: [www.teambuilding.cz](http://www.teambuilding.cz)

**Psychologická motivace** spočívá především ve snaze docílit stavu, kdy zaměstnanec identifikuje svou budoucnost s budoucností firmy, považuje firmu za „svoji“ a cítí se v jejím prostředí dobře. Majitelé se proto pokouší dávat svým spolupracovníkům najevo, že si jejich práce váží, že jsou pro chod firmy potřební a že jejich činnost je užitečná a přináší konkrétní výsledky. V tomto ohledu je velmi důležitá komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným, respektive zaměstnavatelem. Je třeba podporovat inovační aktivitu zaměstnanců – vyslechnout jejich případné návrhy a zvážit je, ocenit, pokud se zaměstnanec snaží zefektivnit pracovní postupy nebo jinak přispět k lepší spolupráci a výsledkům firmy. Stejně tak je třeba vyslechnout případné stížnosti nebo nesouhlas zaměstnanců a zvážit je se stejnou pečlivostí.

Tyto principy se celkem snadno popisují, ale uvádět je do praxe při současném plnění každodenních povinností není vůbec jednoduché. I majitelé firmy bojují se stejnými tendencemi k rutinnímu vyřizování běžných záležitostí jako zaměstnanci. Někteří lidé jsou navíc motivaci otevřenější než jiní a nelze přitom věnovat některým více pozornosti a jiným méně. Zásadním předpokladem pro udržení otevřené a přátelské atmosféry na pracovišti je mimo jiné stav, kdy všichni mají stejné podmínky.

Upřímný a vstřícný přístup k zaměstnancům nese i riziko, že ho někteří zneužijí. Se stoupajícím počtem pracovníků toto riziko stoupá, protože zaměstnavatelé s nimi už nejsou v tak úzkém kontaktu a musí se spoléhat na vedoucí oddělení, že zaměstnancům co nejpřesněji zprostředkují to, co se dosud snažili majitelé sdělovat sami. Přesto jsou stále přesvědčeni, že tento přístup je správný. Riziko nespočívá jen v tom, že někdo využije výhody na úkor jiných zaměstnanců nebo firmy. Hlavním nebezpečím je fakt, že se tím naruší důvěra a spolupráce, která se v kolektivu dlouho budovala. Zaměstnavatelé se proto pokouší takovému zneužívání pokud možno zamezit, ačkoli úplně to nelze. Pokud se něco podobného vyskytne, hlavní snahou zaměstnavatelů je dát najevo, že takové chování nehodlají přehlížet a tolerovat. Pokud se to stane opakovaně, většinou to znamená, že dotyčný zaměstnanec nepochopil principy, které podnik při své činnosti sleduje, a zřejmě je to důvod k rozvázání pracovního poměru.

Takových případů, kdy se filozofie majitelů nasetkala u zaměstnance s porozuměním, bylo několik. Tyto zkušenosti byly na druhou stranu velice cenné při hledání nových zaměstnanců a při snaze nově formulovat zásady firemní kultury, jež by oslovily a motivovaly zaměstnance stávající.

### 4.3 Konkrétní zkušenosti

První případ se objevil hned v začátcích historie firmy. Známý majitelů pomáhal se zprostředkováním kontaktu se zahraničním dodavatelem. Jeho jazyková vybavenost i technické znalosti pomohly navázat trvalejší spolupráci. Vzhledem k tomuto podílu na zakládání obchodní činnosti mu byla nabídnuta funkce společníka ve vznikajícím podniku. To ovšem znamenalo nést spoluodpovědnost a také část finančních nákladů. Dotyčný se rozhodl raději vyvarovat rizik spojených s podnikáním, které mělo dosud nejistou budoucnost, a stal se řadovým zaměstnancem. Později se ukázalo, že po technologii je v tuzemsku velká poptávka, podnik prosperoval a měl předpoklady fungovat úspěšně i nadále. Za necelé dva roky od založení firmy tedy zaměstnanec přišel s požadavkem na podíl ze zisku firmy. Z pohledu majitelů však něco takového nebylo dost dobře reálné. Podle jejich názoru měl být případný zisk investován do zajištění stability a životaschopnosti firmy na ještě neustáleném trhu. Navíc šlo o principiální záležitost. Zaměstnanec chtěl mít prospěch plynoucí z výnosnosti podniku, odmítl však nést adekvátní riziko. Žádosti tedy nebylo vyhověno a po několika dalších neshodách byl nakonec pracovní poměr ukončen oboustrannou dohodou.

Dalším příkladem **nedorozumění mezi majiteli a zaměstnancem** byla pracovnice, jež zastávala významnou pozici v obchodním oddělení. Díky výborné znalosti němčiny byla v kontaktu se zahraničními partnery. Jednání s nimi byla strategická záležitost a zaměstnankyně tedy byla pro firmu důležitá a měla výhodnou perspektivu kariérního růstu. Přesto se rozhodla věnovat se vedle hlavního pracovního poměru ještě distribuci kosmetických výrobků. Pro zaměstnavatele to byl signál, že svou budoucnost nespátřuje ve své práci. Pokud hodlala svou pozornost rozdělovat mezi zaměstnání, které bylo samo o sobě dost náročné, a další činnost, zřejmě to znamenalo, že jí její práce neuspokojuje nebo jí k seberealizaci nestačí. Se svými vedlejšími aktivitami zřejmě měla množství plánů, s čímž se na pracovišti netajila. Pro podnik ovšem nemůže být perspektivní pracovník na odpovědné pozici, který hodlá soustředit velkou část svých schopností na úplně jinou činnost. Problémy se vyskytly také v komunikaci s touto zaměstnankyní. Velmi těžce snášela i sebemenší kritiku a ke svým kolegům se často chovala nadřazeně. Posléze byl pracovní poměr rovněž ukončen dohodou.

Jedním z nejkomplicovanějších případů byla zaměstnankyně, která sice neměla žádný konkrétní spor nebo neshody s majiteli firmy, přesto její přítomnost byla pro firmu spíše problémem než přínosem. Její přístup k práci byl velmi laxní - svým povinnostem

věnovala minimální nutné množství pozornosti. Pracovní dobu často trávila tím, že brouzdala po internetu a vyřizovala si osobní záležitosti včetně vlastní soukromé živnosti. Pokud jí bylo něco vytčeno, bránila se tím, že ostatní kolegové dělají to samé. Často tak obvinila spolehlivé zaměstnance, kteří soustavně odváděli mnohem více práce než ona. Po rozšíření její pracovní náplně zaměstnavatelem prohlásila, že tato práce ji nebaví, je pod její úroveň a nebude ji dělat dobře. O žádnou jinou činnost však zájem neprojevila. Atmosféra na pracovišti se její přítomností stávala velmi nepříjemnou. Majitelé se však potýkali s problémem, jak zdůvodnit její propuštění. Faktickým důvodem byl lhostejný přístup k práci, neplnění povinností a konfliktní povaha zaměstnankyně. Své práci se sice příliš porozumět nepokoušela, paradoxně však velmi dobře znala svá zaměstnanecká práva. Při poradě s právním zástupcem firmy bylo majitelům na rovinu vysvětleno, že výše uvedené důvody se v případném pracovněprávním sporu jen velice těžko prokazují. V těchto sporech v naprosté většině kauz vítězí zaměstnanec – dalo by se říci, že postavení zaměstnavatele je v tomto ohledu vůči zaměstnanci velmi znevýhodněno. Majitelům bylo tedy silně doporučeno, aby žádným způsobem neposkytli zaměstnankyni záminku pro podání žaloby. Nakonec byla situace vyřešena tím, že firma zrušila pracovní pozici této zaměstnankyně.

Paradoxní na této věci je fakt, že současný právní stav chrání práva zaměstnance často na úkor práv zaměstnavatele. Majitelé neměli vůbec snahu obcházet zákon. K tomuto jednání je vedla skutečnost, že pokud by postupovali standardním způsobem, pravděpodobně by tím umožnili poškození svých vlastních práv ze strany zaměstnankyně. Snažili se tak vyhnout se dalším problémům. V liberální ekonomice by se takové jednání nepotřebovalo něčím ospravedlňovat – pokud zaměstnanec není prospěšný, není důvod ho zaměstnávat. Je to rozhodnutí, které spadá výhradně pod pravomoc zaměstnavatele. V České republice to tak ovšem nefunguje.

Na druhou stranu je třeba dodat, že popsanou „kličku“ mohou samozřejmě zneužívat i firmy k neférovému jednání se zaměstnanci. Tím se jen potvrzuje, že legislativní rámec pracovněprávních vztahů nese nakonec rizika i pro zaměstnance a neumí tedy ani jedné straně zajistit dostatečnou ochranu jejich práv a ani prosazovat plnění jejich povinností. Zaměstnanci i zaměstnavatelé mají prostor, aby dosáhli svých cílů tím, že využijí mezery a nedokonalosti v legislativě a následně i v soudní praxi. Nepravděpodobnost, že by stejných cílů dosáhli i standardní legální cestou, je k tomu přímo vybízí.



Dalším případem, který zřejmě stojí za to, abych mu na tomto místě věnovala pozornost, byl jeden z externích servisních techniků. Tato pozice je specifická tím, že zaměstnanec tráví pracovní dobu pohotovostí v místě bydliště. Firma zaměstnává několik takových techniků na různých místech republiky. Jejich bydliště je zpravidla blízko některého z velkých zákazníků, který pravidelně objednává údržbu a servis zařízení. V případě potřeby je technik kontaktován svým nadřízeným z firemní centrály a vyjíždí na servisní zásah. Je třeba dodat, že jde o poměrně náročnou práci, která obnáší neustálé cestování. Na druhou stranu mají zaměstnanci k dispozici kvalitní vybavení a jsou dobře placeni. Navíc v době, kdy zrovna není třeba jejich výjezdu, jsou doma.

Technik, o kterém se zmiňuji, byl zaměstnán jako téměř čerstvý absolvent, rok po ukončení střední školy. Několik měsíců se zaučoval a jeho pracovní výkony vypadaly poměrně slibně. Pak se ale na výpise z jeho služební platební karty začaly objevovat neoprávněné výběry z bankomatu, ke kterým nedodal žádné doklady k vyúčtování. Tento nedostatek s ním majitelé několikrát diskutovali a částky mu byly vždy strženy z následující mzdy. Neoprávněné výběry se ale stupňovaly a navíc se stávalo, že technik v pracovní době nebral nadřízenému telefony a nebylo možné jej sehnat. A tak majitelé zablokovali kartu a byl sepsán zápis o porušení pracovní kázně.

Po čase se zdálo, že se spolupráce zlepšila. Platební kartu zaměstnanec potřeboval pro placení výdajů na služebních cestách, a proto byla odblokována. Po několika týdnech přestal ale technik komunikovat s firmou úplně a než se karta znovu zablokovala, neoprávněné výběry dosáhly několika desítek tisíc. Majitel tedy navštívil zaměstnance osobně. Ukázalo se, že technik se spolu s bratrem zadlužil u lichváře kvůli rekonstrukci domu. Bratr se rozhodl situaci řešit výrobou a prodejem pervitinu, výroba přitom probíhala přímo v domě zaměstnance. Oba začali mít posléze problémy se závislostí. Majitel firmy dosáhl při osobní návštěvě dohody o ukončení pracovního poměru a zaměstnanec také podepsal uznání svého dluhu plynoucího z neoprávněných výběrů z platební karty. V současné době se tento člověk léčí z drogové závislosti a jeho bratr je trestně stíhán. Rodiče obou bratrů přislíbili postupně splácet dluh svého syna po malých částkách.

Tato zkušenost opět ukazuje, jak nesnadné je správně posoudit charakter člověka a jeho schopnosti po několika málo setkáních. Nejde přitom pouze o zvážení tak extrémních záležitostí, jako je kriminalita a drogová závislost. Zaměstnavatel má v první řadě snahu odhadnout osobní dispozice člověka vzhledem ke konkrétnímu typu práce, kterou má vykonávat.

Jak už bylo řečeno, místo servisního technika obnáší takřka každodenní služební cesty. Technik musí být dobrý řidič, protože při své práci naježdí ročně desetitisíce kilometrů. O pevné pracovní době nemůže být řeč, často se vrací pozdě večer nebo musí vyjíždět brzy ráno. Náročnější opravy mohou vyžadovat několikadenní pobyt u zákazníka. Tato práce také často znamená velký stres – zákazníci jsou někdy velmi rozčileni, když jejich výrobní zařízení nefunguje a oni přichází o drahocenný čas na vyhotovení zakázek. Technik musí být na takové jednání připraven a chovat se profesionálně, ačkoli není jeho chybou, že zařízení má poruchu. Zákazník na opravu chvátá, ale technik musí své práci pokaždé věnovat maximální pozornost a nic nezanedbat. Musí tedy být i trochu diplomat, aby kromě servisu zvládl i jednání se zákazníkem. Tato práce přináší do života trochu adrenalinu a každodenně nové zážitky a zkušenosti.

Někteří lidé takové zaměstnání hledají, pro jiné se naprosto nehodí. I taková je zkušenost majitelů. Jeden ze servisních techniků přesně z tohoto důvodu odešel z firmy na vlastní žádost. Byl v podniku zaměstnaný několik let, byl to spolehlivý člověk a svou práci vykonával dobře. Pracovní nasazení už ho ale vyčerpávalo, založil navíc rodinu a chtěl se jí věnovat. Podal proto výpověď a našel si jinou práci. S majiteli firmy i bývalými kolegy nadále udržuje vztahy na přátelské úrovni.

Dobrych zkušeností mají zaměstnavatelé více než těch špatných. I u nich ovšem platí, že na dobré věci si člověk snadno zvyká a začne je považovat za samozřejmé. Pokud na pracovišti funguje všechno tak, jak má, zdánlivě to vypadá, že se neděje nic pozoruhodného. Teprve když se něco pokazí, komunikace se zadrhne nebo je přijat nový kolega, který neumí snadno zapadnout do kolektivu a pracovních povinností, pak každý ocení předchozí hladkou spolupráci. A to včetně majitelů.

Jedna ze zaměstnankyň, v současnosti na pozici vedoucí oddělení, se o motivaci a svém vztahu k firmě vyjádřila způsobem, který je alespoň pro mě velmi inspirující. Řekla, že v počátcích firmy, kdy prosperita nebyla zdaleka samozřejmá a kdy bylo ve firmě ještě kolem deseti zaměstnanců, zažila dva druhy motivace. První z nich v období, kdy se firmě dařilo a financí bylo dostatek – to pak zaměstnanci pocítili na prémiech. Druhý typ motivace spadal naopak do období, kdy bylo peněz málo. V tom případě majitelé na rovinu oznámili, že tentokrát prémie vyplaceny nebudou. Dali ale také najevo, že si váží práce a nasazení zaměstnanců, že zaměstnanci jsou pro firmu životně důležití. Tato zaměstnankyně uvedla, že pocit užitečnosti a potřebnosti pro ni byl stejně významný jako finanční odměna v obdobích prosperity.

Dobré vztahy lze dokumentovat i tím, že už několik zaměstnanců oslavilo 15 let od svého příchodu do firmy. Majitelé oceňují, že se podařilo spolu se zaměstnanci navázat a udržet takto dlouhodobou spolupráci, a doufají, že bude oboustranně prospěšná i nadále. Pro služebně mladší kolegy to může být dobrý příklad a ukázka toho, že se majitelé snaží nabídnout svým spolupracovníkům trvalou perspektivu do budoucna. Pozitivní je také skutečnost, že i přes některé špatné zkušenosti se většinu neshod a nedorozumění se zaměstnanci podařilo vyřešit k oboustranné spokojenosti. Propuštění zaměstnance je krajní řešení. Převážně lze takové případy uzavřít pouze domluvou, při opakovaných problémech nebo závažnějších přestupcích proti pracovní kázi přistupují zaměstnavatelé k dočasnému nebo i jen jednorázovému snížení prémie.

#### 4.4 Právní úprava pracovněprávních vztahů

Toto téma je samo o sobě velmi rozsáhlé. Pokusím se tedy ve stručnosti formulovat pouze stěžejní body, které ovlivňují prostředí na trhu práce, vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a možnosti soukromníků zaměstnávat lidský kapitál. V platnosti je nyní zákon č. 262/2006 Sbírky z 23.5.2006, účinný od 1.1.2007 – Zákoník práce, ve znění pěti pozdějších novel, z nichž poslední nabyla účinnosti 1.1.2008.

Hlavní změnou oproti předchozímu zákoníku, který pocházel z roku 1965, mělo být zavedení principu „**Co není zakázáno, je dovoleno**“. Už během schvalování zákoníku však bylo slyšet argumenty, že tento princip je pouze frází a ve skutečnosti není v zákoníku naplňován. Například podle zástupců Svazu průmyslu a dopravy České republiky je v 395 paragrafech zákoníku ukládáno zaměstnavatelům více než 400 povinností.<sup>15</sup> Z toho lze usoudit, že zákoník spíše určuje, co se smí, než aby v tomto směru ponechával volnost a určoval, co je zapovězeno. Typickým příkladem nerespektování tohoto principu jsou podmínky rozvázání pracovního poměru – zde dokonce zákon určuje, v jakých případech smí zaměstnavatel dát zaměstnanci výpověď a navíc vyjmenovává i situace, kdy to udělat nesmí.

Dalším nedostatkem pracovního práva obecně je stále zbytečná složitost. Přestože autoři zákoníku při jeho tvorbě avizovali, že přispěje ke zjednodušení a zpřehlednění, snazší orientaci v systému práva a k liberalizaci pracovního trhu, ve skutečnosti je zákoník opět velmi objemným svazkem a opět se vyskytují komplikace pramenící z toho, že

---

<sup>15</sup> Zdroj: Hejduková, Jitka – Zákoník práce: Proč ho nechceme? [www.mesec.cz](http://www.mesec.cz), 14.10.2005

některé otázky jsou zpracovávány v různých právních normách.<sup>16</sup> Například mluvčí společnosti Telefónika O2 uvedl: „*Neexistují například prováděcí pokyny, případně zákony, na které zákoník odkazuje.*“<sup>17</sup> Zákoník mnoho zásadních změn nepřinesl, naopak bylo dokonce vzneseno obvinění, že některé jeho části týkající se pravomocí odborů jsou v rozporu s ústavním právem.<sup>18</sup> Hospodářská komora podala v této souvislosti stížnost k Ústavnímu soudu, a ten této stížnosti 12.3.2008 vyhověl.

Z institucionálního hlediska má zákoník práce podstatný vliv na **liberalizaci pracovního trhu**. Stupeň této liberalizace ovlivňuje rozhodující měrou zaměstnanost i kvalitu podnikatelského prostředí. Zásadní je v tomto směru flexibilita a transparentnost nábory a propouštění pracovních sil, možnost variabilně přizpůsobovat pracovní dobu a adekvátně k tomu i odměňování zaměstnanců.

Co se týče proměnlivé pracovní doby, zákoník přinesl novinku v podobě kont pracovní doby. To znamená, že pokud zaměstnavatel čelí měnící se poptávce například v důsledku sezónních vlivů, může vyplácet konstantní mzdu s tím, že pracovní doba se bude pružně měnit podle aktuální potřeby, tak aby se pracovní konto periodicky vyrovnávalo. Určitou slabinou však je, že zákon zároveň stanoví, že stálá mzda nesmí být nižší než 80 % průměrného výdělku. Průměrný výdělek se však vypočítává včetně proplácených přesčasů, osobního hodnocení a prémie, popřípadě 13. a 14. platů, takže je ve skutečnosti vyšší než běžná mzda. Je otázkou, jak může zaměstnavatel garantovat tuto výši mzdy v období, kdy nemá odbyť... Je vůbec sporné, zda musí být výše stálé mzdy v případě kont pracovní doby v zákoně stanovena. Zaměstnavatel je už tak omezen minimální mzdou a dalšími opatřeními a právě v tomto případě by smluvní volnost mohla podnikům pomoci vyrovnávat se s výkyvy poptávky.

Úprava propouštění zaměstnanců byla pro zaměstnavatele jedním z největších nedostatků starého zákoníku a nový zákoník ji převzal v takřka nezměněné podobě. Přínosem je, že byla zrušena tzv. nabídková povinnost - tzn., že podmínkou platnosti výpovědi je nabídka nového vhodného zaměstnání pro propouštěného zaměstnance. Zákoník také stanovil nový výpovědní důvod rozvázání pracovního poměru ze strany

---

<sup>16</sup> Například: novela č. 590/2006 Sb. - jiné důležité osobních překážky v práci, zákon č. 218/2002 Sb. - služební zákon nebo zákon č. 187/2006 Sb. o nemocenském pojištění

<sup>17</sup> Sršeň, Vlastimil, uveřejněno v článku: Cvrček, Miroslav, Králíček, Tomáš – Ústavní soud změnil část levicové novely zákoníku práce, [www.ekonomika.ihned.cz](http://www.ekonomika.ihned.cz), 12.3.2008

<sup>18</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., § 321, odstavec 2 a § 322, odstavec 1 a 2.

zaměstnavatele ze zdravotních důvodů. Propuštěný zaměstnanec má ze zákona právo na výplatu odstupného.

Problémem, kterým se autoři nového zákoníku vůbec nezabývali, však je, že nejčastější důvod pro výpověď ze strany zaměstnavatele zůstává neplnění pracovních povinností a porušování kázně. Dle zákona smí být v tomto ohledu dána zaměstnanci výpověď v těchto případech: „Nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce; spočívá-li nesplňování těchto požadavků v neuspokojivých pracovních výsledcích, je možné zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jen jestliže byl zaměstnavatelem v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil.“ a také: „pro závažné porušení povinností vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci; pro soustavné méně závažné porušování povinností vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci je možné dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi.“<sup>19</sup> V praxi je velmi problematické propustit zaměstnance například pro soustavné méně závažné porušování povinností, protože jej lze jen obtížně prokázat. Stejně tak termín neuspokojivé pracovní výsledky je velmi široký a jestliže má být taková skutečnost důvodem výpovědi, měla by být definována přesně. Zaměstnavatel je v této oblasti ve velmi znevýhodněné pozici, protože mu zákon nedává prostředky, jak legálně ukončit nefunkční pracovněprávní vztah. Žaloby na zaměstnavatele pro neoprávněné propuštění pracovníka jsou v drtivé většině úspěšné, protože velmi často je takřka nemožné vyvrátit tvrzení, že pracovní náplň nebyla dostatečně zřetelně definována a zaměstnanec vlastně přesně nevěděl, co má dělat.

Je třeba si uvědomit, že pokud se zaměstnavatel rozhodne zaměstnance propustit, učiní tak jakýmkoli dostupným způsobem – bude se snažit dosáhnout dohody nebo zruší příslušné pracovní místo a zákon obejde. Zaměstnanec bude propuštěn tak jako tak, pouze transakční náklady zaměstnavatele tím velmi narostou. Místo aby podnik urychleně přijal nového zaměstnance, což by bylo žádoucí z hlediska podniku i z hlediska politiky zaměstnanosti, musí se potýkat s řešením složité situace, v horším případě s obhajobou svého jednání před soudem. **Vysoký stupeň ochrany zaměstnance** před propuštěním je zajisté určitým pozůstatkem socialismu, kdy bylo pro každého „nějaké“ pracovní místo

---

<sup>19</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., § 52, část f) a g)

garantováno. V dnešní době však existují v pracovněprávním vztahu práva i povinnosti pro obě strany a lidé by si měli zvykat, že po nich plnění jejich povinností bude vyžadováno stejnou měrou, jakou by oni měli naopak vyžadovat respektování svých práv.

Zbytečná direktivnost se projevuje například ve způsobu vyplácení mzdy stanoveném zákoníkem. Zaměstnavatel musí mzdu vyplácet v hotovosti, na žádost zaměstnance je povinen poukázat částku určenou zaměstnancem na jeho bankovní účet. Naše legislativa v tomto bodě poněkud zaspala svou dobu – nosit vysokou hotovost u sebe je nebezpečné a také zbytečně komplikované. Místo aby zákon určil, že způsob vyplácení se má řídit přáním zaměstnance, nařizuje předem vyplácení v hotovosti.

Poměrně nepraktická je také úprava čerpání dovolené. Zákon hovoří o tom, že zaměstnavatel určuje dobu čerpání dovolené podle rozvrhu vydaného se souhlasem odborové organizace. V naprosté většině malých a středních firem však odbory nejsou. Navíc zejména v případě kancelářské práce, kde nehrozí, že by zaměstnanec svou nepřítomností zkomplikoval chod výroby, je opravdu nesmyslné, aby zaměstnavatel vymýšlel rozvrh dovolené. V praxi si zaměstnanec nejčastěji volí čerpání své dovolené sám se souhlasem zaměstnavatele.

Za omezení svobody zaměstnance lze považovat i to, že pokud nevyčerpá během kalendářního roku celý fond své dovolené, a tento přebytek volna nevyužije ani do 31. října následujícího roku, je zaměstnavatel podle zákona povinen mu do konce roku čerpání určit. Pokud tak neučiní, zákon stanoví, že zaměstnanec má nastoupit tuto nevyčerpanou dovolenou od 1. listopadu. Je zřejmé, že stát v tomto případě dbá o to, aby zaměstnanec rozhodně vyčerpal svou dovolenou alespoň v druhém roce. Patrně se tak snaží chránit zdraví zaměstnance dodržováním přiměřené míry odpočinku. Jenže zaměstnanec je přece svéprávná osoba. Pokud se rozhodne, že chce odpočívat méně, je to jeho svobodná volba, kterou by zákon neměl omezovat. Lepší variantou by přitom bylo například zbývající dny dovolené zaměstnanci proplatit.

Za nedostatek legislativních norem obecně považuje podnikatelská obec zejména složitost, jež způsobuje špatnou orientaci v zákonech a potenciální chyby v jejich výkladu. Konkrétně v oblasti pracovního práva se jedná například o výpočet placené dovolené ve speciálních případech – pokud si zaměstnanec vybírá dovolenou ihned po skončení rodičovské dovolené nebo pokud se podobným způsobem kombinuje čerpání dovolené a dlouhodobé nemocenské volno.

S problematikou pracovního práva úzce souvisí také bezpečnost a ochrana zdraví při práci zpracovaná ve zvláštním zákoně.<sup>20</sup> Současné znění tohoto zákona obsahuje množství povinností pro zaměstnavatele, jež velmi zvyšují náklady práce. Standard ochrany zdraví je v Evropě obecně velmi vysoký, což je jistě dobře. Na druhou stranu lze uvažovat o tom, zda některá opatření nejsou přemrštěná. Zákon například ukládá zaměstnavateli povinnost pravidelně provádět dechové zkoušky na alkohol. Takové opatření je snad na místě u řidičů z povolání, policistů a dalších oborů, kde udržování pozornosti je životně důležité pro pracovníka i jeho okolí. Ovšem u kancelářských profesí zřejmě nejde o potenciální ohrožení života a proto by měl dostačovat zákaz požívání alkoholických nápojů a omamných látek na pracovišti, který je obsažen v zákoně i v pracovních řádech každé organizace. Dodržování tohoto zákazu by mělo být odpovědností zaměstnance stejně samozřejmě, jako že pod vlivem alkoholu nesmí řídit vozidlo. Zatímco pravomoc zaměstnavatele podrobit pracovníky dechové zkoušce v případě podezření na porušení zákazu je na místě, povinnost pravidelných kontrol je podle mého názoru nadbytečná.

Přestože nezaměstnanost v České republice v současnosti stále klesá, liberalizace pracovního trhu je stále potřeba. Mimo jiné může pomoci v udržování zaměstnanosti i v obdobích nižšího hospodářského růstu, která v budoucnu jistě nastanou. Rozhodně také velkou měrou ovlivní kvalitu podnikatelského prostředí – dostupnost pracovní síly a možnost svobodně využívat lidský kapitál je jedním ze zásadních předpokladů prosperity a růstu soukromého sektoru. Komplikovanost a přebujelost právních norem tuto liberalizaci zatím brzdí. V této oblasti má naše legislativa před sebou ještě dlouhou cestu a s ní i mnohé související otázky. Po vzoru států Evropské unie nás zřejmě čeká například zkracování rodičovské dovolené a spolu s reformou zdravotnictví už klepou na dveře změny proplácení nemocenské. Reforma penzijního systému – způsobů spoření na důchod – a další kroky v daňové legislativě budou mít na kvalitu pracovního trhu rovněž výrazný dopad.

---

<sup>20</sup> Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy

## 5 Jednání s obchodními partnery

Komunikace se všemi subjekty zainteresovanými v obchodním kontraktu je pro firmu strategickou záležitostí. Na trhu specializované technologie téměř nikdy nejde o jednorázový akt směny. Všechny strany zůstávají dlouhodobě v kontaktu. Firmě i jejím dodavatelům tedy nesmírně záleží na jejich dobré pověsti, na profesionálním vystupování a odborném přístupu ve všech fázích zakázky – nabízení, vyjednávání konkrétních podmínek obchodu, jejich následném plnění a dalších službách poskytovaných dodatečně po prodeji, jako je servis a dodávky náhradních dílů. Je životně důležité navázat obchodní vztahy založené na důvěryhodnosti a spolehlivosti firmy a kvalitě dodávaného zboží i služeb. Takové vztahy mohou totiž přetrvat dlouhodobě, a právě to je cílem firemní politiky v relaci k obchodním partnerům.

Tuzemský trh má totiž velmi daleko k tomu, aby poskytoval nepřeborné množství zákazníků. A dodavatelů technologie je doslova jen několik. Konkurence je tedy ostrá. Zatímco získat plnou důvěru zákazníka či vybudovat si dobré postavení u dodavatelů trvá někdy léta, přijít o ně lze díky jedinému chybnému kroku. Jednání s obchodními partnery, ať už zákazníky nebo dodavateli, je proto neustále třeba věnovat pozornost a nic nezanedbat. Je to běh na dlouhou trať, ostatně jako všechno v podnikání.

### 5.1 Aspekty spolupráce se zahraničními firmami

Při počátečním navázání kontaktu s dodavatelem bylo důležité zanechat dobrý první dojem – působit důvěryhodně, pokud možno profesionálně a zodpovědně. Zároveň však bylo třeba přesvědčivě ukázat, že má majitel firmy dostatečně dobrodružného a podnikavého ducha, dostatek odvahy, aby se pustil například i do velkých projektů, které jsou pro dodavatele nejvíce lákavé a výnosné. Jakmile se spolupráce iniciovala, začaly obě strany zpravidla taktizovat, aby v rámci této spolupráce získaly pro sebe co nejvýhodnější podmínky.

Firma je vůči většině dodavatelů v poměrně **nevýhodné vyjednávací pozici**. Jde o vztah velkého výrobce technologie, který je etablovaný na evropském nebo dokonce celosvětovém trhu, a malé obchodní firmy, která působí na malém trhu. Je tedy poměrně těžké působit dojmem důležitého partnera, který zajistí dodavateli velký odbyt, přestože Česká republika má velmi silnou průmyslovou a strojírenskou tradici. Na druhou stranu jsme stále ještě postkomunistickou zemí, kterou lidé ve Francii nebo Německu alespoň



v 90. letech řadili do východní Evropy, a nebyli si jistí, zda víme, co jsou pomeranče. Situace už se od té doby změnila, nicméně firma je stále v postavení malého subjektu na poli velkých hráčů.

Při vyjednávání s dodavateli se firma snaží vyzdvihnout výhody, které jim tato spolupráce může přinášet. Malý podnik může být mnohem flexibilnější a při jednání se zákazníkem přizpůsobivější než výrobce s několika sty nebo i tisíci zaměstnanců. Díky své aktivitě je proto schopen tuzemským zákazníkům poskytnout lepší a rychlejší služby než samotný dodavatel. Firma je také zákazníkům mnohem blíže – doslova i obrazně: odpadá jazyková bariéra, neschází znalost mentality a tuzemských institucí. Na českém trhu má tak dodavatel skrze zastoupení lepší možnost prosadit se mezi konkurencí a získat větší tržní podíl, navíc s mnohem nižšími náklady, než kdyby se o totéž pokoušel ze zahraniční centrály nebo vybudováním vlastní české pobočky. Náklady i veškeré riziko nese samozřejmě firma.

Tyto argumenty je však třeba podepřít reálnými výsledky a získávání respektu u dodavatelů není jednoduchá záležitost. **Osobní kontakt** je i v této oblasti nenahraditelný, a tak majitelé nebo obchodníci často vyjíždí za dodavatelem, aby s ním dohodli některé konkrétní projekty nebo si ujasnili všeobecné podmínky spolupráce. Snaží se také přitáhnout pozornost dodavatelů tím, že je naopak pozvou na návštěvu do Česka, aby se sami přesvědčili o možnostech a potenciálu tuzemského trhu. Skvělou příležitostí bývá například Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně, kde firma každoročně vystavuje už od roku 1990, tedy 18 let. Zástupci zahraničních firem se tak mají možnost osobně setkat se zákazníky firmy a posoudit otevřené projekty. Velmi inspirující pro ně může být také možnost navštívit některé z velkých zákazníků přímo v jejich podnicích. Některé české firmy představují technologickou špičku – jde o podniky, které se úspěšně restrukturalizovaly a dokázaly znovu uspět v konkurenci i ve světovém měřítku, nebo o zcela nové investice do závodů s nejmodernějším vybavením.

Tyto podniky je třeba dodavatelům ukázat a vysvětlit jim možnosti, které pro ně v České republice vyvstávají. Nakonec nejde o nic jiného než o marketing – přitáhnout více pozornosti znamená lepší pozici pro vyjednávání a lepší předpoklady pro obchod. Kromě obchodu samotného pak samozřejmě jde i o servis. To je další výhoda, kterou může firma dodavatelům nabídnout. Svým zákazníkům nabízí kompletní záruční i pozáruční servis, a výrobcům tak ušetří náklady na zahraniční výjezdy jejich vlastních techniků. Musí ovšem dodavateli prokázat, že pro to má dostatečné zázemí a zkušené pracovníky.

Na oplátku firma požaduje po dodavatelích co nejlepší podmínky. Jde například o platební politiku – co nejdelší splatnost faktur, u velkých zakázek rozložení platby do několika splátek. Dále jde o obchodní provize a servisní paušály za poskytování servisních služeb, v případě garančních plnění také o garanční provize. Také je možné jednat o propůjčení exponátů na veletržní akce, slevy na dodávky náhradních dílů, školení a podobně. Možností spolupráce je velké množství.

Postavení firmy v očích dodavatelů se postupem času a s rostoucím objemem obchodů podařilo v některých případech změnit. V každém případě jde alespoň o to, získat pro užší spolupráci kontaktní osobu u dodavatele. Pokud však tento zástupce (a firma s jeho pomocí) nedokáže získat pochopení pro společné projekty i u svých nadřízených, hlubší kooperace nevznikne. Firmě tedy záleží také na tom, aby přesvědčila vedení dodavatelského podniku, což je často mnohem těžší. Ředitelé většinou nejezdí na veletrhy jednat se zákazníky a někdy se stává, že jsou realitě vzdáleni. Přesvědčit je o prospěšnosti malé firmy pro jejich podnikání je poslední metou, o kterou firma v této oblasti usiluje.

U většiny dodavatelů se to nakonec podařilo, zkušenost však ukázala, že to ještě nemusí znamenat konec přesvědčování a dokazování. Korporátní praxe v západní Evropě se postupně mění a v některých ohledech napodobuje americký model. Například v tom směru, že jako lék na nízké zisky se ordinuje výměna vedení společnosti. **Nový management** musí pokud možno co nejrychleji prokázat své kvality, a snaží se proto zavést systematické změny, revidovat celou organizační strukturu a pracovní postupy. Může se stát, že se při tomto úklidu zametou i osvědčené metody. Hlavním rizikem pro firmu však je, že s příchodem nových tváří do dodavatelského podniku se naruší těžce vydobyté kontakty. Důvěra a spolupráce se pak musí budovat znovu od začátku. A je to zase malá firma, která musí předložit důkazy o své užitečnosti. Představitelé velkých podniků v převážné většině případů zastávají názor, že se bez malého partnera mohou snadno obejít. Firma znovu stojí před úkolem přesvědčit velkého hráče, jaké výhody mu může spolupráce přinést.

Problémem je, že možné konflikty plynoucí z tohoto nerovného postavení firmy vůči dodavatelům se mohou promítnout i do provádění konkrétních zakázek. Dlouho budovanou pověst firmy u zákazníka to může poškodit, paradoxně k újmě všech zúčastněných stran. Příkladem je situace, kdy dodavatel určí termín dohotovení vyráběného zařízení a dohodne s firmou datum expedice od výrobce k zákazníkovi. Firma objedná přepravce, který s kamionem přijede ve smluvený den k výrobcovi, aby zařízení naložil. Tam se ale dozví, že výroba ještě nebyla ukončena a nakládku nelze uskutečnit.

Obchodníci firmy se to dozví zprostředkovaně od tohoto dopravce. Nezbyvá jim, než oznámit zákazníkovi, že zboží k němu nedorazí včas, a že zakázka se zpozdí. Zákazník měl ovšem mezitím už objednaný jeřáb, který by zařízení vyložil z kamionu a ustavil na místo.

Pro zákazníka tak vznikají náklady na zbytečné objednání jeřábu, pro firmu náklady na cestu kamionu k zahraničnímu výrobcí. V obou případech dosahují výše několika desítek tisíc korun. Absurdita celé situace je dovršena o týden později, kdy se vše opakuje znovu podle stejného scénáře. Zákazník pak nemá jiné východisko než považovat firmu a jejího dodavatele za amatéry, kteří se nedokážou ani dohodnout na datu expedice. Příčinou je skutečnost, že u dodavatele nepovažoval nikdo za potřebné informovat partnerskou firmu o tom, že zakázka nestihne být dokončena včas.

Podobné případy už se sice vyskytly více než jednou, naštěstí ovšem rozhodně nejsou pravidlem. V naprosté většině probíhá spolupráce hladce. V komunikaci záleží vždy na tom, jací lidé jsou na obou stranách, na jejich schopnostech a zodpovědnosti. S některými dodavateli proto dorozumívání funguje snadněji, s jinými méně.

Pokud jde o problémy v komunikaci týkající se rutinních záležitostí, jakými jsou právě expedice zboží, splatnosti faktur, specifikace jednotlivých zakázek nebo dohodnutí společného servisního výjezdu techniků firmy i dodavatele, dříve nebo později se vždycky vyřeší. Jde pouze o to, aby se na obou stranách situace vyjasnila, a pak se lze shodnout na společném kompromisu. Na obou stranách totiž existuje vůle (v menší či větší míře) najít východisko a pokračovat ve spolupráci.

Firma už se ale dostala i do situace, kdy tato vůle na straně dodavatele chyběla. Byl to už zmíněný případ, kdy se v dodavatelské společnosti změnilo vedení. Nový obchodní manažer oznámil zástupcům firmy, že má od svých podřízených informace o stížnostech zákazníků na kvalitu servisu poskytovaného firmou. Vnesl požadavek, aby společně navštívili asi deset největších zákazníků a zeptali se jich na spokojenost s dodávanými službami. Uvedl, že pokud se stížnosti potvrdí, dodavatel už nebude mít zájem na další spolupráci. Firma tedy naplánovala setkání s těmito zákazníky, žádný z nich však s popsánými stížnostmi nesouhlasil. Někteří byli naopak nespokojeni s tím, že tato schůzka byla zbytečná a oni tak pouze marnili svůj čas. Obchodní manažer dodavatele vzal tedy své obvinění zpět a spolupráce nadále pokračuje. Je ale zřejmé, že vzájemné důvěře mezi oběma partnery tato zkušenost neprospěla.

Dalším problémem poměrně zásadního rázu byla situace, kdy jeden z dodavatelů porušil ve své zemi pravidla pro vývoz do zemí třetího světa. Tamní úřady podrobily tuto společnost přísnému vyšetřování a zastavily dočasně veškerý její vývoz do všech zemí.

Firma se tak bez vlastního zavinění ocitla ve stavu, kdy jedna část sortimentu nebyla k dispozici a nebylo ani zřejmé, kdy se dodávky obnoví. Byla nucena vysvětlovat zákazníkům, že dodací lhůta se prodloužila na šest měsíců až rok. Po půl roce byl vývoz sice opět povolen, ale jeho část je stále velmi přísně regulována. Úřady v zemi výrobce nově stanovily, že vývoz určitého typu zařízení bude v každém jednotlivém případě schvalován. Zákazník bude muset předložit informace o své činnosti a doložit, k jakému účelu chce zařízení koupit. Firma se obává, že takové podmínky nebudou zákazníci akceptovat a raději si zboží koupí od konkurence. Nicméně tuto situaci nelze nijak ovlivnit. Majitelům firmy se v tomto případě vyplatila strategie rozložení činnosti do různých oborů a různého sortimentu.

Jednání se zahraničními dodavateli je v podstatě otázkou neustálého taktizování a snahy získat lepší postavení nebo alespoň neztratit současnou pozici. Toto taktizování však není nějakou skrytou strategií, obě strany jsou si ho dobře vědomy. Na jedné straně jde tedy o to, získat pro firmu co největší prospěch ze vzájemné spolupráce, a na druhé straně navázat vztahy na základě otevřenosti, spolehlivosti a důvěry. Tyto dvě snahy však nemusí být nutně v protikladu.

## 5.2 Specifika českých zákazníků

Vztahy s českou klientelou a šance firmy prosadit se zde mezi konkurencí a prodat zboží či služby do jisté míry ovlivňují **vlastnické struktury** zákazníků. Mnoho společností je vlastněno zahraničními investory, kteří rozhodují o velkých projektech a investicích a jejich přáními se řídí i výběr dodavatelů. Tento faktor má také poměrně velký vliv na to, jaký kapitál má zákazník k dispozici k nákupu technologie. Pokud má společnost velkého zahraničního vlastníka, firma se většinou nemusí obávat platební neschopnosti zákazníka. Na druhou stranu tyto velké společnosti mají často uzavřeny dlouhodobé kontrakty s dodavateli technologie nebo uskuteční jedno výběrové řízení a při dalších zakázkách už znovu o dodavatele nerozhodují.

Pro firmu to může znamenat výhodu, pokud získá takový dlouhodobý kontrakt nebo vyhraje výběrové řízení. Jestliže má však zákazník uzavřen podobný typ dohody s konkurencí, je pak mnohem těžší zaujmout jeho pozornost, a je třeba čekat, zda si konkurence nezkaží pověst nebo nebude vyhlášeno nové výběrové řízení. Zahraniční vlastníci mohou být nevýhodou také proto, že firma má často kontakty pouze s českým managementem podniku. Už několikrát se proto stalo, že obchodník získal na svou stranu českého ředitele podniku, ale při jednání s managementem mateřské firmy narazil na

neproniknutelnou bariéru. Pokud má tento management v zahraničí dobré zkušenosti s konkurencí, nevidí důvod, proč měnit dodavatele. Tento argument se těžko vyvrací, zvláště když si firma nemůže dovolit být výrazně levnější než ostatní dodavatelé technologie.

Firma už se také dostala do situace, kdy byl podepsán velký projekt a technologie byla zadána do výroby. Pak se ale americký vlastník zákazníka rozhodl omezit tomuto českému podniku rozpočet a snížit jeho náklady. Kontrakt byl tedy zamítnut. Zařízení už se však mezitím vyrábělo, a bylo proto třeba rychle najít jiného zákazníka, který by měl zájem o stejnou technologii. To se nakonec podařilo, takže firma na této situaci paradoxně získala. Zařízení bylo prodáno a u původního zákazníka tím firma zlepšila svou pověst. Dokázala totiž flexibilně reagovat na změnu situace a zákazník díky tomu ocenil, že mu nebylo účtováno penále za zrušení kontraktu.

Zajímavá je rovněž nedávná zkušenost s potížemi v komunikaci s bankovním ústavem. Zahraniční vlastník zákazníka měl technické problémy ve spojení s bankou přetrvávající několik týdnů. Firma v té době očekávala zálohovou platbu na velký projekt, která se poměrně dlouho zpozdila. Ukázalo se, že zákazník se ze zahraničí opakovaně pokoušel platbu uskutečnit, částka se ale třikrát vrátila zpět na jeho účet. Transfer byl úspěšný až na počtvrté.

Poměrně velkým problémem českých a slovenských firem je **platební morálka**. Existují samozřejmě světlé výjimky, ale velká část zákazníků své platby běžně zpožďuje o měsíc, někdy i déle. Pokud se takové případy nahromadí, firma se sama dostává do situace, kdy platí svým dodavatelům se zdržením. Otevřenou pohledávku po splatnosti firma nejdříve urguje elektronickou upomínkou, druhou upomínku posílá o dva týdny později. Pokud zákazník stále nereaguje, pokouší se jej firma zastihnout telefonicky a vyjasnit případné nesrovnalosti. Jestliže nefunguje ani to, posílá se třetí upomínka s upozorněním, že nebude-li zákazník reagovat, pohledávka bude předána k vymáhání právnímu zástupci firmy. V naprosté většině případů se zdržení platby vyřeší nejpozději touto třetí upomínkou. Pokud ani ta nepomůže, kontaktuje firma právního zástupce a požádá jej o zaslání upomínky jeho jménem. Oficiální dopis od advokátní kanceláře většinou vyburcuje k uhrazení závazku podniky, které předtím nebraly upozornění o soudním vymáhání vážně.

Případů, kdy firma skutečně přistoupí k podání žaloby, je velice málo – počítají se v jednotkách za rok. Firma se snaží tomuto krajnímu řešení vyhnout, pokud to jde. Soudní spor naruší vztahy se zákazníkem a firma si nemůže dovolit svou klientelu ztrácet. V případě velkých zákazníků, u nichž existuje perspektiva dalších zakázek, nebo i malých

subjektů, které nakupují pravidelně, a s nimiž firma udržuje dobré vztahy, se o soudním řešení vůbec neuvažuje.

Nejúčinnější taktikou k vymáhání neuhrazených pohledávek je totiž pohrozit, že firma nedodá další zboží či služby, dokud nebudou tyto pohledávky vyrovnány. Tato strategie přináší výsledky během několika dní, zatímco soudní spor trvá nejméně několik měsíců, někdy i více než rok. Lze ji ovšem s úspěchem použít pouze u zákazníků, kteří další dodávky opravdu potřebují. Pokud zákazník dluží delší dobu větší částky, a firma ho přesto nechce žalovat, nejčastěji přistoupí k vyúčtování úroků z prodlení. Zákazník to většinou ocení, protože si je vědom, že v případě žaloby by jeho výdaje byly mnohem vyšší než tyto úroky. Navíc to nepoškodí jeho pověst a pokud své závazky vyrovná, spolupráce může pokračovat jako dosud.

Na žádost dlužníka, který se ocitl ve finanční nouzi, ale má perspektivu, že svou situaci dokáže zlepšit, lze také pokročit k vytvoření splátkového kalendáře. I v tomto případě mu budou naúčtovány úroky z prodlení, které se rozdělí a připočtou k jednotlivým splátkám. Je to další ze způsobů, které mohou přispět k vyřešení problému k oboustranné spokojenosti. Předpokladem je ovšem aktivní přístup dlužníka a jeho přihlášení se k zodpovědnosti za nevyrovnaný závazek. Takový přístup je však bohužel ojedinělý. Dlužníci, jejichž závazky se táhnou dlouhou dobu, většinou na pokusy o kontakt nereagují a příslovečně „hrají mrtvého brouka“.

Stejné problémy, které se mohou vyskytnout v komunikaci se zákazníkem, se ale občas objeví i při dorozumívání s právním zástupcem, což je další argument proti soudnímu řešení. Stalo se například, že byla podána žaloba na dlužníka, soud rozhodl ve prospěch firmy a nařídil dlužníku pohledávku uhradit. Firma obdržela rozhodnutí soudu v srpnu 2007, ale až do ledna roku 2008 nebyla pohledávka stále vyrovnána. Firma proto dlužníka opětovně urgovala a upozornila jej, že přistoupí k exekuci, pokud se situace nevyřeší. Z účetního oddělení tohoto podniku však přišla zpráva, že dluh byl uhrazen už v září 2007, v příloze byla kopie platebního příkazu. Ukázalo se, že dlužník svůj závazek skutečně zaplatil, ale na účet právního zástupce firmy. Ten si tyto peníze ponechal na účtu téměř půl roku a posléze tvrdil, že o platbě nevěděl. Na jednu stranu šlo o částku zhruba 12.000,- Kč, takže její absence firmu nijak výrazně nepoškodila. Na druhou stranu tato kauza rozhodně neposílila důvěru firmy ve svého právního zástupce. Tento případ byl sice v rámci spolupráce s ním ojedinělý, ale dojem, který zanechal, je zřejmý: buď nemá ve svém účetnictví dostatečný pořádek, aby postřehl neidentifikovanou platbu, nebo si

ponechal vědomě na účtu peníze, jež mu nepatřily, a čekal, dokud o ně nebude požádán. Ani jedno není pro něj příliš dobrou vizitkou.

Vztahy se zákazníky jsou pro firmu zásadní oblastí, na níž závisí její budoucnost a prosperita. Firma se proto snaží dosáhnout maximální **profesionality** a odbornosti při jednání se zákazníkem. Nejde jen o odbornou znalost technologií, ale také o flexibilní přístup, ochotu hledat nová řešení, umění srozumitelně formulovat a trpělivě vysvětlit svou nabídku a v neposlední řadě o spolehlivost a důvěryhodnost.

České podniky se chtějí udržet mezi tvrdou konkurencí a kvalitní technologie jim v tomto ohledu může poskytnout výhodu. V současné době však dochází ke stále větší specializaci a zákazníci proto hledají nejen kvalitní technologii, ale také nové aplikace této technologie, sofistikovanější a komplikovanější využití. Od firmy to vyžaduje velkou pozornost věnovanou každé jednotlivé zakázce, ochotu aktivně hledat nové možnosti, a také schopnost posoudit jejich potenciální užitek pro zákazníka. Standardní obchodní případy jsou už nyní vzácné, v současnosti je třeba věnovat každému projektu patřičný čas a ujistit se o kvalitě výsledku, jež bude předložen zákazníkovi. Situaci také mnohdy komplikují dlouhé dodací lhůty výrobců. V poslední době jsou často zapříčiněny mimo jiné nedostatkem oceli na evropském trhu.

Zákazník sám technologii většinou rozumí pouze v omezeném rozsahu. Často předloží ukázkou výrobku, který chce produkovat, popřípadě technický výkres, a společně s obchodníky firmy a technology dodavatele teprve hledají konkrétní technické řešení. Není nezbytně nutné do detailů zasvěcovat zákazníka do fungování nabízeného zařízení, pokud si to sám vysloveně nepřeje. V každém případě však chce být ujištěn, že zařízení bude fungovat a bude vyrábět způsobem, který očekává. U některých zcela nových specializovaných aplikací tak firma podstupuje riziko, že pokud výsledek nebude splňovat předem dané parametry zákazníka, nebude za něj ochoten zaplatit. Takové riziko se však přenáší i na výrobce technologie, protože všechna nestandardní řešení jsou s ním konzultována a firma vždy požaduje od výrobce potvrzení, že navržené řešení je proveditelné a bude fungovat.

Tyto specializované aplikace, které se objevují čím dál častěji, však také ukazují na určitou proměnu v chování zákazníků. Aby zajistili svou prosperitu, potřebují odpovídající kapitálové vybavení. Velká část z nich se proto nerozhoduje pouze podle nejnižší cenové nabídky a odmítá levné vybavení dovážené například z asijských zemí. Hledají naopak vyspělou technologii od prověřených a spolehlivých evropských výrobců, ať už je to dodavatel firmy nebo jeho evropská konkurence.

Tato uvážlivost při realizaci velkých investic byla ještě v 90. letech spíše vzácná. Zákazníci často vybírali hlavně podle nejnižší kupní ceny zařízení. Nutno dodat, že to bylo velkou měrou zapříčiněno nedostatkem prostředků, a možnosti financování pomocí úvěrů, leasingů a dalších finančních nástrojů se mezitím značně rozrostly. Čím více ovšem zákazníci využívají cizí kapitál k investování, tím více zvyšují svou **náročnost a požadavky vůči dodavatelům**. Chtějí si být jistí, že riziko spojené s vypůjčením prostředků, se jim vyplatí. Pokud zákazníkem požadované řešení neodporuje fyzikálním zákonům a nevymyká se technickým možnostem, pak si firma nemůže dovolit odmítnout zakázku se sdělením, že takové aplikace nedělá nebo, že to nejde.

Firma se snaží držet se principu, že každá zakázka a každý zákazník je důležitý. V praxi je ovšem složité tuto zásadu dodržet za každých okolností. Někdy je nutné stanovit priority a přednostně vyřídit důležitější závazky. To však neznamená, že ty ostatní se mohou zanedbat či dokonce úplně vynechat. Faktem však je, že zákazníci někdy předloží poptávku na poslední chvíli a na nákup zařízení velmi spěchají. Sami tak zapříčiní, že na zpracování nabídky není dostatek času. I s netrpělivým zákazníkem je ovšem třeba jednat. Některé projekty jsou tak pro majitele i obchodníky firmy zkouškou diplomacie, trpělivosti a odolnosti vůči stresu.

Při cenových vyjednáváních přitom cena může být snížena tak, až se realizace obchodu firmě jen těsně vyplatí. Při těchto vyjednáváních však jde také o získání postavení v očích zákazníka v perspektivě dalších společných projektů a také o postavení na trhu. Navíc většinou platí, že čím komplikovanější řešení, tím více zákazník později využije služeb servisu a dodávek náhradních dílů.

## **6 Financování**

### **6.1 Problematika financování cash flow**

Obstarávání dostatečného kapitálu k zajištění hladkého chodu firmy je nikdy nekončící starostí. Ve své podstatě tato činnost nesouvisí s předmětem podnikání, ovšem pro životaschopnost podniku je klíčová. V začátcích podnikání závisela finanční situace firmy čistě na uskutečněných tržbách a výdajích. Povolený debet na firemním účtu si majitelé mohli dovolit až v roce 1992, tedy dva roky od založení firmy. Z charakteru činnosti přitom vyplývá, že zejména příjmy nelze s definitivní platností předem



naplánovat. Neexistuje totiž jistota, že zákazník skutečně zaplatí přesně ve stanovaný termín. U velkých projektů přitom přijetí platby poměrně významně ovlivní cash flow.

Překlenutí časového nesouladu mezi zaplacením závazků dodavatelům a přijetím úhrady za pohledávky vůči odběratelům bylo vždy problematické. I když se nejistota s tím spojená dá snižovat pomocí finančních nástrojů jako je kontokorent apod., ve skutečnosti se majitelé firmy vždy snaží využívat těchto služeb jen v nezbytně nutné míře. Mít neomezený přístup k finančním prostředkům díky kontokorentu může sice znamenat klidný spánek, protože není třeba obávat se přechodné platební neschopnosti, je to však velice nákladné. Majitelé proto usilují o to, aby se kontokorent využíval pouze v reálně potřebné výši a **náklady na vypůjčení cizího kapitálu** nevzrůstaly do závratných objemů.

Další komplikací je obchodování v zahraničních měnách. Před vznikem eurozóny obchodovala firma v německých markách, rakouských šilincích, francouzských francích, švýcarských francích, švédských a slovenských korunách. Posléze se **počet zahraničních měn** zúžil na euro a slovenské koruny, což přineslo značné zjednodušení a úsporu nákladů na měnové konverze a snížilo riziko možných kurzových ztrát. Na druhou stranu bezhotovostní transakce v zahraniční měně jsou stále velmi drahé – kvůli poplatkům se firma snaží minimalizovat počet provedených plateb a pokud možno hradit co nejvíce závazků jednomu dodavateli najednou. Z pohledu majitelů firmy dosahují bankovní poplatky za zahraniční převody nehorázně výše.

Nevýhodou je, že transakce v zahraniční měně podléhá stejným poplatkům i v případě, že se jedná o převod v rámci tuzemských partnerů. Stále větší množství firem přitom upřednostňuje platby v eurech. Pro podniky obchodující se zahraničím to znamená nižší konverzní náklady a snížení **kurzového rizika**. Pro firmu bylo donedávna výhodné fakturovat zákazníkům v eurech, pokud si to přáli, protože tyto prostředky využila k platbě dodavatelům. Počet těchto zákazníků ale nyní neustále roste spolu s trendem posilujícího kurzu koruny vůči euru. V posledních šesti měsících tedy často nastává potřeba proměnit převis zůstatku na evrovém účtu na české koruny, aby bylo možné uhradit tuzemské závazky a vyplatit mzdy. Posilující koruna přitom způsobila firmě velmi vysoké kurzové ztráty.

Z těchto důvodů by firmě co nejbližší přechod Česka na euro pouze prospěl, kurzové riziko by zcela odpadlo a také potřeba konverzí z jedné měny do druhé. Eliminace kurzového rizika je pro firmu velmi obtížná. Zatím se nepodařilo najít nástroj, který by naplňoval představy majitelů a požadavky na dostupnost a účinné snížení kurzových ztrát. Nástroje finančních trhů, se kterými se firma v této oblasti dosud setkala, většinou mají

podobu smlouvy, v níž se finanční instituce zaváže po určité období nebo v konkrétní termín fixovat směnný kurz na dohodnuté úrovni. Firma pak v této smlouvě přijímá závazek uskutečnit během dohodnutého termínu devizovou transakci, rovněž v předem stanovené výši. Pro jednorázové velké projekty by tento nástroj zřejmě vyhovoval. Firma však čelí nutnosti hradit své závazky dodavatelům průběžně a neustále. Příjem prostředků je navíc, jak už bylo řečeno, předem nejistý – nelze se stoprocentně spolehnout, že fakturovaná částka bude zákazníkem uhrazena přesně v den splatnosti. Pro firmu je tedy velmi nákladné rezervovat předem finanční prostředky k dohodnuté devizové transakci.

Přestože firma se zabývá dovozem zboží ze zahraničí, a posilování koruny by z principu mělo přinést prospěch v podobě relativně levnějšího zahraničního zboží na tuzemském trhu a tedy vyšší poptávky, zatím se tento jev odrazil na výsledcích firmy negativně. Důvodem je právě fakt, že firma fakturuje velké části zákazníků v eurech a zaznamenává proto kurzové ztráty jako rozdíl mezi přepočtem fakturované částky v den prodeje a v den uhrazení. Pokud mezi těmito dvěma daty dojde k posílení české měny vůči euru, inkasuje firma za pohledávku menší hodnotu. Protože vývoj kurzu nelze spolehlivě předvídat, není ani dost dobře možné plánovat podle něj načasování zakázek, fakturace a plateb. Pokud tedy do období s výrazným růstem kurzu koruny vůči euru spadá velký objem úhrad, firma může na kurzových rozdílech zaznamenat ztrátu i několik milionů korun. Je zřejmé, že ve stejném období firma registruje také kurzové zisky na platbách zahraničním dodavatelům. Ztráty způsobené kurzovými rozdíly při fakturaci odběratelům jsou však vyšší, protože se týkají vyšších částek – sumy fakturované zákazníkům jsou navýšené o obchodní marži a také o daň z přidané hodnoty. Zahraničním dodavatelům firma DPH neplatí, a tak i těchto 19 % představuje poměrně podstatný rozdíl.

Problematiku cash flow se firma snaží alespoň částečně řešit sledováním velkých zakázek, které představují ve finančních tocích velké položky. Prvním krokem je vyjednávání o termínech splatnosti s dodavatelem a v návaznosti na to se zákazníkem, popřípadě v opačném pořadí (pokud zákazník trvá na určitých platebních podmínkách, je třeba tomu přizpůsobit i dohodu s dodavatelem). Obchodníci usilují o co nejvýhodnější nastavení platebních podmínek. V každém případě však firma trvá na tom, aby nejdříve zakázku uhradil odběratel, a pak teprve následuje platba dodavateli. Pokud se například nepodaří zařízení u zákazníka zprovoznit ve stanoveném termínu zaviněním výrobce, prodlužuje se splatnost pro zákazníka i pro firmu. Ve většině případů se komplikace neobjeví, a je pouze třeba sledovat, zda předem dohodnuté podmínky jsou ze strany zákazníka skutečně plněny. V případě jednorázové platby je to snadné, více pozornosti

vyžadují projekty, jejichž hrazení je rozděleno do několika splátek. Toto sledování lze výrazně zjednodušit pomocí sofistikovaného databázového systému, který by dokázal upozornit na blížící se nebo už uplynulý termín splatnosti u předem vybraných projektů.

Hlavním nástrojem pro vyrovnávání objemu dostupných finančních prostředků se stal **úvěr ke krytí pohledávek**. Bankovní ústav v tomto případě poskytuje firmě prostředky ve výši 80 % pohledávek vůči odběratelům do 30 dní po splatnosti. Za tímto účelem firma měsíčně bance odevzdává přehledy pohledávek k aktuálnímu datu a pravidelně též výkazy o hospodaření. Náklady na tento kapitál jsou ovšem velmi vysoké – úroková míra v současnosti činí 7,5 % p.a. Úvěr však firmě umožňuje vyrovnávat se s výkyvy reálných výnosů. Ty samozřejmě nekorespondují s měsíčními výplatami mezd a úhradami DPH, což jsou patrně nejvýznamnější položky v korunových výdajích firmy. V obou případech se přitom majitelé firmy dozví přesnou výši těchto úhrad jen několik dnů předem.

## 6.2 Jednání s finančními institucemi

V současnosti firma spolupracuje se třemi bankovními ústavu. Vyplývá to jednak z organizačního rozdělení firmy – každé oddělení přijímá platby plynoucí z fakturace na jiný účet u jiné banky – a jednak z minulých zkušeností, které ukázaly, že spoléhat se na jednu instituci není výhodné. Další výhodou je skutečnost, že lze porovnávat služby jednotlivých bank a v případě potřeby argumentovat při sjednávání podmínek výhodnější nabídkou a kvalitnějšími službami druhé banky. V minulosti firma využívala služeb dvou jiných bankovních ústavů, které sice dosud fungují, ale jejich kvalita se zdála být majitelům firmy neodpovídající, a firma proto přešla ke stávajícím bankám.

Obecně však nelze říci, že by mezi bankami byly velké rozdíly. Podle majitelů spíše než na bance záleží na konkrétních lidech v regionálním zastoupení banky. Pokud jsou vstřícní, flexibilní a ochotní vyjednávat, spolupráce se může ocitnout na mnohem vyšší úrovni. Majitelé však často naráží na zástupce banky, kteří jsou spokojeni s dobrým bydlem a příliš snahy od nich nelze očekávat, nebo jim naopak nechybí ochota, avšak v hierarchii banky nemají dostatečnou pravomoc k prosazení klíčových projektů. Vzájemné spolupráci také rozhodně neprospívá, pokud se zaměstnanci bank pověřeni jednáním s podnikatelskou klientelou neustále mění. Snižuje to důvěryhodnost a serióznost banky. Pokaždé, když se objeví nový zástupce, je třeba znovu navázat kontakty od začátku a znovu budovat svou pozici v očích nového personálu banky. Navíc se objevují lidé, kteří

během několika let vystřídají pozice v takřka všech bankách v regionu. Přestože je zřejmé, že důvodem k častým změnám na důležitých pozicích jsou také opatření bank, které se snaží předejít morálnímu hazardu, spolupráci s klientem to bance rozhodně neusnadní. Příliš časté střídání vzbuzuje nedůvěru buď v bankovní dům nebo konkrétního člověka.

Zkouškou kvality bankovních služeb je pokaždé **žádost o úvěr**. Investiční úvěr firma čerpala poprvé v roce 1998 za účelem výstavby firemního objektu. Další investiční projekty už se orientovaly zejména na financování velkých zakázek. Firma se například dohodla se zákazníkem na splátkovém kalendáři s konečnou splatností v termínu i několika let. Aby mohla zakázku uhradit dodavateli, využila úvěru. Výše splátek hrazených zákazníkem se navýšila o úrok odpovídající nákladům firmy na vypůjčený kapitál. Takové akce se však ukázaly jako nevýhodné. Nesly s sebou mimořádné transakční náklady a zákazník přitom mohl stejné nebo podobné platební podmínky získat při nákupu zařízení na leasing.

Ať už se jedná o investiční nebo provozní úvěr, firma se k jeho využití odhodlá pouze tehdy, pokud jej opravdu potřebuje. V takovém případě ocení rychlost a spolehlivost ze strany banky. Zkušenosti majitelů jsou však v tomto ohledu spíše opačné: při počátečním jednání je zástupce banky vstřícný a nastíní několik možností, jak situaci řešit. Vyžádá si podklady pro zpracování úvěru jako jsou roční výkazy a daňová přiznání, a pak předá úvěr ke schválení a zpracování. V tomto bodě právě nastávají problémy. Schvalování úvěru někdy trvá bance velmi dlouho a v mezidobí žádá od klienta další a další podklady. Také se stane, že banka úvěr schválí, ale vynutí si jiné podmínky než jaké byly dohodnuty na počátku.

Pravděpodobně nejhorší zkušenost mají majitelé firmy s bankou, která při ústním jednání přislíbila poskytnutí úvěru, avšak jeho vyřízení se velmi prodlužovalo. Při opakovaném dotazování majitelů jim bylo pokaždé řečeno, že se nejedná o zásadní problémy a úvěr bude v nejbližší době vyplacen. Majitelé se na tento závazek spoléhali více než 4 měsíce, ale banka nakonec od projektu ustoupila den před dohodnutým termínem podpisu smlouvy. Firmě to způsobilo akutní nedostatek prostředků a majitelé se díky tomu rozhodli od této banky odejít. Zástupci banky chtěli sice pokračovat v jednáních a navrhnout jiné řešení, ale majitelé považovali další jednání za zbytečně vynaložený čas s nejistým výsledkem. Následně přistoupili k jednoznačné formulaci svých požadavků vůči bankovnímu ústavu a vyhlásili výběrové řízení, na jehož základě začala spolupráce se současným největším bankovním partnerem.

Není pochyb o tom, že poskytnutí kapitálu soukromé firmě je pro banku vždy rizikové. Je jen na místě, pokud se banka snaží míru tohoto rizika odpovědně posoudit a na základě tohoto posudku úvěr schválit nebo zamítnout. Toto posouzení by ovšem mělo probíhat pokud možno transparentně. Nejen banka potřebuje mít důvěru ve svého klienta, také klient hledá důvěryhodného partnera, kterého prostřednictvím úvěru zajímá na vlastní prosperitě. Spolehlivost a transparentní jednání při vyřizování úvěru je velmi výraznou vizitkou banky. Naopak neprofesionální přístup může vzbudit podezření, že banka se bude podobně nepředvídatelně chovat i později během splácení, a to v neprospěch klienta.

V rámci spolupráce s finančními institucemi firma jedná také s pojišťovnami. Využívá zejména **pojištění** firemních vozidel a firemního objektu. Dočasně také pojišťuje například expozice na veletrzích proti krádežím či poškození exponátů během transportu a manipulace. I služby pojišťoven jsou pro firmu vysokým nákladem. Vzhledem k možným rizikům a nepříjemnostem z nich plynoucím se však vyplatí. Navíc je například havarijní pojištění u vozidel opatřených na leasing nutné. Stejně tak pojištění objektu, jež je zastaven bance v rámci investičního úvěru na jeho výstavbu. Pojišťovny, stejně jako banky, jsou velmi opatrné na své investice, a v případě pojistného plnění velmi pečlivě a do detailů ověřují, zda jsou skutečně splněny všechny podmínky. Na druhou stranu je proces vyřizování pojistné události poměrně velmi standardizovaný, takže firma předem ví, co má očekávat. Spolupráce díky tomu probíhá poměrně hladce a rychle.

Variabilita pojišťovacích produktů a jejich kombinací v poslední době vzrostla. Pro lepší orientaci v těchto službách firma spolupracuje s externím poradcem, který zajišťuje i komunikaci s pojišťovnami, sestavování a podpisy, případně prodlužování smluv. Pro firmu je tento partner takřka stejně významný jako například daňový poradce, protože jeho znalosti šetří množství času, který by bylo nutné věnovat pojišťovací problematice.

Velmi často se majitelé setkávají s nabídkami dalších finančních služeb od nejrůznějších investičních fondů či makléřů. Zatím se však pokaždé rozhodli, že podobné investice pro ně nejsou perspektivní. Jejich strategií je **investovat volné prostředky**, pokud jsou k dispozici, do chodu firmy, eventuelně do svých zaměstnanců. Faktem je, že kdyby měla firma nadbytek financí využitelných k uložení do vedlejších ziskových příležitostí, nemusela by využívat drahých provozních úvěrů. Argumentem pro takové jednání by byla pouze výrazně vyšší ziskovost vedlejších investic než náklady vypůjčeného kapitálu. U investic v eurech nebo jiné zahraniční měně je tato ziskovost navíc rovněž ohrožena kurzovým rizikem. Právě tyto zahraniční příležitosti jsou přitom

mnohem variabilnější a tedy zajímavější než nepoměrně menší český kapitálový trh. Konverzní poplatky a zmíněné kurzové riziko jim však ubírají na atraktivitě.

Důvodem, proč se majitelé doposud zdržovali aktivit na kapitálovém trhu, je zřejmě také jejich nízká znalost problematiky a nedůvěra v nejrůznější zprostředkovatele. Investování vnímají jako časově náročnou činnost, protože je třeba udržovat si neustále přehled o finančních trzích a hlavně je nutné nejprve do fungování těchto trhů proniknout. Myslím, že lze u majitelů pozorovat jistou averzi k aktivitám, jimž by se nemohli věnovat osobně, mít za ně vlastní zodpovědnost a také přímou kontrolu. Zatímco výnosnost investice do podniku mohou přímo ovlivnit svým jednáním a rozhodováním, ziskovost na finančních trzích je jejich rozhodnutím příliš vzdálená.

Situace na trhu bankovních služeb a různých finančních nástrojů se od roku 1990 výrazně proměnila a posléze stabilizovala. Zatímco například investování nepatří zatím v Česku mezi nejvyužívanější služby, v některých oblastech je české bankovníctví napřed oproti vyspělejší západní Evropě nebo Spojeným státům. Jde například o propojení komunikační technologie a finančních nástrojů – internetové bankovníctví je u nás velmi populární. Přesto by podle názoru majitelů firmy přímá konkurence světových finančních institucí na českém trhu výrazně prospěla kvalitě zdejších služeb. V soutěži o serióznější přístup a nižší bankovní poplatky mají evropské banky stále navrch. I to je jeden z důvodů, proč by firma uvítala co nejbližší vstup České republiky do eurozóny. Velmi významně by to rovněž snížilo administrativní náklady a nejistotu plynoucí z kurzového rizika.

## **7 Organizační stránky**

Systematizace pracovních postupů, rozdělení povinností a pravomocí, logický postup delegování úkolů a související komunikační prostředky, to vše v návaznosti na odpovídající hierarchii odměňování a motivace pracovníků jsou klíčové nástroje využívané k maximalizaci výkonu a efektivity chodu podniku. Potřebnost a účinnost takového systému se stále více projevuje s rostoucím počtem zaměstnanců, s požadavky na minimalizaci nákladů v prostředí zostřující se konkurence a se zvyšujícími se nároky klientely na kvalitu a flexibilitu služeb.

Zřetelná definice pracovních povinností a svěřených úkolů je také důležitým faktorem působícím při řízení a motivaci zaměstnanců. Je velmi nežádoucí, pokud je třeba

provádět jednu a tutéž práci opakovaně, pokud ji zbytečně dělá více lidí zároveň, pokud se vyskytují stále stejné chyby a omyly, pokud nedochází k nápravě nedostatků. Pocit, že se něco dělá zbytečně, je velice frustrující a demotivující, tím spíše, pokud ve frontě čeká řada dalších úkolů, které je třeba dokončit. Lidé jsou schopni a ochotni snášet vysoké pracovní tempo a stres pouze v případě, že vnímají účelnost a potřebnost takového nasazení, pokud cítí, že jejich práce má smysl.

Kvalitní organizace práce je tedy zásadní jak pro zabezpečení efektivního chodu podniku, bezpečného a rychlého provádění potřebných činností, tak pro fungující komunikaci a spolupráci všech zainteresovaných subjektů: zaměstnanců, vedení podniku i externích činitelů – dodavatelů, odběratelů i státních institucí.

## 7.1 Struktura firmy a řešení informačních toků

Schéma organizační struktury je zobrazeno v této kapitole. Jde o ilustraci hierarchického a funkčního uspořádání firmy, které v této podobě existuje od roku 2006. V rozšířené podobě by obsahovalo podrobnější větvení na jednotlivé pozice obsazené konkrétními pracovníky. Schéma je užitečným nástrojem vedení firmy při rozhodování o umístění nových zaměstnanců, při změnách struktury a umožňuje udržovat přehled o delegovaných pravomocech a povinnostech, které jsou posléze podrobněji definovány v dokumentech, jako jsou pracovní smlouvy, závazné pracovní postupy a podobně.

Před reorganizací firmy a vytvořením této struktury v roce 2006 docházelo spolu s rozrůstáním firmy k víceméně spontánnímu a živelnému **utváření organizačního řádu**. V 90. letech nebyla ještě potřeba zřetelně definovat funkční strukturu firmy příliš patrná. Zaměstnanců bylo relativně málo, jejich pracovní náplně se částečně překrývaly a všichni museli víceméně dělat všechno, protože široké spektrum činností se v tak malém počtu nedalo striktně rozdělit. Navíc v malém kolektivu je komunikace mnohem snazší, stačí se domluvit s jedním člověkem a není třeba diskutovat s celým oddělením. Nestává se tedy to, co je tak časté u velkých firem, tedy že „levá ruka neví, co dělá pravá“.

Posléze se ukázalo, že rozšiřování sortimentu a vyšší počet zaměstnanců vyžadují systematizaci organizace práce, jinak hrozí zhoršení kvality služeb, pomalejší reakce na přání zákazníka i na změny na trhu, opakované chyby a zbytečná nedorozumění. To vše přináší výrazný nárůst nákladů, demotivaci zaměstnanců a nakonec i majitelů samotných.

Organizační struktura byla proto vytvořena, byli ustanoveni vedoucí oddělení, delegace pravomocí a využití zdrojů.

Tento proces se potýkal s několika problémy: na jedné straně hrála roli určitá neochota majitelů pustit ze zřetele některé konkrétní činnosti, na které už nezbýval v jejich pracovní náplni prostor. Ukázalo se, že je pro ně bolestné přenechat rozhodování nově vznikajícímu managementu, protože dosud byli zvyklí udržovat si přehled o veškerém dění ve firmě a mít všude přímý vliv. Je ovšem zřejmé, že tento přístup lze aplikovat pouze ve skutečně malé firmě a s rostoucí velikostí firmy se jeho efektivita výrazně snižuje a v podstatě i jeho proveditelnost. Majitelé byli proto nuceni postupně se s tímto přirozeným vývojem, který ostatně sami iniciovali, vyrovnat a přizpůsobit se.

Jako další problém se ukázalo samotné hledání a ustanovování vedoucích pozic. Pro zaměstnance to byla naprosto nová situace. Když přicházeli na začátku 90. let do firmy s dosud nejistou budoucností, bylo poměrně pošetilé plánovat si kariérní postup. I později většinou vstupovali do zaměstnání s perspektivou řadového zaměstnance. Veškerá zodpovědnost zůstávala na majitelích. Když se poté majitelé rozhodovali o nejvhodnějších kandidátech na vedoucí oddělení, byli mnozí zaskočení. Ti, kteří nakonec manažerskou funkci přijali, byli nuceni učit se vedení podřízených a vyšší míře zodpovědnosti za chodu, což v některých případech přinášelo různé problémy či konflikty.

Proces přerodu z malé firmy na podnik s alespoň jednou vrstvou středního managementu byl ve vývoji firmy zásadní. Bez něj by firma ustrnula ve stavu, kdy ještě lze její chod řídit pouze dvěma lidmi – majiteli, a možnosti rozšiřování sortimentu, zkvalitňování služeb a upevňování pozice na trhu by byly velmi omezené.

V roce 2006 se ukázala znovu aktuální potřeba organizační strukturu nově definovat. Procesy a činnosti probíhající ve firmě se rozrostly, příchod mnoha nových zaměstnanců dosavadní strukturu výrazně proměnil a také v chování a požadavcích zákazníků se objevily změny, na něž bylo třeba reagovat. Struktura byla ustanovena ve stávající podobě. Stále vychází z přirozeného vývoje firmy – respektuje charakter činností, které je třeba provádět. Cílem nového uspořádání bylo zejména zefektivnit komunikační kanály, sjednotit metodiku pracovních postupů, vymezit a definovat činnosti, které vyžadují spolupráci a koordinaci více oddělení, popřípadě divizí.





Při pohledu na schéma je zřejmé, že organizace jednotlivých divizí a oddělení není totožná. Odpovídá charakteristikám těchto organizačních jednotek jako jsou počet zaměstnanců, šíře sortimentu, okruh a charakter činností, potřeba komunikovat s ostatními odděleními, využívání specifických zdrojů a podobně. Například divize C se věnuje prodeji technologie a zároveň k této technologii poskytuje montážní, instalační a servisní služby. Objem servisu v této divizi je ve srovnání s ostatními divizemi mnohem větší, podílí se na něm zhruba 15 servisních techniků. Vzhledem k potřebě jejich koordinace, odborného řízení a technického dohledu je tedy v této divizi kromě vedoucího divize ještě vedoucí servisního oddělení a asistentka servisu. Divize D se zabývá prodejem sortimentu, který se charakterem výrazně liší od všech ostatních. Využívá proto vlastní oddělený sklad s jiným režimem, než má centrální sklad.

Výhledovým cílem majitelů je vytvořit z každé jednotlivé divize samostatnou jednotku, která bude ve svém oboru konkurenceschopná díky flexibilitě odpovídající malé firmě, a zároveň bude využívat podporu centrálních činností, jako je financování, propagace a účetní agenda. Přestože každá divize má ve svém oboru určitá specifika a zaměstnává různý počet zaměstnanců pro různé činnosti, typizovaná struktura divizí se z hlediska řízení nákladů, organizace a efektivity práce ukazuje jako nejvýhodnější.

Dalším krokem v rozvoji organizační struktury a efektivity práce je **certifikace ISO** (International Organization for Standardization).<sup>21</sup> Spočívá v přijetí mezinárodních standardů získaných a prověřených dlouholetými zkušenostmi podnikatelské praxe, které byly převedeny do zobecněných norem a pokynů pro nejrůznější činnosti. Cílem certifikace není převzít cizí organizační systém, ale zdokonalit ten stávající pomocí ověřených univerzálních postupů. Přidanou hodnotu lze spatřovat také v tom, že certifikace je pro firmu mezinárodně uznávanou vizitkou o kvalitě výrobků nebo služeb. Jednotlivé normy se týkají nejrůznějších oblastí. Firma se rozhodla využít ve své činnosti normy v oblasti řízení kvality, bezpečnosti práce, ekologie a sociální odpovědnosti. Za účelem certifikace využívá firma služeb externího agenta specializovaného na tuto problematiku.

Důležitým prvkem souvisejícím s certifikací ISO je implementace auditorského systému. Ke každé organizační jednotce by měl příslušet auditor z jiného oddělení a průběžně kontrolovat plnění zadaných úkolů. Auditor nemá pravomoc úkoly sám zadávat ani aplikovat sankce za neplnění. To je zodpovědností vedoucího oddělení. Auditor však může vznášet dotazy a připomínky a konstatovat výsledky plnění úkolů. Auditorská

---

<sup>21</sup> Zdroj: [www.iso.org](http://www.iso.org)

činnost se většinou netýká rutinního chodu oddělení, ale měla by se zaměřit na řešení jednorázových či méně častých situací, odstraňovat systémové nedostatky v pracovních postupech oddělení a zdokonalovat jejich efektivitu.

Fungování auditorského systému vyžaduje komunikační nástroj – interní databázi, kde se registrují všechny připomínky a problémy, jejich analýza a návrhy řešení, osoby, jimž bylo řešení přiděleno, a termín plnění. Databáze může obsahovat všechny revize a aktualizace a umožní tak získat o konkrétním projektu detailní přehled. Tento nástroj slouží zejména pro efektivnější řízení. Jestliže jsou svěřené úkoly překračující rámec každodenní pracovní náplně zaměstnance zaznamenány včetně dohodnutého termínu dokončení, manažeři si nemusí pamatovat všechny delegované povinnosti a jejich detaily. Pro manažera i podřízeného je to transparentní způsob, jak dosáhnout plnění úkolů efektivně a včas, udržovat si o nich přehled a v závislosti na zaznamenaných výsledcích také stanovit odpovídající odměňování.

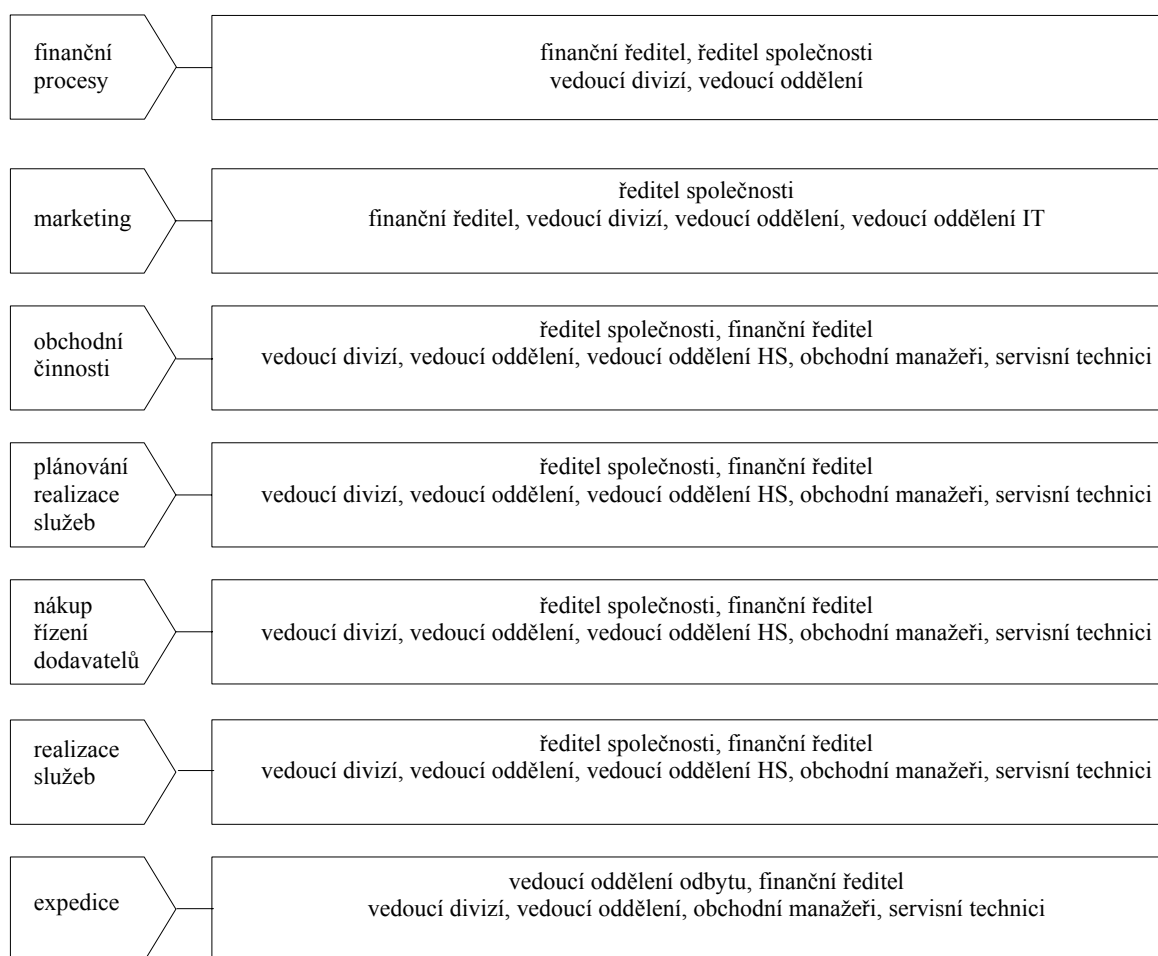
Pro fungování firmy je nesmírně důležitá synchronizace a **řízení operativních procesů** – v tomto případě obchodní činnosti – **a finančního vývoje**. Provázanost těchto dvou oblastí je patrná na vývoji cash flow, což je pro chod firmy velmi podstatné. Je proto nezbytné stanovit mezi nimi účinné komunikační kanály a delegovat pravomoci. V ideálním případě by měla fungovat oboustranná vazba: podle velkých zakázek se řídí tok finanční hotovosti, tak aby bylo možné včas vyrovnávat všechny závazky, a naopak při plánování zakázek je třeba předem brát v úvahu charakter platebních podmínek a jeho vliv na financování.

Při obchodních jednáních tvoří platební podmínky důležitou součást kontraktu pro obě strany. Je proto třeba, aby obchodníci chápali jejich význam. V tomto směru není obchodník jen technik, odborník na prodávané zboží, také potřebuje mít přehled o financování a schopnost najít a prosadit při jednání výhodné řešení. Ulehčení je v tomto směru standardizace obchodních případů – předem optimalizovaný postup pro typické situace. Právě největší zakázky, které nejvýrazněji ovlivní finanční situaci, však bývají provázeny také požadavky zákazníka na výjimečné platební podmínky. V takových případech je často potřebná konzultace s finančním vedením firmy. I finanční účtárna a její vedení proto musí mít přehled o tom, jak fungují obchodní případy. Je to důležité pro spolupráci s obchodním oddělením, pro správné zobrazení finančních toků v účetnictví a v neposlední řadě pro fungující komunikaci s účetními dodavateli a zákazníky.

Pro bližší představu o komunikačních kanálech uvnitř firmy a spolupráci mezi jednotlivými organizačními jednotkami uvádím další schéma. Toto zobrazení se zaměřuje

konkrétně na probíhající procesy a ilustruje, kterých částí firmy se týkají, respektive kdo o nich rozhoduje. Provázanost jednotlivých částí firmy je z tohoto schématu dobře patrná a lze tím podpořit argument o významu interní komunikace, efektivního řízení a koordinace.

Obě zobrazená schémata pocházejí z dokumentace vytvořené za účelem probíhající certifikace a optimalizace firemní organizační struktury a jsou pouze formálně přizpůsobena tomuto textu. Lze je použít nejen pro samotný proces certifikace, ale také pro případné plánování dalšího vývoje a během firemních porad k ilustraci a vysvětlení požadovaných způsobů spolupráce a koordinace.



Význam kvalitní **organizace práce** je zřejmý každému ve vedoucí funkci, kdo se denně potýká s tím, že jeho podřízení se vyhýbají řešení úkolů, jež jsou v některém ohledu nestandardní, přesouvají raději zodpovědnost na jiné, a ačkoli je jim situace vždy dopodrobna vysvětlena, při další příležitosti se problém objeví znovu. Pro nadřízeného jsou pracovní postupy, hierarchie odpovědnosti za prováděné úkoly a standardizace

procesů nástrojem, jak zřetelně delegovat povinnosti a vyžadovat jejich plnění. Pro řadové zaměstnance jsou vodítkem, aby se ve své pracovní náplni snáze orientovali.

Systematizace je dále velmi podstatná pro **zavádění inovací**. Vedoucí pracovník se nesetkává pouze s problémy svých podřízených, ale také s jejich připomínkami a návrhy na zlepšení, což je samozřejmě žádoucí. Pro člověka ve vedoucí funkci to ovšem přináší práci navíc – návrh musí posoudit, případně hledat způsob implementace. V praxi se často stává, že na to nemá čas. Pro podřízené to znamená demotivaci, protože jejich aktivita se nesetkává s odezvou, a po několika pokusech zřejmě další snahu předem zavrhnou jako zbytečnou. Firma přitom může ztrácet cenné podněty. Pokud se tedy podaří najít cestu, jak aktivitu zaměstnanců podporovat a skutečně využívat, podnik tím získá.

Právě systematizace zpracování inovačních návrhů může být prvním krokem na této cestě. Standardizovaný a co nejvíce zjednodušený postup, jak připomínky zaregistrovat, posoudit, přidělit úkoly dalším osobám a zhodnotit jejich splnění a celkový výsledek, se ukazuje nejvíce potřebný v podnicích, které jsou nuceny flexibilně se přizpůsobovat požadavkům zákazníků a změnám na trzích, reagovat na nové příležitosti, neustále se vyvíjet a růst (ať už v termínech velikosti firmy nebo know-how).

Systém registrace návrhů, připomínek a zadaných úkolů také poskytuje cenný nástroj při odměňování zaměstnanců. Umožňuje nadřízeným udržovat si přehled o aktivitě zaměstnance a plnění jemu svěřených úkolů a v závislosti na tom reagovat odpovídajícím zvýšením či snížením odměn. Pro obě strany je to transparentní a jednoduchý způsob ohodnocování zaměstnancova výkonu – pracovník si je vědom, za co byl odměněn či potrestán a reakce na jeho výkon se může projevit okamžitě, což je pro jeho motivaci zásadní. Dalším prvkem motivace je fakt, že zaměstnanec vidí, že jeho názory a podněty jsou brány vážně, že jeho práce má smysl a aktivita není zbytečná, naopak mu může přinést osobní prospěch.

Popsat všechny uvedené požadavky na organizaci práce a ideální způsob fungování je nicméně mnohem snazší než uvést takový systém do života a dotáhnout jej do konce. Kromě organizování a hledání nejlepších postupů se firma musí věnovat také samotné operativní činnosti. Navíc lidský faktor, který je v tomto tématu tak podstatným prvkem, zároveň způsobuje, že žádný systém nikdy nebude fungovat dokonale a rozhodně ne na první pokus.

## 7.2 Využití komunikačních technologií, účetní a databázový systém

Informační technologie hrají v dnešním globalizovaném světě nesmírně důležitou roli. Bez využití moderních komunikačních prostředků nemá dnes žádný podnik šanci dlouhodobě přežít, zvláště ne obchodní firma, jež závisí na předávání informací. Objem dostupných znalostí a informací roste geometrickou řadou, stejně jako potřeba dokázat tyto informace třídít a rozpoznat ty podstatné. Stejně rychle roste také množství a variabilita technologických řešení, jež získávání a třídění informací umožňují. Nepřeberné množství možností, které se nabízejí, rovněž zvyšuje nároky na kvalifikaci.

Jeden ze zásadních prostředků, které musí využívat firma, která se snaží oslovit specializovaný výběr zákazníků, je **internetová prezentace**. Firma v tomto ohledu potřebuje profesionální prezentaci, která zákazníkovi umožní co nejrychleji se zorientovat v nabízeném sortimentu a najít potřebnou informaci. Navíc je žádoucí, aby měl zákazník z prohlížení stránek příznivý estetický dojem, protože v mnoha případech jde o první vizitku firmy, se kterou se zákazník setká. Význam prvního dojmu zde funguje stejně jako jinde. Ideální je zapůsobit profesionálním způsobem, podat stručné, ale výstižné informace a pobídnout zákazníka k tomu, aby využil možnosti osobního kontaktu. Vytvořit strukturu stránek, tak aby v nich každý rychle našel vše potřebné, však není tak snadné, jak by se mohlo zdát.

Pro rozrůstající se firmu je také potřeba najít co nejefektivnější a také nejlevnější řešení **interní komunikace**. Nastavení účtů elektronické pošty a skupin uživatelů, filtrování nevyžádaných zpráv, archivace poštovní schránky, to vše je nezbytné pro fungování e-mailové komunikace. Pokud se například schránka elektronické pošty zahltí tisíci nevyžádanými zprávami denně, zřejmě v ní uživatel mezi všemi reklamními sděleními jen těžko najde zprávy, na které opravdu čeká. Další samozřejmostí je ochrana proti počítačovým virům a únikům soukromých dat. Správce počítačové sítě má v tomto ohledu množství nikdy nekončících povinností, které mají podstatný vliv na hladký chod firmy. Jeho práce tedy snad více než jiné vyžaduje systematizaci, důslednost a zodpovědnost.

Doslova za krevní oběh firmy by se dal označit **účetní a databázový systém**. Umožňuje evidovat všechny účetní operace, zobrazovat přehledy, stavy kont ke konkrétnímu datu, vést daňovou evidenci, záznamy o skladovém hospodářství a mnoho dalšího, a také propojit účetní agendu s obchodní činností. Pro obchodníka je cenným

nástrojem k registraci poptávek, tvorbě standardizovaných nabídek a kupních smluv. Zároveň lze evidovat jednotlivé dokumenty související s daným obchodním případem podle čísla zakázky, vytvořit si přehled o zboží poptávaném konkrétním zákazníkem a podobně.

Každý obchodní případ pak lze evidovat a archivovat ve standardizované souslednosti: poptávka, nabídka, objednávka od zákazníka, potvrzení objednávky (kupní smlouva), objednávka dodavateli, došlá faktura od dodavatele, příjemka zboží, dodací list pro zákazníka a nakonec vydaná faktura pro zákazníka. V této souslednosti jsou obsaženy všechny obchodní i účetní údaje o konkrétním obchodu. Účetní systém je rovněž nástroj pro sestavení účetní závěrky a daňového přiznání.

Pro firmu je podstatné, aby databáze umožňovala vedení účetní evidence podle českých účetních standardů a legislativy, aby ji bylo možné průběžně přizpůsobovat novým požadavkům, jako je například nová daňová legislativa, ale i změna sortimentu. Z toho důvodu je žádoucí takřka neustále spolupracovat s dodavatelem softwaru, se kterým lze diskutovat o potřebných změnách a úpravách. Dalším požadavkem je, aby informace z různých zobrazovaných sestav (například přehled nevyrovnaných pohledávek ke konkrétnímu datu) bylo možné exportovat do jiných programů a dále je filtrovat a upravovat. Podstatné je propojení s programy Microsoft Office jako je Word a Excel za účelem úpravy či vkládání poznámek či dalšího textu, tvorby tabulek a podobně.

V tomto směru je zajímavé poznamenat, že firemní databáze sice primárně slouží k evidenci interních procesů, její vlastnosti mají však také vliv na spolupráci a komunikaci s obchodními partnery. V České republice je například běžné evidovat své závazky podle čísla došlé faktury – tzv. variabilního symbolu. Někteří zahraniční dodavatelé a také některé české firmy vlastněné ze zahraničí však mají systém evidence založený na číslech vydaných objednávek. Může to způsobovat problémy nebo přinejmenším zpoždění ve vzájemné komunikaci, protože firemní systém není uzpůsoben k vyhledávání informací podle čísla objednávky přijaté od zákazníka. Podobných asymetrií v různých účetních programech je samozřejmě více.

Je zřejmé, že podoba a vlastnosti účetního systému jsou klíčové pro rychlost, jakou s nimi lze pracovat, jednoduchost ovládání a získávání potřebných informací. Nastavením jeho vlastností lze také do určité míry korigovat omylný lidský faktor a takzvaně hlídat, zda uživatel postupuje správně. Z toho vyplývá, že charakter účetního systému zásadním způsobem ovlivňuje flexibilitu a efektivitu práce firmy.

Tento fakt lze ilustrovat relativně nedávnou kritickou zkušeností firmy. Majitelé se v roce 2004 rozhodli, že rozrůstajícímu se portfoliu zboží a služeb a vůbec celkové struktury firmy už stávající databáze nevyhovuje. Hledali vhodnou náhradu a v roce 2005 se odhodlali zorganizovat náročný přechod ze stávajícího systému na jiný. Zásadní problémy spočívaly v tom, že bylo třeba exportovat všechny potřebné údaje do nového programu (například adresy zákazníků a partnerů, sortiment zboží atp.), naučit se pracovat v novém uživatelském prostředí a hlavně pokud možno plynule navázat na práci ve starém systému, aniž by se některá data ztratila. Přechod byl nesmírně náročný pro všechny zúčastněné. Navíc současně s tímto procesem probíhalo dodatečné přizpůsobování nového systému konkrétním požadavkům firmy.

Nakonec se bohužel ukázalo, že přizpůsobení není možné, a bylo posléze rozhodnuto o návratu k původnímu programu. Majitelé v této věci obviňovali dodavatele programu, kteří do poslední chvíle tvrdili, že všechny požadavky lze implementovat a všechno bude fungovat podle představ majitelů. Pro firmu to znamenalo obrovský nárůst nákladů, což způsobilo, že firma v tomto období zaznamenala ztrátu. I přes velké komplikace se nakonec podařilo vrátit se k původnímu stavu a majitelé se rozhodli, že budou nadále raději investovat do inovací stávajícího programu, ačkoli jeho podstata neumožňuje příliš zásadní změny.

Informační technologie svůj vliv na efektivitu procesů v rámci podniku i ve vztahu k obchodním partnerům a zákazníkům stále zvyšují. Vývoj a inovace v jejich oblasti představují jednu z mnoha možností, jak si vytvořit a udržet konkurenceschopnost v globalizovaném prostředí. Tato cesta ovšem vyžaduje velké investice – nejde přitom ani tak o nákup samotné technologie, jako spíše o investice do lidského kapitálu – do propagace a vzdělání v oblasti využívání nových technologických možností.



## 8 Závěr

Podnikatelské prostředí v celé své šíři je nesmírně komplexní pojem. Každá jeho součást má odlišné charakteristiky a vlastní problematiku, ať už jde o vlastnická práva, daňovou legislativu, mentalitu v obchodních vztazích nebo využití technologií. Každá tato součást zároveň s sebou nese silnou vazbu na ostatní, vzájemně se ovlivňují. Kvalitu a proměny institucí je proto zřejmě třeba nahlížet z tohoto komplexního pohledu a zkoumat je společně, protože izolovaný pohled by mohl přinést neúplný či zkreslený obraz skutečnosti. Stejně tak podnikatel se v rámci své činnosti musí zabývat všemi jejími aspekty - daňovými povinnostmi stejně jako zákaznickými vztahy či řízením zaměstnanců. Pro podnikatele je podstatná každá jednotlivá oblast institucionálního uspořádání, každá z nich má vliv na výši transakčních nákladů firmy, na efektivitu výkonu a tedy na výsledky a konkurenceschopnost podniku.

Podstatným faktem je, že přestože kvalitu či nedostatky podnikatelského prostředí často přisuzujeme působení státu, je třeba podotknout, že státní instituce mají přímý vliv pouze na část podnikatelského prostředí. Samozřejmě formulují daňovou a pracovní legislativu, určují způsob řešení insolvenčních situací a soudních sporů, stanovují účetní standardy a podobně. Na druhou stranu pracovní morálka, mentalita a způsoby jednání s partnery jsou pojmy velmi neuchopitelné, které se sice stát může pokoušet do určité míry ovlivňovat, rozhodně je však nelze kontrolovat. Závisí na množství faktorů, které jsou přímému vlivu státu velmi vzdálené. Přitom i tyto neformální instituce jsou významnou součástí podnikatelského prostředí a mají podstatný vliv na personální politiku firem, odběratelsko - dodavatelské vztahy a v neposlední řadě také na míru plnění či vyhýbání se povinnostem určeným firmám státními orgány.

Přestože tedy kapacita bakalářské práce neumožňuje věnovat se všem součástem podnikatelského prostředí podrobně, pokusila jsem se vyzdvihnout to, co považuji za podstatné a zároveň vystihnout i zmíněnou provázanost a součinnost těchto institucionálních podmínek podnikání. Ve druhé kapitole jsem nastínila, proč může situace malých a středních firem sloužit jako velmi spolehlivé měřítko kvality podnikatelského prostředí. Drobné podnikání a jeho úspěchy či nezdary totiž stav tohoto prostředí odráží nejcitlivěji. Množství živnostníků a malých či středních firem, jejich podíl na celkové zaměstnanosti a na celkovém domácím produktu je také přesvědčivým ukazatelem zdravotního stavu ekonomiky. Hospodářství, které je závislé na menším množství velkých

podniků je mnohem méně stabilní a flexibilní než ekonomika, kde se s cyklickými či strukturálními výkyvy vyrovnává také vysoký počet malých subjektů rozprostřených do mnoha oborů a specializací. Je tedy v ekonomickém zájmu země, aby drobné podnikání prosperovalo, a lze k tomu mimo jiné přispět právě důrazem na kvalitu podnikatelského prostředí.

Poté jsem stručně popsala historii a charakteristiky firmy od jejího založení v roce 1990, přes rozšíření sortimentu o další technologický obor v roce 1995, vybudování firemní centrály v roce 1998, přechod na právní formu společnosti s ručením omezeným v roce 2004 až k dalšímu rozšíření činnosti a založení dceřiných společností na Slovensku a v Chorvatsku v roce 2006. Současné portfolio produktů a služeb je záměrně velmi široké. Firmě to zaručuje stabilitu a nezávislost, což je hlavním cílem majitelů. Přestože to přináší i určité nevýhody při koordinaci a řízení chodu firmy, zkušenosti ukázaly, že se tento přístup vyplácí.

Třetí kapitola je věnována základním institucionálním podmínkám podnikání. Konstatuje podstatný rozdíl mezi situací pro start podnikání těsně po revoluci, jak si ji pamatují majitelé firmy, a současným stavem. Přestože v roce 1990 existovalo takřka nepřeberné množství nevyužitých podnikatelských příležitostí, dnešní začínající podnikatelé naopak těží z lepšího zázemí v podobě informačních technologií, finančních nástrojů pro využití cizího kapitálu, rozvinuté struktury organizací lobujících a podporujících podnikatelskou obec a také celkového tlaku veřejnosti na zjednodušení a zrychlení administrativy. Stav všech těchto faktorů sice ještě úplně neodpovídá podmínkám běžným v zemích západní Evropy, s nimiž bychom se rádi srovnávali, přesto byl zaznamenán podstatný pokrok.

K základům institucionálního prostředí patří také obchodní právo. Zejména formulace a vymahatelnost vlastnických práv je považována za klíčový činitel pro fungování tržní ekonomiky. Právě vymahatelnost práva je v České republice dosud problematická. Zlepšení situace lze spatřovat v novém insolvenčním zákonu, jež by měl zajistit flexibilnější restrukturalizaci upadajících subjektů a tím také další krok k optimální alokaci zdrojů. Vymahatelnost práva závisí ovšem také na fungování soudů, jež v oblasti obchodního práva často trpí nekompetencí soudců a také nedostatečnou kapacitou soudů, jež způsobuje nežádoucí prodlužování soudních sporů.

Dalším velmi podstatným faktorem institucionálního prostředí je daňová legislativa. Podnikatelů se významně dotýká nejen daň z příjmu právnických osob, ale i daň z příjmu fyzických osob a také daň z přidané hodnoty a další. Důležitá je samozřejmě

výše daňového zatížení, ale výrazný dopad má i transparentní a srozumitelná formulace všech podmínek, kladoucí pokud možno co nejnižší nároky na čas a pochopení stanovených povinností, výpočet daní a samotnou platbu. Dosavadní daňový systém byl zejména po administrativní stránce nevyhovující. Nyní je ve všech těchto směrech naše ekonomika na poloviční cestě – reformy byly buď aplikovány teprve nedávno a nelze zatím spolehlivě posoudit jejich vliv, nebo jsou stále ještě ve stadiu tvorby.

Čtvrtá kapitola pojednává o zaměstnávání pracovní síly a kvalitě českého trhu práce. Tyto institucionální podmínky považuji pro fungování firmy za stěžejní. Zaměstnanci, jejich výkonnost a loajalita k zaměstnavateli jsou faktorem, jež určuje výsledky firmy rozhodující měrou. Je to práce zaměstnanců, která vytváří hodnotu. Vybavenost kapitálem, informační technologie, organizační struktura a efektivita řízení, to vše jsou podmínky, jež určují produktivitu práce a ovlivňují její výsledek. Avšak žádný stroj zatím není schopen práce bez svého výrobce, programátora, obsluhy či údržby. Lidský faktor je stále ještě nenahraditelný, což je také jeden z důvodů, proč jsou pracovněprávní vztahy tak variabilní, komplexní a složitou problematikou.

V rámci zaměstnávání lidského kapitálu se zabývám výběrem zaměstnanců, loajalitou a možnostmi jejich motivace. Tyto oblasti spolu úzce souvisí a pro manažera bývají často problematické. Nesou s sebou vysoké nároky na jeho empatické schopnosti, přirozenou autoritu a umění argumentace a v neposlední řadě vyžadují umění posoudit charakter a vhodnost kandidáta pro danou práci a konkrétní pracovní místo. Personalistika úzce souvisí se systémem odměňování a organizace práce. Oba tyto faktory hrají důležitou roli v motivaci zaměstnanců. Tyto názory se pokouším podpořit konkrétními zkušenostmi se zaměstnáváním pracovní síly, jichž má firma za téměř 18 let své existence velké množství.

Pracovní vztahy jsou výrazně ovlivněny také legislativou. Ačkoli pracovní právo je velmi rozsáhlým tématem samo o sobě, předkládám alespoň některé názory a zkušenosti se současnou legislativní úpravou pracovněprávních vztahů. Liberalizace pracovního trhu, kterou z hlediska podnikatelského prostředí a politiky zaměstnanosti očekáváme, se zatím zdá být v nedohlednu. Současný zákoník práce stále uplatňuje velmi vysoký standard ochrany zaměstnance, některé jeho části přitom mohou mít v konečném důsledku opačný vliv v podobě vyšší nezaměstnanosti a pokusů ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů dosahovat svých cílů obcházením pravidel a hledáním různých řešení na hranici zákona. Přestože základem zákoníku má být podle jeho autorů princip: „Co není zakázáno, je dovoleno“, kritici zákoníku argumentují, že opak je skutečností.

Velmi důležitou oblastí podnikatelských aktivit je navazování a udržování obchodních kontaktů s dodavateli a zákazníky. Přejímám v tomto ohledu specifika popisované dovozní firmy a zaměřuji se konkrétně na vztahy se zahraničními dodavateli a domácí klientelou. Spolupráce se zahraničními partnery je většinou charakterizována vztahem velkého hráče – dodavatele, jež operuje ve světovém měřítku – a mnohem menší firmy – odběratele, který se zabývá relativně malým trhem v České a Slovenské republice. Firma je proto takřka permanentně nucena vyjednávat o posílení své pozice a přesvědčovat dodavatele o výhodnosti vzájemné spolupráce.

Čeští a slovenští zákazníci jsou poměrně různorodí. Významnou roli v jejich profilech hraje fakt, zda je firma vlastněna ze zahraničí. To se odrazí často na lepších možnostech financování, na druhé straně je někdy lokální management podstatně omezen v rozhodování. Samostatnou částí zákaznických vztahů je platební morálka. Pravidelné zpoždování plateb bohužel vykazuje velká část zákazníků. Tento problém je často přenesený – zákazníci hradí své závazky opožděně v důsledku platební neschopnosti jejich odběratelů.

Firma se do vztahů se zákazníky snaží vkládat maximální profesionalitu a vytvářet vztahy založené na spolehlivosti, flexibilitě a kvalitě dodávaného zboží i služeb. Nároky klientely přitom rostou, zvyšuje se poměr specializovaných řešení a unikátních aplikací vůči standardním dodávkám technologie. V prostředí vysoké konkurence se firma snaží těmto nárokům vyhovět, někdy je ovšem jednání se zákazníkem spíše otázkou sofistikované diplomacie a smlouvání, nestačí pouze kvalitní zboží, odbornost a detailní orientace v oboru.

V šesté kapitole se zabývám problematikou financování. Zajištění hladkého chodu firmy po finanční stránce je složitou záležitostí, kterou nelze předem detailně plánovat. Nabídka finančních institucí se v tomto směru často omezuje na provozní úvěry v podobě povoleného debetu na účtu. Alespoň popisovaná firma nemá zatím zkušenosti se sofistikovanějším nástrojem pro financování cash flow. Problematické je také obchodování v zahraniční měně. V tomto směru firma čelí relativně nepředvídatelnému kurzovému riziku. Posilování české měny vůči euru v poslední době má výsledky firmy zatím negativní dopad, mimo jiné způsobilo snížení vykazovaného účetního obratu firmy za rok 2007. V otázce služeb finančních institucí stále převládá nedostatek v podobě vysokých bankovních poplatků. Zkušenost firmy s jednáním s bankovními domy navíc v některých případech hovoří o nespolehlivosti a neserióznosti, jež poškozují vzájemné vztahy.

Posledním důležitým tématem, kterému věnuji pozornost, je organizační struktura

firmy, problematika informačních toků v rámci interní komunikace, delegování povinností a pravomocí a implementace inovací v rámci pracovních postupů, efektivity komunikace a řízení. Tato oblast úzce souvisí s možnostmi a způsoby motivace a odměňování zaměstnanců a má výrazný vliv na produktivitu práce a výši provozních nákladů. Její součástí je i využití moderních technologií, ať už k účelům komunikace, evidování a archivace potřebných dokumentů či účetní agendy. Technologie nejrůznějších typů s velmi vysokou škálou využití je dnes bezesporu k dispozici. Je ovšem jedním z nových úkolů managementu firmy odpovědně posoudit, která technologie je nejvhodnější, a umět ji co nejlépe využít.

Podnikatelské prostředí prodělalo za 18 let od pádu komunismu a vzniku tržního hospodářství velké změny. Některé z nich jsou bezpochyby kladné – pracovní morálka a osobní zodpovědnost, jednání se zákazníkem, to vše prošlo vývojem směrem k lepšímu a v tomto ohledu se postupně přibližujeme západní Evropě. Na druhou stranu jsme se nevyhnuli typickým porodním bolestem tranzitivních ekonomik, jako je vysoká míra korupce, zvyšující se administrativní náročnost podnikání, nepružnost pracovního trhu a nefunkční či rizikový bankovní sektor. Část z těchto nedostatků už byla odstraněna, například bankovní instituce jsou nyní regulovány stejně kvalitně jako ve vyspělých zemích (což bankám ovšem nebrání udržovat poplatky na výši, která je v západní Evropě nemyslitelná). S dalšími nedokonalostmi se stále potýkáme.

Zkušenosti konkrétní firmy, z nichž v této práci vycházím, jsou sice pouze omezeným pohledem do problematiky, navíc dále přefiltrovaným mou subjektivní interpretací, nicméně je přesto považuji za zajímavou a užitečnou ilustraci institucionálního vývoje. Ukazují, že v mnoha ohledech máme před sebou ještě dlouhou cestu. Nejen při realizaci reforem v legislativě, ale také co se týče méně uchopitelných institucí, jako je management lidských zdrojů či organizace práce. Používání technologií je další oblastí, kterou teprve poznáváme a objevujeme její možnosti. Nicméně zásadním předpokladem pro prosperující podnikatelskou aktivitu je uvědomit si vlastní možnosti a přednosti a dokázat jich využít.

## 9 Seznam literatury

1. BENÁČEK, Vladimír. *The Rise of the „Grand Entrepreneurs“ in the Czech Republic and Their Contest for Capitalism*, Sociologický časopis/Czech sociological Review, 2006, Vol. 42, číslo 6: str. 1151 – 1170
2. ČAPEK, Aleš. *J.A. Schumpeter a podnikatelství v ekonomické teorii*, Praha: Ekonomický ústav ČSAV, 1990, 81 s. ISBN 80-7006-043-3
3. DRUCKER, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*, New York: Harper & Row Publishers Inc., 1985, 277 s., ISBN 00-6015-428-4
4. GÜRLICH, Josef. *Institucionální aspekty a inovační aktivity ve vyspělé tržní ekonomice*, Praha: Ekonomický ústav ČSAV, 1990, 45 s.
5. KADERÁBKOVÁ, Anna. *Výzvy pro podnikání – inovace a vzdělání: Česká republika na cestě ke znalostně založené ekonomice*, Praha: Linde, 2004, 199 s., ISBN 80-86131-50-5
6. KUBOUŠKOVÁ, Hana. *Případová studie soukromé obchodní firmy*, seminární práce z předmětu Ekonomická transformace - Prof. Ing. Karel Kouba, DrSc., Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií, 2005
7. KUBOUŠKOVÁ, Hana. *Kritická analýza nového zákoníku práce z hlediska vlivu na podnikatelské prostředí v ČR*, seminární práce z předmětu Ekonomická transformace II - Prof. Ing. Karel Kouba, DrSc., Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií, 2006
8. MÜLLER, Karel. *Národní inovační systémy - podnikové zdroje a podnikatelské prostředí*, Praha: Bulletin CES VŠEM č. 11/2006: str. 1 – 3, ISSN 1801-6871
9. NORTH, Douglass C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Velká Británie : Cambridge University Press, 1991, 152 s., ISBN 05-2139-734-0
10. NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, Praha: Management Press, 1999, 183 s., ISBN 80-7261-009-0
11. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*, Praha: Victoria Publishing, 626 s., ISBN 80-8560-512-0
12. SOLOW, Robert M. *The Labor Market as a Social Institution*, Cambridge, Massachusetts, USA: Basil Blackwell, 1990, 116 s., ISBN 1-55786-086-6

## 10 Internetové zdroje

1. Adventura Teambuilding – [www.teambuilding.cz](http://www.teambuilding.cz)
  2. Centrum pro ekonomiku a politiku – [www.cepin.cz](http://www.cepin.cz)
  3. CERGE-EI – [www.cerge-ei.cz](http://www.cerge-ei.cz)
  4. Czech POINT – [www.czechpoint.cz](http://www.czechpoint.cz)
  5. Český statistický úřad – [www.czso.cz](http://www.czso.cz)
  6. Efektivní stát – [www.estat.cz](http://www.estat.cz)
  7. Hospodářská komora ČR – [www.komora.cz](http://www.komora.cz)
  8. International Organization for Standardization – [www.iso.org](http://www.iso.org)
  9. Liberální institut - [www.libinst.cz](http://www.libinst.cz)
  10. Ministerstvo financí ČR – [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz)
  11. Oficiální portál pro podnikání a export - [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)
  12. Světová banka – Doing Business – [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)
  13. Transparency International – [www.transparency.cz](http://www.transparency.cz)
- ...dostupné k datu 18.5.2008

### Články:

Finance – [www.finance.cz](http://www.finance.cz)

- Ondrová, Elena. *Je rovná daň skutečně rovná?*, 15.1.2008, dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/145172-je-rovna-dan-skutecne-rovna/>, k dispozici 25.4.08
- Ondrová, Elena. *Konec daňových reforem v nedohlednu*, [www.finance.cz](http://www.finance.cz), 8.4.2008, dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/160218-konec-danovych-reforem-v-nedohlednu/>, k dispozici 25.4.08

Hospodářské noviny – [www.ihned.cz](http://www.ihned.cz)

- Cvrček, Miroslav, Králíček, Tomáš. *Ústavní soud změnil část levicové novely zákoníku práce*, 12.3.2008, dostupné z: <http://ekonomika.ihned.cz/c1-23241180-ustavni-soud-zmenil-cast-levicove-novely-zakoniku-prace>, k dispozici 28.4.08

Měsíc – [www.mesec.cz](http://www.mesec.cz)

- Gola, Petr. *Česko konečně patří mezi země s nejnižší daní z příjmů*, [www.mesec.cz](http://www.mesec.cz), 25.2.2008, dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/cesko-konecne-patri-mezi-zeme-s-nejnizsi/>, k dispozici 25.4.08
- Hejduková, Jitka. *Zákoník práce: Proč ho nechceme?* 14.10.2005, dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/zakonik-prace-proc-ho-nehceme/>, k dispozici 27.4.08
- Ševelová, Irena. *Boj o stravenky*, [www.mesec.cz](http://www.mesec.cz), 7.3.2008, dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/boj-o-stravenky/>, k dispozici 25.4.08

UNIVERSITAS CAROLINA PRAGENSIS  
založena 1348

Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta sociálních věd  
Institut ekonomických studií



Opletalova 26  
110 00 Praha 1  
TEL: 222 112 330,305  
TEL/FAX: 222 112 304  
E-mail: [ies@mbox.fsv.cuni.cz](mailto:ies@mbox.fsv.cuni.cz)  
<http://ies.fsv.cuni.cz>

Akademický rok 2007/2008

## TEZE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student:	Hana Kuboušková
Obor:	Ekonomie
Konzultant:	Prof. Ing. Karel Kouba, DrSc.

Garant studijního programu Vám dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a Studijního a zkušebního řádu UK v Praze určuje následující bakalářskou práci

Předpokládaný název BP:

Podnikatelské prostředí v ČR pro malé a střední podniky  
(případová studie soukromé obchodní firmy)

Charakteristika tématu, současný stav poznání, případné zvláštní metody zpracování tématu:

Práce si klade za cíl prozkoumat co nejvíce konkrétních aspektů soukromého podnikání u nás, tj. např. problematika trhu práce, legislativní prostředí, nabídka finančních institucí malým firmám atp. Studie volně navazuje na dvě seminární práce z předmětů Ekonomická transformace I a II a využívá osobních zkušeností s firmou, která je předmětem případové studie, včetně interpretace vlastních názorů majitelů firmy a zaměstnanců. Práce čerpá z teoretických pramenů zabývajících se institucionálním prostředím a podmínkami pro podnikání v ČR, ale zejména se snaží vystihnout individuální problémy a přístup k jejich řešení u konkrétní firmy. Pokouší se tak formulovat vlastní názor na danou problematiku a otevřít jeden z mnoha možných pohledů.



### Struktura BP:

1. Úvod – vymezení problému, základní údaje o firmě
2. Pracovní síla – otázky loajality zaměstnanců, způsoby motivace, právní úprava pracovněprávních vztahů atd.
3. Institucionální podmínky podnikání – problematika daňové legislativy a praxe, požadavky při vstupu a výstupu z trhu, obchodní právo apod.
4. Jednání s obchodními partnery – aspekty spolupráce se zahraničními firmami, specifika českých zákazníků
5. Financování – problematika zajišťování dostatečného kapitálu, jednání s finančními institucemi, praxe financování malých a středních firem
6. Organizační stránky – řešení informačních toků, využití moderních technologií, praktické zkušenosti s informačním a databázovým systémem
7. Shrnutí – jak přátelské je podnikatelské prostředí v ČR, s jakými riziky se lze setkat, konkrétní přístupy k jejich řešení.

### Seznam základních pramenů a odborné literatury:

1. Teoretické prameny: Čapek, Aleš. *J.A. Schumpeter a podnikatelství v ekonomické teorii*, Praha, Ekonomický ústav ČSAV, 1990  
Drucker, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*, New York: Harper & Row Publishers Inc., 1985  
Gürlich, Josef. *Institucionální aspekty a inovační aktivity ve vyspělé tržní ekonomice*, Praha: Ekonomický ústav ČSAV, 1990  
Müller, Karel. *Národní inovační systémy - podnikové zdroje a podnikatelské prostředí*, Praha: Bulletin CES VŠEM č. 11/2006  
Šiška, Ladislav. *Podnikatelské prostředí v ČR*. (Ekonomie, právo, management : Vzájemné vztahy v procesu trvale udržitelného rozvoje) a další
2. Internetové portály: Efektivní stát – <http://www.estat.cz>  
Oficiální portál pro podnikání a export - <http://www.businessinfo.cz>  
Transparency International - <http://www.transparency.cz>  
CERGE-EI – <http://www.cerge-ei.cz>  
Liberální institut - <http://www.libinst.cz>  
Scientia&Societas - <http://www.sets.cz>  
Centrum pro ekonomiku a politiku – <http://www.cepin.cz>
3. Seminární práce: Případová studie soukromé obchodní firmy  
Kritická analýza nového zákoníku práce z hlediska vlivu na podnikatelské prostředí v ČR

Datum zadání:	červen 2007
Termín odevzdání:	červen 2008