

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Podnik v regionálním prostředí – behaviorální pohled**

**Bc. Tereza Příbylová**

**Diplomová práce  
2014**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Přibylová**  
Osobní číslo: **E12594**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Regionální rozvoj: Urbanismus**  
Název tématu: **Podnik v regionálním prostředí - behaviorální pohled**  
Zadávající katedra: **Ústav regionálních a bezpečnostních věd**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Práce se zaměří na analyzování chování podniku vůči vnějšmu prostředí. Cílem práce bude dojít k řešení, kdy podnikatel bez optimalizace, která vyžaduje extrémní náklady na informace, čas a zdroje, pomocí heuristických metod kompenzuje ztrátu vzniklou odchylkou od optima.

#### Zásady:

- Rešerše odborné literatury a vymezení základních pojmů.
- Stanovení cílů práce a metod.
- Analýza chování podniku.
- Aplikace na vybraný podnik.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ADAMČÍK, S. Zdroje teorie regionální politiky a regionálního rozvoje. 1. vydání. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 1997. 131 s. ISBN 80-7078-432-6.

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. Teorie regionálního rozvoje : nástin, kritika, klasifikace. Vyd. 1. V Praze : Karolinum, 2002. 211 s. ISBN 80-246-0384-5.

FINGLETON, B. European Regional Growth, Cambridge: Springer, 2008, ISBN 3-540-00366-5

KEEBLE, D. New firms and regional development in Europe. Beckenham, 1986, ISBN 063113524-3

MATĚJKOVÁ, J. Podpora podnikání s důrazem na malé a střední podniky. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 60 s. ISBN 8085865602.

VEBER, J. Podnikání malé a střední firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

WOKOUN, R. Regionální rozvoj a jeho management v České republice. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 244 s. ISBN 978-80-245-1301-0.


Vedoucí diplomové práce:

  
Ing. Ivana Mandysová, Ph.D.

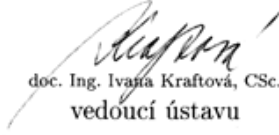
Ústav regionálních a bezpečnostních věd

Datum zadání diplomové práce: 1. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2014

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Ivana Kraftová, CSc.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 3. 7. 2014

Bc. Tereza Příbylová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych chtěla poděkovat doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. a Ing. Ivaně Mandysové, Ph.D. za jejich odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Františku Ižákovi, řediteli společnosti TOM service, s. r. o., za ochotu a čas, který mi věnoval při seznámení s historií a současnými problémy, se kterými se společnost potýká a Petře Pasekové, účetní společnosti TOM service, s. r. o., za poskytnuté materiály.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce se zabývá analýzou chování podniku vůči jeho vnějšímu a vnitřnímu prostředí. V první části práce jsou definovány základní pojmy z oblasti podnikání, regionu, optimalizace a heuristických metod. Zvláštní pozornost je věnována malým a středním podnikům a vybraným teoretickým přístupům, týkající se problematiky podniku a jeho prostředí. Druhá část práce je zaměřena na konkrétní podnik v Pardubickém kraji. Pro přiblížení prostředí, ve kterém se tento podnik nachází je zde uvedena analýza Pardubického kraje a vnější a vnitřní prostředí podniku. V závěru práce je pomocí poměrového ukazatele stanoveno optimum dané společnosti a jsou zde uvedena některá doporučení pro eliminaci vzniklých odchylek od optima.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Podnik, prostředí podniku, region, malé a střední podniky*

## **TITLE**

Company in the regional environment - behavioral approach

## **ANNOTATION**

*This diploma thesis deals with the analysis of a company's behavior towards external and internal environment. The first part of the thesis, basic terms from the area of business, region, optimization and heuristic methods are defined. Special attention is dedicated to small and medium size companies and chosen theoretical approaches regarding issues of a company and its environment. The second part of the thesis deals with a specific company from Pardubice region. To concretize the environment of this particular company, an analysis of the Pardubice region and of external and internal environment is included. At the end, the optimum for given company is determined by a ratio. For eliminating deviations from the optimum, several recommendations are listed at the end as well.*

## **KEYWORDS**

*Company, business environment, region, small and medium-sized enterprises*

# OBSAH

ÚVOD.....	1
<b>1 DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....</b>	<b>3</b>
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI PODNIKÁNÍ .....	3
1.1.1 Podnikání .....	3
1.1.2 Podnikatel a podnik.....	5
1.1.3 Prostředí podniku.....	6
1.2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI REGIONU.....	10
1.2.1 Region.....	10
1.2.2 Regionální politika .....	14
1.2.3 Nástroje regionální politiky.....	18
1.3 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI OPTIMALIZACE A HEURISTICKÝCH METOD .....	19
1.3.1 Optimalizace .....	19
1.3.2 Heuristické metody.....	20
<b>2 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY .....</b>	<b>22</b>
2.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ .....	22
2.2 OMEZENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ .....	23
2.3 POSTAVENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V EKONOMICE STÁTU.....	24
2.4 PODPORA PODNIKÁNÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ.....	28
<b>3 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY KE VZTAHU PODNIKU A PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>32</b>
3.1 FLEXIBILNÍ SPECIALIZACE .....	32
3.2 INOVACE A INOVAČNÍ POLITIKA .....	32
3.3 SOCIÁLNÍ SÍTĚ.....	34
3.4 KOLEKTIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	35
3.5 TEORIE 20. STOLETÍ.....	35
3.6 SHRNTÍ .....	36
<b>4 ANALÝZA PARDUBICKÉHO KRAJE.....</b>	<b>38</b>
4.1 CHARAKTERISTIKA KRAJE .....	38
4.2 STRUKTURA SEKTORŮ .....	38
4.3 VĚKOVÁ STRUKTURA OBYVATEL.....	39
4.4 VZDĚLANOSTNÍ STRUKTURA OBYVATEL .....	41
4.5 NEZAMĚSTNANOST.....	41
4.6 PRŮMĚRNÉ HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDY .....	42
4.7 MOTOROVÁ VOZIDLA .....	43
4.8 SOUHRN POZNATKŮ.....	43
<b>5 TOM SERVICE, S. R. O.....</b>	<b>45</b>
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	45
5.2 VÝVOJ ČINNOSTI .....	46
<b>6 ANALÝZA SPOLEČNOSTI TOM SERVICE, S. R. O. A JEJÍHO OKOLÍ.....</b>	<b>48</b>
6.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	48
6.1.1 Vlivy z vnějšího prostředí.....	48
6.1.2 Konkurence .....	51
6.1.3 Dodavatelé a odběratelé.....	52
6.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ .....	53
6.2.1 Analýza 7S.....	53
6.2.2 Zaměstnanci a jejich vzdělávání .....	57
6.2.3 Vývoj rentability vlastního kapitálu společnosti .....	59
<b>7 SHRNTÍ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>62</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>67</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vzdělanostní struktura obyvatel Pardubického kraje a ČR v roce 2012 (v tis.) ....	41
Tabulka 2: Nezaměstnaní v Pardubickém kraji a ČR podle dosaženého vzdělání v roce 2012 (v tis. osob) .....	41
Tabulka 3: Průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců podle pohlaví v roce 2012.....	42
Tabulka 4: Počty motorových vozidel k 1. 7. 2013.....	43
Tabulka 5: Tržby společnosti v jednotlivých letech (v tis. Kč).....	48
Tabulka 6: Vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů .....	57
Tabulka 7: Hodnoty VK a EAT společnosti TOM service v jednotlivých letech (v tis. Kč)...	59
Tabulka 8: Hodnoty ROE společnosti TOM service v jednotlivých letech (v %) .....	59
Tabulka 9: Odchyly od stanoveného optima ukazatele ROE .....	60

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Faktory ovlivňující podnikání z vertikálního hlediska .....	9
Obrázek 2: Faktory ovlivňující podnikání z horizontálního hlediska .....	9
Obrázek 3: Oblasti (NUTS 2) a kraje (NUTS 3) České republiky.....	14
Obrázek 4: Vývoj ekonomicky aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2001 - 2011 .....	25
Obrázek 5: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2001 – 2011 .....	26
Obrázek 6: Vývoj účetní přidané hodnoty MSP ve službách v ČR v letech 2001 - 2011.....	27
Obrázek 7: Vývoj investičních nákladů MSP v ČR v letech 2001 - 2011 .....	27
Obrázek 8: Členění podpor podnikání.....	29
Obrázek 9: Systém přímých podpor .....	30
Obrázek 10: Podíly hlavních odvětví na hrubé přidané hodnotě v Pardubickém kraji v jednotlivých letech (v %).....	39
Obrázek 11: Věková struktura obyvatel v Pardubickém kraji a ČR v roce 2012.....	40
Obrázek 12: Počet obyvatel ve věku 20 – 24 let a 60 – 64 v Pardubickém kraji v letech 2000 – 2012 .....	40
Obrázek 13: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v Pardubickém kraji v letech 2008 - 2012	42
Obrázek 14: Poloha města Holice v Pardubickém kraji .....	45
Obrázek 15: Tržby společnosti v jednotlivých letech (v tis. Kč) .....	49
Obrázek 16: Organizační struktura společnosti TOM service, s. r. o.....	55
Obrázek 17: Vývoj počtu zaměstnanců a nezaměstnanosti v kraji .....	58
Obrázek 18: Vývoj ukazatele ROE a optimum společnosti .....	60



## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSAD	Československá státní automobilová doprava
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
MSP	Malé a střední podnikání
NACE	Klasifikace ekonomických činností
NOZ	Nový občanský zákoník
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek (Nomenclature des Unites Territoriales Statistiques)
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
Sb.	Sbírka zákonů
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SRR	Strategie regionálního rozvoje ČR 2014 – 2020
SŠA	Střední škola automobilní
ÚP	Úřad práce
VŠPS	Výběrové šetření pracovních sil

# ÚVOD

I když by se v dnešním globalizovaném světě mohlo na první pohled zdát, že již není zájem o malé věci, tato práce je právě na tyto menší subjekty podnikání zaměřena. V podnikatelské sféře je již běžným fenoménem, že se vše propojuje, rozrůstá, dochází k odstraňování hranic a běžným se stává i to, co bylo dříve považované za nemožné. To však neznamená, že by se pozornost ubírala jen na velké a globalizované organizace. Celý svět si uvědomuje jak je pro fungování celých ekonomik důležitá existence menších organizací a je jim také proto věnována patřičná pozornost. Řeč je o malých a středních podnicích, o jejich úloze a významu pro celosvětovou ekonomiku.

Malé a střední podniky zaujímají v ekonomice každého státu velice důležitou roli. Svými činnostmi zaměřenými na obory, které nejsou pro velké společnosti tolik zajímavé svým užším okruhem potenciálních zákazníků nebo objemem výroby, vyplňují malé a střední podniky mezery na trhu. Velké společnosti čím dál častěji některé ze svých činností přenechávají menším podnikům a z nich se poté stávají pro velkou firmu velice důležití partneři. Najímání externích firem či nakupování součástí k výrobkům u menších dodavatelů je pro velký podnik výhodnější a dochází tím ke zjednodušení organizační struktury. Tím se z malých a středních podniků stává velice podstatná subdodavatelská síť. Výhody malých a středních podniků spočívají především v možnosti rychle reagovat na změnu poptávky, lépe komunikují se svými zákazníky a mohou se přizpůsobit jejich aktuálním potřebám. Poskytují značné množství pracovních příležitostí a díky jednodušší organizační struktuře mají malé a střední podniky větší flexibilitu. Záleží tedy jen na podnikatelích, jestli zmiňované mezery na trhu naleznou a zařadí se tak vedle velké organizace a stanou se jedním z jejich klíčových partnerů.

V České republice v roce 2012 vykazovalo podnikatelskou činnost na úrovni malých a středních podniků více jak 1,1 milionu právnických a fyzických osob. Na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů ve stejném roce tvořil podíl malých a středních podniků 99,86 %. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014)

Každý podnik, jak malé a střední podniky, tak i velké organizace, působí v určitém prostoru, který je označován za prostředí podniku. Z tohoto vnějšího prostředí působí na podnik různé vlivy, kterým musí čelit a přizpůsobit jim své chování. Mnohdy mají tyto vlivy na podniky negativní dopad a způsobují značné odchylky od optima, které pak musí vedení podniku různými způsoby kompenzovat.

Práce je zaměřena na analyzování chování podniku vůči jeho vnějšmu prostředí. Cílem diplomové práce je nalézt řešení, kdy podnikatel bez optimalizace, která vyžaduje extrémní náklady na informace, čas a zdroje, pomocí heuristických metod kompenzuje ztrátu vzniklou odchylkou od optima.

Zdrojem veškerých důležitých dat o malých a středních podnicích na národní úrovni použitých v této práci jsou Ministerstvo průmyslu a obchodu a Český statistický úřad. Dalšími zdroji informací je odborná literatura, zákony a internet. V části týkající se konkrétního podniku v Pardubickém kraji se jedná o informace poskytnuté samotnou společností.

Pro vypracování této práce je využita metoda deskripce, analýzy a syntézy a v rámci případové studie metoda interview.

# 1 DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V první kapitole budou objasněny základní pojmy důležité pro pochopení problematiky podnikání a regionu tak, aby bylo na danou terminologii nahlíženo správným způsobem a bylo jasné, co se za každým termínem rozumí.

## 1.1 Vymezení základních pojmů z oblasti podnikání

### 1.1.1 Podnikání

Význam pojmu podnikání se dlouhá léta vyvíjel. Jeho původ vychází z francouzského slova „entrepreneur“ a ve středověkém významu znamenal prostředník či zprostředkovatel.

V současné době je tento pojem již denně využíván a stal se součástí běžného slovníku. Podle moderních teorií je podnikatelská činnost taková lidská aktivita, která je orientovaná na dosažení rovnováhy v ekonomice, tedy aby byly výrobní zdroje vynaložené optimálním způsobem se zřetelem na ekonomické prostředí. (Melichar, Ježek, 2006)

Na podnikání však může být nahlíženo z různých úhlů pohledu. Z právního pojetí bylo podnikání v České republice do roku 2014 upraveno zákonem č. 513/1991 Sb., Obchodního zákoníku ve znění pozdějších předpisů, který definoval podnikání jako „*soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku*“. Od 1. 1. 2014 však vstoupil v platnost nový občanský zákoník (NOZ), který obchodní zákoník nahrazuje. Vedle nového občanského zákoníku začíná od roku 2014 platit i zákon o obchodních korporacích, který společně s NOZ přinesl významný přelom pro celé soukromé právo.

Ekonomické pojetí vysvětluje podnikání jako zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Jedná se o dynamický proces vytváření přidané hodnoty.

Dalším možným pohledem na daný pojem je pohled psychologický, který definuje podnikání jako činnost motivovanou potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, něco si vyzkoušet či něco splnit. Je prostředkem k seberealizaci a zbavení se závislosti. Poslední možností jak nahlížet na podnikání je pojetí sociologické. Podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zúčastněné, je hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytváření pracovních míst a příležitostí. (Veber, Srpová, 2012)

Řada autorů přiřadila podnikání určité charakteristické rysy. Mohou jimi být například (Veber, Srpová, 2012):

- cílevědomá činnost,
- kreativní a iniciativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, vytváření přidané hodnoty,
- převzetí a zohlednění rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces.

Podle jiných autorů jsou důležité znaky podnikání (Melichar, Ježek, 2006):

- smělost a vynalézavost,
- samostatné jednání hospodářských subjektů,
- iniciativnost,
- ochota přebírat a snášet hospodářské riziko,
- novátorství v řešení nestandardních úloh a při dosahování cílů,
- schopnost rozhodovat v podmínkách nejistoty.

K dosažení úspěšného podnikání je nezbytná existence subjektivních a objektivních předpokladů. K objektivním předpokladům se řadí vnější a vnitřní podnikavost. Vnější podnikavost představuje schopnost efektivně využít podnikatelské příležitosti vznikající ve vazbě na trh, zákazníky, konkurenty a finanční partnery. Patří sem i snaha o zhodnocení disponibilních zdrojů, vyráběných výrobků a poskytovaných služeb. K tvorbě vnitřní podnikavosti dochází uvnitř podniku a jde o využívání ekonomických příležitostí, které se skrývají v určité části transformačního procesu podniku, například v činnosti managementu, nákupu, výroby, prodeje nebo personální činnosti. Patří sem také aktivity v oblasti inovací, dokonalejšího využívání budov, staveb, ploch, strojů, zásob, ale i pracovníků. Vnitřní podnikavost může často vytvářet předpoklady pro využití vnější podnikavosti a jejich kombinací vzniká možnost dosažení nadprůměrného podnikatelského výsledku.

Mezi subjektivní předpoklady patří zejména osobní charakteristika jednotlivce (podnikatele), která je projevem dispozic k podnikání. Vyjadřuje se specifickými rysy

podnikatele, tj. potřebou prosadit se, mít schopnost řešit problémy, být nezávislý, mít optimistický pohled na budoucnost, snahu stanovovat si náročné cíle a ochotně je realizovat. (Melichar, Ježek, 2006)

Podnikatelská činnost neboli podnikání může být v tržní ekonomice označeno za hybnou sílu úspěšného ekonomického a sociálního vývoje podniku.

### 1.1.2 Podnikatel a podnik

Pojem **podnikatel** stejně jako podnikání prošel dlouhým vývojem. Už v roce 1775 Richard Cantillon popsal podnikatele jako osobu, která na sebe dokázala vzít zodpovědnost a udělat cokoliv, co bylo zapotřebí splnit pro dosažení cíle. Na přelomu 18. a 19. století Jean Baptista Sayem začal poukazovat na kritickou roli zdrojů v podnikatelské činnosti a na manipulaci s nimi k dosažení stanoveného cíle, kladl přitom důraz na schopnost podnikatele aktivovat svůj potenciál jako odezvu na nenaplněné příležitosti. Podle Schumpetera podnikatel využíval inovativní příležitosti, aby reagoval na nenaplněné šance, které by eventuelně vedly k tzv. „kreativní destrukci“ strnulých industriálních praktik. Inovativní příležitosti přitom nemusel sám vynalézat, stačilo, když měl schopnost zužitkovat potřebné inovace dostupné na trhu. Dalším kdo přiřadil podnikateli specifické vlastnosti, byl Drucker. Podnikatel podle něho měl mít schopnost předvídat trendy a včas na ně reagovat. Díky stále se zvětšujícím a více diverzifikovaným mezinárodním trhům musejí podnikatelé vyvinout schopnost vidět nebo předvídat za hranice jejich blízkých trhů a snažit se hledat nové příležitosti. (Mandysová, 2009)

Definic popisujících podnikatele existuje nepřeborné množství. Některé z nich mohou podnikatele vidět jako osobu, která realizuje podnikatelské aktivity s rizikem ztráty nebo rozšíření vlastního kapitálu nebo osobu schopnou rozpoznat příležitosti, využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotnou podstoupit odpovídající rizika. (Veber, Srpová, 2012)

Z právního hlediska byl podnikatel definován v zákoně č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, v § 2 jako:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění,
- osoba podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,

- fyzická osoba provozující zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Tato definice je nahrazena od roku 2014 jinou definicí ze zákona č. 89/2012 Sb., kde je v § 420 k problematice podnikatele uvedeno: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

Pro **podnik** opět existuje řada pohledů a záleží na hledisku, podle kterého je popisován. Podnik může být definován jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů ve statky (výstupy) nebo jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provádění podnikatelských aktivit. (Veber, Srpová, 2012)

Jiným způsobem může být podnik chápán jako ekonomické a organizační uspořádání transformačního procesu do podnikatelské jednotky, jehož cílem je dosahovat podnikatelský zisk. (Melichar, Ježek, 2006)

Podnik, stejně jako podnikání a podnikatel byl v České republice definován v zákoně č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku „*jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“ Nově se však v zákoně č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku v § 502 uvádí: „*Obchodní závod (dále jen "závod") je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ Nový občanský zákoník tím přináší nové pojetí závodu (podniku). Změna reaguje na odborné diskuse a nedochází pouze ke změně pojmenování, ale změna termínu je doprovázena také změnou obsahu. Dodnes byl pojem podnik leckdy chápán jako jiné vyjádření pro podnikatele, tedy subjektu, jehož obsah byl dán zákonem, aniž by byla brána v potaz vůle podnikatele. NOZ těmto problémům čelí novu definicí a tedy i novým označením.

### **1.1.3 Prostředí podniku**

Podniky působí v určitém prostoru, se kterým jsou ve vzájemné interakci a vyznačují se vysokou citlivostí na kvalitu podnikatelského prostředí, které představuje jeden ze základních faktorů ekonomického rozvoje. Podnikatelské prostředí může být

charakterizováno jako souhra podstatných vlivů působících na podnik, podnikatele a podnikání.

Prostředí pro podnikání je ovlivňováno mnoha podmínkami zejména v oblastech fungování trhů, institucionální infrastruktury nebo legislativy. Do tvorby podnikatelského prostředí jsou zahrnuty i další subjekty jako jsou (Mandysová, 2009):

- státní orgány (zákonodárné sbory, orgány státní správy či ministerstva),
- vzdělávací zařízení všech možných typů,
- subjekty oblasti peněžnictví (banky, pojišťovny, leasingové společnosti, instituce kapitálového trhu),
- poradenské organizace,
- státem zřízené nebo podporované agentury a instituce (soudy, orgány veřejné správy),
- tržní subjekty (potenciální kooperační partneři, konkurenti),
- výzkumná a vývojová pracoviště,
- podnikatelská samospráva (komory, spolky, svazy, asociace).

Jedním z možných dělení prostředí podniku je na vnitřní prostředí a vnější prostředí. **Vnitřní prostředí** zahrnuje každodenní působení faktorů uvnitř podniku, které jsou jeho součástí a ovlivňují manažerskou činnost. Vnitřní faktory, které zasahují do podnikání, jsou například manažerské schopnosti, rozvoj podniku a správná strategie, dostatek kapitálu, odpovídající vybavení podniku, správné využití kapacit podniku a další. **Vnější prostředí** obsahuje široké spektrum faktorů, které působí na podnik z jeho okolí a ovlivňují jeho procesy, výkonnost a strukturu. Tyto vlivy se rozdělují na přímé a nepřímé.

**Přímé faktory** jsou charakteristické tím, jak už je z názvu jasné, že ovlivňují podnik přímo. Za nejvýznamnější přímé vlivy jsou považováni (Donnelly, 1997):

- dodavatelé,
- zákazníci a odběratelé,
- lidské zdroje,
- konkurence.



**Nepřímé faktory** ovlivňují prostředí, ve kterém podnik operuje, a za určitých okolností se mohou změnit na faktory přímé. Řadí se mezi ně zejména (Donnelly, 1997):

- politika a legislativa,
- technologie,
- ekonomika,
- mezinárodní vlivy,
- kulturní a sociální vlivy.

Dalším možným dělením prostředí podniku, ale do jisté míry podobným jako bylo předchozí, je dělení na makroprostředí a mikroprostředí. Do **makroprostředí** jsou zahrnuty faktory, které jsou podnikem jen těžko kontrolovatelné. Patří sem faktory (Zamazalová, 2010):

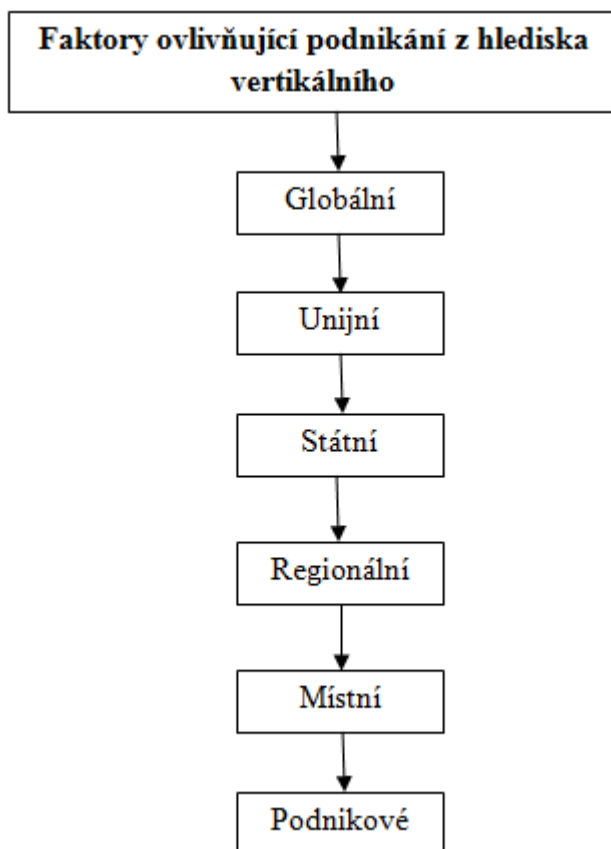
- ekonomické,
- sociální,
- politicko-právní,
- kulturní,
- technické,
- technologické,
- ekologické.

Naopak **mikroprostředí** je podnikem lépe ovlivnitelné než makroprostředí a má výrazný dopad na činnost firmy. Jsou sem zahrnuti (Zamazalová, 2010):

- zákazníci a odběratelé,
- dodavatelé,
- konkurence,
- další firmy a organizace (široce pojatá veřejnost).

Na podnikatelskou činnost tedy působí určité faktory, které po jejich souhrnu tvoří samotné podnikatelské prostředí. Tyto faktory mohou být děleny z pohledu působnosti, času (dlouhodobé a krátkodobé), z pohledu vertikálního či horizontálního. Z hlediska směru působení můžou být faktory ovlivňující podnikání rozděleny na vnitřní a vnější. Faktory

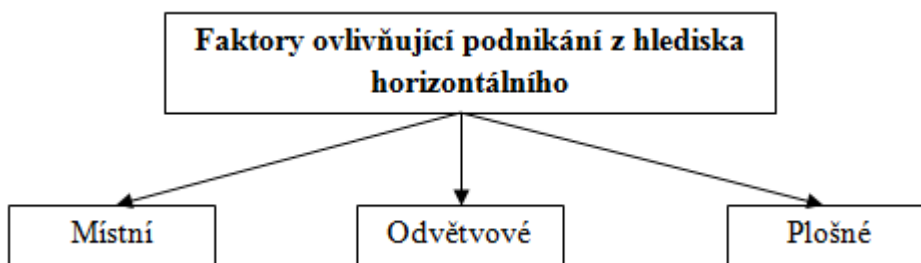
spadající do tohoto dělení byly již uvedeny výše. Další dělení může být z hlediska vertikálního, jak je vidět na obrázku 1.



**Obrázek 1:** Faktory ovlivňující podnikání z vertikálního hlediska

*Zdroj: Mandysová, 2009, str. 21*

Posledním zde uvedeným dělením je z pohledu horizontálního, kdy se rozlišují faktory místní, odvětvové a plošné.



**Obrázek 2:** Faktory ovlivňující podnikání z horizontálního hlediska

*Zdroj: Mandysová, 2009, str. 22*

## 1.2 Vymezení základních pojmů z oblasti regionu

### 1.2.1 Region

Studium regionů je v současnosti zařazeno do tzv. regionalistiky. Pojem region je používán již dlouhou dobu. Obecně lze region definovat jako území vymezené na základě společných znaků. V podrobnějším výkladu je za region považován jakýkoliv územní celek, který je podle jednoho či více znaků vyčlenitelný z širšího území, které je pomocí těchto znaků vymezován pro konkrétní účel nebo jemuž v uspořádání území přísluší určitá funkce. V tomto smyslu se region uplatní i jako alternativa k termínům lokalita, okrsek a dalším, označujícím v zásadě již dále nedělené územní jednotky. (Lacina, 2007)

Novější urbanistická teorie nabízí více inovovaný pohled na region, chápaný i s ohledem na urbanismus a socioekonomickou geografii. Definice regionu je poté formulována jako účelově (často abstraktně) vymezené území, jehož hranice jsou dány významnými funkčními vazbami (zejména v případě městského regionu) a nebo společnými charakteristikami fyzikálními, přírodními, klimatickými, ekonomicko-sociálními, etnickými, jazykovými atd.

Nejkomplexnější pohled na region nabízí socioekonomická geografie, podle které je region popisován jako území, nacházející se na zemském povrchu, jenž má vnitřně sourodou (konzistentní) strukturu buď fyzických, nebo socioekonomických prvků, které jsou však odlišné od ostatních území a jejich rozvoje. (Šilhánková, 2007)

### Vymezení regionu

Regiony mohou být vymezeny na základě třech základních prvků. Jsou jimi jádro, zázemí a hranice regionu. Za jádro je označováno většinou nejstarší sídlo, které bylo základem pro další strukturální vývoj sídla či systému osídlení v určitém místě. Aktivita nacházející se v jádru jsou charakteristické svou vyšší kvalitou a intenzitou. Za jádro regionu je obvykle považováno město, jehož sídelní vztahy k okolí nabývají tak velké intenzity, že se stávají rozhodujícím kritériem pro vznik sídelní regionální aglomerace. Aglomerací se rozumí urbanizované území městského charakteru, tvořené obcemi s intenzivními sociálními, ekonomickými a územně-technickými vazbami. Sídelní regionální aglomerace může mít několik jader. Z prostorového hlediska se rozlišují aglomerace monocentrické, například města Praha, Brno, Liberec a aglomerace bicentrické, například Hradecko-pardubická aglomerace. Za území přiléhající k jádru, které s ním má různě intenzivní vztahy a vazby, se označuje zázemí. Podle úhlu pohledu může být zázemí děleno na území zájmové a spádové. Zájmové území je území přilehlé k centru a centrum projevuje zájem o jeho

užívání, například z hlediska zdrojů, prostoru pro rekreaci obyvatel jádra nebo prostoru pro odvoz a ukládání komunálního odpadu produkovaného jádrem. Oproti tomu spádové území je prostor, v němž se nacházejí sídla, jejichž obyvatelé dojíždí za základním občanským vybavením a pracovními příležitostmi do centra. Posledním prvkem jsou hranice regionu. Ty jsou tvořeny jako hranice historické, přírodní nebo administrativní. (Šilhánková, 2007)

### **Vlastnosti regionu**

Každý region může být charakterizován několika základními vlastnostmi. Ty napomáhají k správnému pochopení jeho socioekonomické struktury nebo napomáhají určit správné parametry pro vnější podporu. V praxi se nejčastěji používají vlastnosti (Šilhánková, 2007):

- poloha,
- struktura,
- integrace.

Poloha regionu je spojována s exponovaností jeho jádra. Exponovanost znamená agregátní vyjádření polohy územních prostorů a důležitost jejich postavení v celkovém sociogeografickém systému. Je zde brána v úvahu vzdálenost a návaznost dílčích jednotek vůči hlavním sídelním centrům, jejich metropolitním územím, hlavním komunikacím atd. Důležitý je ovšem také význam a velikost těchto jednotek a intenzita osídlení jejich okolí. V tomto ohledu jsou metropolitní oblasti a hlavní centra osídlení v dlouhých časových úsecích relativně stabilní. Už v 9. století na počátku tvorby sídelní struktury byla v ČR největší koncentrace obyvatel kolem dnešních největších měst. Další významnou vlastností regionu je jeho struktura. Struktura je vyjádřena poměrem jádra a zázemí. Jedná se o způsob a intenzitu jak jsou v daném území rozmístěny základní sídelní jednotky či o rozmístění, velikost, členění a vzájemné prostorové i funkční vztahy sídelních útvarů a ostatních prvků osídlení jako jsou výrobní a rekreační zóny ležící mimo sídelní útvary, dopravní sítě, prvky krajiny či tahy infrastruktury. Struktura osídlení tedy nabízí pohled na uspořádání jednotlivých typů sídel a jejich podíl uvnitř regionu. (Šilhánková, 2007)

### **Regionální rozdíly**

Jak je patrné z dosavadního popisu regionu, každý se skládá ze složitého systému prvků, úrovní a řádů, což dává základ tomu, že se od sebe budou jednotlivé regiony do značné míry odlišovat. Už přední teoretici Armstrong, Taylor, Chisholm nebo Martin a Sunley v 90. letech rozdělili teorie regionálního rozvoje do dvou velkých skupin. Do první skupiny patří teorie

regionální rovnováhy, tzv. konvergenční teorie. U těchto teorií je přirozenou základní tendencí vyrovnávání rozdílů mezi regiony. Oproti tomu ve druhé skupině se nacházejí teorie regionální nerovnováhy, tzv. divergenční teorie, u kterých v průběhu vývoje dochází spíše k dalšímu prohlubování meziregionálních rozdílů. (Blažek, Uhlíř, 2011)

Rozdíly mezi regiony jsou dány buď jejich fyzickou podstatou, v tom případě se jedná o regiony horské, podhorské, nížinné, přímořské či pouštní nebo podstatou sociogeografickou kam spadá různá vzdělanostní struktura, různá míra zaměstnanosti či různá náboženská vyznání.

Na regionální rozdíly existují dva různé úhly pohledu. Může na ně být nahlíženo ve smyslu územní diferenciaci nebo územní intenzity. Územní diferenciaci vychází z nerovnoměrnosti rozmístění přírodních podmínek v regionu. Územní intenzitu lze dále rozdělit na rozdíly z hlediska lidí a z hlediska socioprofesionálních skupin. Z hlediska lidí se jedná o jejich chápání a individuální zájmy. Socioprofesionálními skupinami se rozumí sociálně-ekonomický systém společnosti v užším smyslu. Ten představuje vnitřní strukturu společnosti, která vyjadřuje vzájemné vztahy lidí a institucí. (Šilhánková, 2007)

### **Regionální struktura**

V České republice existují dva druhy regionální struktury. Prvním je tzv. přirozená regionální struktura a druhá je územně správní struktura. V prvním případě tvoří samotná Česká republika makroregion vyššího stupně. ČR se rozpadá do dvou základních makroregionů nižšího stupně:

- Čechy,
- Morava s „českým“ Slezskem.

Tyto se dělí na makroregiony:

- polabský, tj. Čechy,
- podunajský, tj. Morava,
- pooderský, tj. Slezsko.

Dalšími rozsáhlými územními jednotkami na území ČR jsou tzv. mezoregiony. Tato centra jsou v rámci hierarchie podřízena silnějším centrům (regionálním metropolím a hlavnímu městu). Mezi ně patří tato centra:

- metropole mezinárodního významu – Praha,
- regionální metropole I. řádu – Brno,

- regionální metropole II. řádu – Ostrava,
- mezoregionální centrum I. řádu – Plzeň,
- mezoregionální centra II. řádu – Olomouc, Liberec, Hradec Králové, Ústí nad Labem, České Budějovice, Pardubice, Zlín, Karlovy Vary.

V neposlední řadě zde jsou tzv. mikroregiony. Ty se mohou stát vhodným podkladem při stanovení nové územně správní struktury nižšího stupně (okresů). (Wokoun, 2001)

Regionální uspořádání České republiky z hlediska územně správní struktury je dle Ministerstva pro místní rozvoj (MMR, 2009) následující: „Podle zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, je území České republiky s účinností od 1. ledna 2000 rozděleno na 14 krajů a 77 okresů (zrušeny k 31. prosinci 2002) včetně území hlavního města Prahy. Krajská úroveň odpovídá rozdělení České republiky na statistické územní jednotky NUTS III. Regiony NUTS II jsou tvořeny jednou až třemi jednotkami NUTS III. Byly vytvořeny pro potřeby spojené s koordinací a realizací politiky hospodářské a sociální soudružnosti zákonem č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, a jsou označovány jako regiony soudružnosti. Jednotka NUTS I je územím celé České republiky.“ NUTS neboli Nomenklatura územních statistických jednotek je zkratka z francouzského Nomenclature des Unites Territoriales Statistiques. Tyto územní jednotky byly vytvořeny pro statistické potřeby Evropského statistického úřadu a pro porovnání ekonomických ukazatelů členských zemí EU. Vymezení jednotlivých úrovní NUTS je charakterizováno počtem obyvatel a rozlohou. Rozdělení ČR dle těchto jednotek je vyobrazeno na obrázku 3.



**Obrázek 3:** Oblasti (NUTS 2) a kraje (NUTS 3) České republiky

*Zdroj: ČSÚ, 2013*

## 1.2.2 Regionální politika

Definice regionální politiky existuje celá řada. Nejobecněji může být definována jako soubor cílů, opatření a nástrojů vedoucích ke snižování příliš velkých rozdílů v socioekonomické úrovni jednotlivých regionů. (Wokoun, 2003)

Regionální politika se v odborné literatuře i praxi běžně spojuje s regionálním rozvojem a oba tyto pojmy procházejí neustálým vývojem. Pro praktickou aplikaci teorií regionálního rozvoje a jejich transformaci do reálných regionálních politik lze jednotlivé vývojové fáze a přístupy k regionálnímu rozvoji shrnout do dvou základních pojetí. „Klasické“ pojetí regionální politiky tj. pojetí historicky starší, vycházející z neoklasických, ale zejména pak z keynesiánských přístupů a na pojetí „soudobé“, které se opírá o prolínání nekonzervativního a neo-institucionálního pojetí a svůj důraz klade zejména na podporu lokálních iniciativ, podporu malých a středních firem, decentralizaci kompetencí, deregulační opatření, spolupráci, inovace a šíření inovací.

Cíle regionální politiky jsou stanoveny na základě identifikace hlavních regionálních problémů a z pojetí státní hospodářské politiky. S ohledem na časová období jsou cíle konkretizovány tak, aby bylo možno kontrolovat jejich plnění a zároveň bylo možné hodnotit účinnost použitých nástrojů. Cíle mohou být formulovány například jako snížení výrazných meziregionálních diferencí v úrovni nezaměstnanosti, v průměrných příjmech nebo sblížení

úrovně hrubého domácího produktu v jednotlivých regionech. Za dílčí cíle mohou být stanoveny zkvalitnění ekologické situace v regionu, povzbuzení podnikatelských aktivit, zlepšení technické infrastruktury či povzbuzení bytové výstavby. (Wokoun, 2003)

V souhrnu se dá říci, že se regionální politika snaží o celkový hospodářský rozvoj regionů zaměřený na jejich soudržnost, zvyšování konkurenceschopnosti a zlepšování životních podmínek obyvatel.

Regionální politika může být státem prováděna na dvou úrovních:

- stát jako celek – regionální politika je prováděna prostřednictvím ústředních orgánů státní správy,
- úroveň regionu – regionální politika je prováděna orgány regionální správy.

Stát svou regionální politiku aplikuje prostřednictvím programovacích dokumentů, které jsou vypracovávány vládou, regionálními a místními orgány. Poté jsou schvalovány parlamentem, regionálními a místními zastupitelstvy. (Lacina, 2003)

### **Regionální politika ČR**

V České republice se o regionální politice začalo mluvit až ve druhé polovině 90. let. Po druhé světové válce bylo v tehdejším Československu centralistické příkazové řízení ekonomiky a regionální politika postrádala svůj smysl. V té době docházelo k řízenému potírání regionálních rozdílů a disparit. Svůj význam regionální politika v ČR dostala až s přechodem na tržní ekonomiku, kdy se začaly disparity mezi regiony výrazně projevovat. Dalším důvodem pro realizaci regionální politiky byl vstup ČR do Evropské unie. S vypracovaným systémem regionální politiky se České republice otevírala možnost čerpat z fondů EU. Jedním z prvních kroků pro realizaci regionální politiky v ČR bylo zřízení Ministerstva pro místní rozvoj v roce 1996. Následně v roce 1998 přijala vláda ČR Zásady regionální politiky a zároveň stanovila úkoly v oblasti legislativní, institucionální a programové.

V současné době je v České republice zásadním koncepčním dokumentem v oblasti regionálního rozvoje Strategie regionálního rozvoje ČR (SRR). Ze zákona za ní odpovídá Ministerstvo pro místní rozvoj a nyní je strategie zpracována na období 2014 až 2020. Strategie regionálního rozvoje ČR je nástrojem realizace regionální politiky a koordinace působení ostatních veřejných politik na regionální rozvoj. Obecné požadavky na její obsah jsou upraveny v § 5 odst. 1 zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013)



Pro jednotlivé úrovně NUTS jsou vypracovávány programy zaměřené na rozvoj regionů. Jedná se o Programy rozvoje krajů ČR vypracovaných na úrovni krajů – regionů NUTS III, ze kterých jsou odvozeny programy na úrovni regionů NUTS II. Tyto programy navazují na Strategii regionálního rozvoje ČR. Obecně tedy platí, že většina územně správních jednotek se zabývá regionálním rozvojem, případně regionálním plánováním. Cílem je diagnostikovat území, identifikovat rozvojové předpoklady a problémy, vypracovat strategii regionálního rozvoje a municipálního rozvoje a poskytnout náměty na projekty k podpoře hospodářského a sociálního rozvoje regionu a jeho částí, včetně přiměřeného stanovení priorit prostorového rozvoje socioekonomických aktivit v určitých časových horizontech. Výsledek má umožnit usměrnění vývoje osídlení, akceleraci podnikání, možnosti regionálního a lokálního rozvoje. To vše s ohledem na kvalitu životního prostředí a respektování principů trvale udržitelného rozvoje. (Wokoun, 2001)

Globálním cílem regionální politiky ČR na období 2014 – 2020 je (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013):

- zajistit dynamický a vyvážený rozvoj území České republiky se zřetelem na kvalitu života a životního prostředí,
- přispět ke snižování regionálních rozdílů a zároveň umožnit využití místního potenciálu pro posílení konkurenceschopnosti jednotlivých územně správních celků (územních jednotek).

Globální cíl je dále rozveden do čtyř základních cílů regionální politiky, které korespondují s prioritními oblastmi SRR a jsou hierarchicky rovnocenné (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013):

- 1) podpořit zvyšování konkurenceschopnosti a využití ekonomického potenciálu regionů (růstový cíl),
- 2) zmírnit prohlubování negativních regionálních rozdílů (vyrovnávací cíl),
- 3) posílit environmentální udržitelnost (preventivní cíl),
- 4) optimalizovat institucionální rámec pro rozvoj regionů (institucionální cíl).

### **Regionální politika EU**

Regionální politika na úrovni EU se začala aplikovat z důvodu značných rozdílů v sociálně-ekonomické úrovni jednotlivých regionů, ke které přispívalo i rozšiřování evropské integrace. Tyto rozdíly mohou významně ovlivňovat celkový hospodářský rozvoj daných

států, a proto se začala uplatňovat regionální politika, aby byly vytvořeny předpoklady pro snižování těchto rozdílů a současně se přispělo ke zvýšení konkurenceschopnosti regionální i národní ekonomiky. Většina těchto rozdílů vzniká působením tržních sil, proto k dalším důvodům vzniku regionální politiky na úrovni EU můžou být zařazeny ekonomické, sociální a politické důvody.

Regionální politika EU je prováděna na třech základních úrovních (Stejskal, Kovárník, 2009):

- nadnárodní úroveň – prováděna relativně nezávisle přímo EU a jejími nositeli je Evropská komise a další evropské instituce,
- národní úroveň – prováděna jednotlivými členskými státy, ale postupně přejímají některá společná pravidla, která jsou prováděna vládou, ministerstvy a ostatními orgány státní správy příslušného státu,
- regionální úroveň – existuje ve většině zemí, její pozice je dlouhodobě posilována a nositeli jsou na této úrovni orgány územní samosprávy a také samotní aktéři jako jsou podniky, podnikatelé a instituce.

Jedním z nejdůležitějších pilířů EU zaměřující se na vyrovnávání hospodářských a sociálních rozdílů mezi jednotlivými regiony je „Politika hospodářské a sociální soudržnosti“, neboli regionální či kohezní politika. V programovacím období 2007 – 2013 měla politika soudržnosti stanoveny tři cíle (Euroskop.cz, 2014):

- 1) **cíl konvergence** – zaměřený na nejméně rozvinuté členské státy a regiony,
- 2) **cíl regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost** – posiluje konkurenceschopnost regionů a zaměstnanost pomocí rozvojových programů na urychlení hospodářských změn prostřednictvím inovací, podporuje znalostní společnost, ochranu životního prostředí, atd.,
- 3) **cíl evropská územní spolupráce** - podporuje přeshraniční spolupráci na lokálních a regionálních projektech, nadnárodní spolupráci posilující integrovaný územní rozvoj, meziregionální spolupráci a výměnu zkušeností.

K financování těchto cílů dochází ze zvláštních fondů EU, díky kterým jsou navyšovány investice ze soukromého sektoru a státních a regionálních správních orgánů. Jedná se o dva strukturální fondy, které jsou určeny pro chudší nebo znevýhodněné regiony a Fond soudržnosti. Prvním strukturálním fondem je Evropský fond pro regionální rozvoj s cílem posilovat hospodářskou a sociální soudržnost v rámci EU vyrovnáváním rozdílů mezi

regiony. Druhý strukturální fond je Evropský sociální fond zaměřující se na zvýšení zaměstnanosti a rozšíření pracovních příležitostí v EU. Fond soudržnosti je oproti strukturálním fondům určený na podporu rozvoje chudších států, nikoli regionů. (Euroskop.cz, 2014)

Regionální politika a využívání strukturálních fondů vychází ze základních principů (Stejskal, Kovárník, 2009):

- princip subsidiarity – podporuje řešení jednotlivých cílů na co nejnižší úrovni rozhodování, pokud je na dané úrovni možné toto plnění uspokojivě zajistit,
- princip solidarity – ekonomicky slabší regiony jsou podporovány regiony silnějšími,
- princip adicionality (doplňkovosti) – prostředky ze společného rozpočtu EU mají pro výdaje členských států pouze doplňkový charakter,
- princip koncentrace – prostředky se mají soustředit do regionů s největšími problémy a na aktivity, které přinesou maximální efekt,
- princip partnerství – zahrnuje úzkou spolupráci mezi orgány na všech úrovních, které rozhodují o umístění finančních prostředků z fondů EU,
- princip programování – podpora je realizována v rámci programovacích období, jejichž zpracováním jsou pověřeny vlády jednotlivých členských zemí,
- princip monitorování a vyhodnocování – jedná se o průběžné sledování a vyhodnocování efektivnosti využívání prostředků ze zdrojů EU, a to ve všech fázích procesu z hlediska věcného i finančního.

Vazba regionální politiky ČR na regionální politiku EU je velice silná. Je jisté, že úroveň regionální politiky ČR by nebyla nikdy tak vysoká, kdyby nebylo regionální politiky EU.

### **1.2.3 Nástroje regionální politiky**

Nástroje regionální politiky jsou zpravidla odvozovány z cílů regionální politiky. Cíle regionální politiky musí vycházet z aktuálních problémů a potřeb, podle kterých jsou poté v praxi voleny nejvhodnější nástroje. V jednotlivých regionech může správné uplatňování různých nástrojů vést k rychlému rozvoji. Tak tomu však nemusí být i v dalších regionech. Vždy budou existovat stagnující či nevyspělá odvětví a průmyslové aglomerace. Důležitý je konečný soulad mezi použitím nástrojů, původních cílů a konečných výsledků. Nástroje

regionální politiky je proto třeba používat s rozvahou a aplikovat ty nejvhodnější nástroje po analýze stavu spravovaného území, je vhodné je používat v návaznosti na strategické a územní plány daného území, není vhodné je aplikovat pouze na regiony zaostalé či strukturálně nebo hospodářsky postižené. Mají nám pomoci dosáhnout cíle za podmínky optimalizace.

Mezi nejznámější rozdělení nástrojů regionální politiky patří na makroekonomické a mikroekonomické. Mezi **makroekonomické nástroje** se řadí (Stejskal, Kovárník, 2009):

- monetární politika – jejím prováděním dochází k zpřístupnění úvěrů ve vybraných regionech,
- fiskální politika – přizpůsobuje a snižuje daně ve vybraných regionech,
- protekcionismus – uvalování dovozních limitů a cel na produkty vyráběné v upadajících regionech.

Použití těchto nástrojů je však do jisté míry omezeno dalšími cíly národohospodářské politiky, kterými jsou například udržení míry nezaměstnanosti, snižování míry inflace, vyrovnanost platební bilance apod.

**Mikroekonomické nástroje** jsou většinou založeny na předem určené finanční dotaci na záměrné chování ekonomických subjektů. Patří mezi ně (Stejskal, Kovárník, 2009):

- realokace pracovních sil (např. podpora při nákupu domu či bytu, úhrada nákladů na stěhování, přepravu osob a majetku),
- realokace kapitálu (např. podpora přímých zahraničních investic, daňová zvýhodnění).

Ve většině případů jde o cílené manipulování s ekonomickými subjekty při jejich rozhodování o prostorové lokalizaci.

## **1.3 Vymezení základních pojmů z oblasti optimalizace a heuristických metod**

### **1.3.1 Optimalizace**

Optimalizace se v podniku provádí k zajištění správného chodu podniku s minimálními náklady a k dosažení stanovených cílů podniku. Stanovení optimální struktury úzce souvisí se strategickým rozhodováním, které provádí vedení podniku, tedy strategickým managementem. Činnosti vedení podniku se většinou zaměřují na optimální kapitálovou

a majetkovou strukturu. Její optimalizaci má na starost strategické financování podniku. Finanční manažeři mají za úkol hodnotit poměr dlouhodobého a oběžného majetku, krátkodobého a dlouhodobého kapitálu a vlastního a cizího kapitálu, aby zajistili optimální strukturu podniku a dosažení stanovených cílů. Ukazatele, kterými se měří úspěšnost podniku, jsou například ekonomická přidaná hodnota nebo tržní přidaná hodnota. Tyto ukazatele pracují zejména s náklady na kapitál či tržní cenou podniku.

K **optimalizaci kapitálové struktury** je možné přistupovat ze dvou různých pohledů. Buď podnik využívá tzv. bilančních pravidel, nebo optimalizuje kapitálovou strukturu na základě vývoje nákladů na kapitál. Existují však i další faktory ovlivňující poměr vlastního a cizího kapitálu jako jsou například vliv tržeb, stabilita zisku, struktura nákladů.

Při optimalizaci není pozornost věnována pouze na kapitálovou strukturu, která je nositelem nákladů, ale i **optimalizaci majetku podniku** a jeho managementu. Majetek podniku se dělí na dlouhodobý a oběžný, přičemž jeho poměr se liší podle oboru podnikání, technologickým řešením procesu výroby či způsobem financování podniku. (Vochozka, Mulač, 2012)

### 1.3.2 Heuristické metody

V dnešní době jsou díky neustále se prohlubujícímu zapojení do mezinárodního obchodu, dělby práce a urychlování vědeckotechnického pokroku vedoucí pracovníci vystaveni mnohem rozsáhlejšími a dynamičtějšími problémům, které musí v průběhu své činnosti řešit. Rostou tím nároky na komplexnost, originalitu a celkovou sociálně-ekonomickou efektivnost těchto řešení. Zvyšuje se význam inovačních funkcí řízení a odpovědnosti vedoucích pracovníků za prosazování progresivních změn. Je nezbytností zachytit prudké tempo inovací ve světové vědě a technice a pružně reagovat na nové trendy v mezinárodní ekonomické sféře. Problémy řešené vedoucími pracovníky se stále častěji vymykají dosavadním zkušenostem, staré osvědčené postupy tím ztrácejí svou platnost a je čím dál méně možné řešení přejímat z minulosti, protože tyto postupy již nevedou k optimálním výsledkům, ale naopak selhávají. Vedení podniku je tedy nuceno v řešení problémů rozvíjet tvůrčí přístupy opřené o efektivní metody a techniky organizace individuálních i kolektivních řešitelských aktivit.

Heuristika, z řeckého heurisko = nalézám, se v antickém Řecku vyvíjela jako metoda problémového učení. Kladenými otázkami podněcovala jedince k tvůrčímu myšlení a uvažování. Do dějin se zapsalo Archimedovo zvolání „Heureka“, což znamenalo „nalezi jsem“ či „objevil jsem“. Pojem heuristika se stal synonymem pro účinně organizované tvůrčí myšlenkové úsilí produkující originální a vysoce kvalitní řešení. (Landa, Sagan, 1989)

Heuristika může být chápána jako disciplína (Landa, Sagan, 1989):

- která zkoumá zákony utváření nových činností v nové situaci,
- jako věda o metodách a pravidlech objevování a vynalézání,
- jako věda o zákonitostech tvůrčího řešení problémů,
- jako technologie racionalizace tvůrčích myšlenkových postupů.

Heuristika se tedy ustanovila jako vědní disciplína, která se zabývá zkoumáním průběhu a mechanismu duševní práce v procesu řešení tvůrčích problémů. Snaží se nalézt takové způsoby organizace těchto myšlenkových postupů, které umožní zvýšit jejich efektivnost a systematicky umožňují směřovat k vysoce originálním a optimálním výsledkům.

Charakteristické je pro heuristické postupy rozložení procesu řešení do otevřeného sledu vzájemně navazujících dílčích řešitelských operací. Operace se poté spojují do vhodné procedury, která vyhovuje stylu práce a myšlení řešitelů, typu řešeného problému, informačnímu základu, který je k dispozici a dalším specifickým podmínkám. Zvolení vhodné metodické procedury či postupu napomáhá k vytěžení maxima z neúplných informací, které jsou k dispozici a snižuje se tak nejistota a riziko rozhodnutí, kterému se řešitel vystavuje. Neexistuje žádný algoritmus řešitelského postupu, ale každý problém je řešen na základě tvůrčí individuality jedince. (Landa, Sagan, 1989)

## **2 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY**

Kapitola malých a středních podniků byla vybrána a bude představena z důvodu vazby na prováděnou analýzu chování konkrétního podniku TOM service, s. r. o., který svou velikostí spadá právě do malého a středního podnikání. Kromě toho, malé a střední podniky zaujímají v tržních ekonomikách velice důležitý sektor a svou činností výrazně ovlivňují ekonomickou výkonnost každé země.

Za jejich dlouholeté působení v tržní ekonomice si malé a střední podniky (MSP) vybudovaly své specifické přednosti. Řadí se mezi ně například relativní pružnost a rychlost odezvy na změny podmínek včetně vzniku a zániku firmy, relativně vysoká schopnost absorpce pracovní síly díky pružnosti nebo schopnost MSP vyplnit mezeru ve struktuře obchodních vztahů mezi velkými podniky v roli subdodavatele. Významnou roli v regionu hrály MSP už v pracích předních teoretiků tzv. kalifornské školy geografů Richarda Walkera, Allena Scotta a Michaela Storpera. Vycházeli z hospodářského rozmachu úzce specializovaných ekonomik některých regionů v Kalifornii. Podle jejich názoru jsou kalifornské firmy úspěšné díky tzv. vertikální dezintegraci velkých firem, které dříve pokrývaly veškeré oblasti činnosti od výzkumu a vývoje až po výrobu jednotlivých součástí a jejich montáže. Vertikální dezintegrací vzniká celá řada menších specializovaných podniků, mezi kterými dochází k dělbě práce a rozvoji subdodavatelských vztahů. (Blažek, Uhlíř, 2011)

Vedle základní charakteristiky a postavení MSP v ekonomikách států bude pozornost věnována také podpoře podnikání a omezení MSP.

### **2.1 Základní charakteristika malých a středních podniků**

Malé a střední podniky tvoří v ekonomice velmi významnou hnací sílu podnikatelské sféry, inovací, růstu a konkurenceschopnosti. Jejich základní definiční charakteristikou je, že nezaměstnávají více jak 250 osob. Oblast činnosti se většinou zaměřuje na okrajové oblasti trhu, o které velké podniky nemají zájem díky menšímu potenciálnímu okruhu zákazníků. Tím však malé a střední podniky pomáhají rozvoji určitých regionů, menších měst a obcí, ve kterých působí. Svým potenciálem absorbovat nové technologie a přispívat k místnímu rozvoji napomáhají k budoucímu růstu produktivity celé Evropské unie.

Podle legislativy Evropské unie lze malé a střední podniky klasifikovat z pohledu jejich velikosti na základě těchto kritérií (Mandysová, 2009):

- počet zaměstnanců,
- bilanční suma roční rozvahy,
- roční obrat,
- nezávislost.

Za nezávislého je malý a střední podnikatel považován, pokud žádná jiná osoba či více osob nespĺňující definici MSP, nemají alespoň 25 % podíl na hlasovacích právech podnikatele nebo na jeho základním kapitálu. (Mandysová, 2009)

Podle nařízení Komise Evropského společenství č. 800/2008 jsou malé a střední podniky na základě výše uvedených kritérií vymezeny následujícím způsobem (Vochozka, 2012):

- skupinu drobných, malých a středních podnikatelů tvoří podnikatelé, kteří:
  - nezaměstnávají více než 250 zaměstnanců,
  - majetek nepřesahuje částku 43 milionů EUR,
  - příjmy nepřesahují částku 50 milionů EUR,
- za malé podnikatele se považují podnikatelé:
  - zaměstnávající méně než 50 zaměstnanců,
  - jejichž majetek či obrat nepřevyšuje částku 10 milionů EUR,
- za drobné podnikatele (mikropodnik) se považují podnikatelé:
  - zaměstnávající méně než 10 zaměstnanců,
  - jejichž majetek či obrat nepřevyšuje částku 2 miliony EUR.

Tato nová definice z roku 2008 vzešla z rozsáhlých a dlouhodobých konzultací a diskuzí mezi Evropskou komisí, členskými státy, podniky a odborníky.

## **2.2 Omezení malých a středních podniků**

I přes svůj značný přínos ke zvyšování konkurenceschopnosti, zavádění inovací, podpoře růstu podnikatelské sféry a tím k budoucímu růstu produktivity celé Evropské unie mají malé a střední podniky určitá omezení (Veber, Srpová, 2012):

- na trhu zaujímají jen malé místo a v mnoha případech mají obtížný přístup ke kapitálu, čímž je značně omezena možnost rozvojových kapacit,



- jsou vyloučeny z podnikatelských příležitostí, kde jsou nutné velké kapitálové investice,
- zaujímají nevýhodnou pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- není v jejich silách běžně zaměstnávat vysoce kvalifikované zaměstnance a vědce,
- v podnikání je mohou ohrožovat svým chováním velké a nadnárodní firmy,
- realizované inovace jsou obvykle nižšího řádu,
- vysoké požadavky na dodržování právních předpisů a správních aktů.

Sektor malých a středních podniků v posledních letech dosáhl spousty pozitivních změn, avšak tyto omezení podniky stále svazují a bude tomu tak pravděpodobně i v budoucnu.

Přes veškerá tato omezení má malé a střední podnikání své silné stránky, mezi které se řadí pružnost reakce na vývoj na trhu, přizpůsobivost pracovníků, znalost lokálního trhu, kvalitní produkty, vytváření pracovních míst, inovační potenciál nebo vysoká motivace k výkonu majitelů firem za vidinou dosažení zisku. (Vochozka, 2012)

I malý podnik má teoreticky šanci stát se v průběhu svého vývoje velkou organizací s podstatnou nabídkou pracovních míst a velkým podílem na trhu. To je ovšem omezeno pohodlností majitele podniku, který se spokojí s dosažením určité úrovně podnikání a k dalšímu rozvoji již nedochází. Proto malé a střední podniky rostou a vyvíjí se pouze v prvních letech své činnosti. Impulzem k ukončení růstu mohou být například dosažení dostatečného příjmu, uspokojivá velikost prodeje nebo odpovídající návratnost kapitálu. Podnik se zastaví na určité úrovni, kdy je podnikatel spokojen s velikostí podniku a tato velikost mu umožňuje přijatelný životní standard. (Mandysová, 2009)

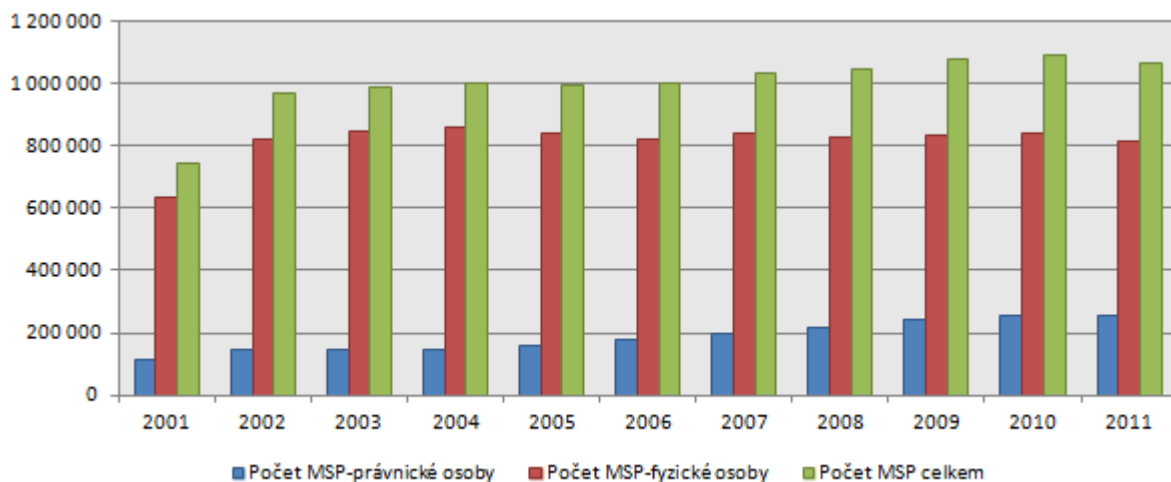
### **2.3 Postavení malých a středních podniků v ekonomice státu**

Následující podkapitola se zaměřuje na přehled vývoje MSP v ČR od roku 2001 do roku 2011. Sleduje se vývoj počtu MSP rozdělený na právnické a fyzické osoby, vývoj počtu osob zaměstnaných v MSP, s tím spojené mzdové náklady, vývoj účetní přidané hodnoty MSP ve službách a vývoj investičních nákladů.

Malé a střední podniky zaujímají velmi významné místo v ekonomice každého státu. Důkazem toho je v roce 2008 přijatý Evropský akt pro malé podniky. Zaměřuje se na politiku malých a středních podniků na úrovni EU a jejich členských států s cílem zlepšit celkový přístup k podnikání, systematicky podporovat konkurenceschopnost a růst MSP. Přistoupením

do EU získalo české MSP výhody vyplývající ze spojení s vyspělým ekonomickým prostředím, kterým EU bezesporu je. Na druhou stranu však musí čelit vyššímu konkurenčnímu trhu a podnikatelé jsou nuceni flexibilně reagovat na vzniklé příležitosti a zvyšovat svou podnikatelskou efektivitu. (Vochozka, 2012)

V České republice k 31. 12. 2011 bylo evidováno celkem 3 146 013 živnostenských oprávnění, z toho 2 293 241 jich získali podnikatelé. Na obrázku 4 je zobrazen vývoj počtu malých a středních podniků v České republice v letech 2001 až 2011.



**Obrázek 4:** Vývoj ekonomicky aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2001 - 2011

*Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014*

Je vidět, že k 31. 12. 2011 vykazovalo v České republice podnikatelskou činnost přesně 1 066 787 právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců nepřevyšující 249 osob. Z toho 814 897 bylo tvořeno fyzickými osobami a 251 890 osobami právnickými. Ve sledovaných letech 2001 až 2011 lze hovořit v celku o ustáleném vývoji počtu malých a středních podniků, jak v dělení na osoby právnické, tak na osoby fyzické. Z toho plyne, že podmínky pro podnikání v ČR se dají považovat za stabilní. Podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v ČR v roce 2011 činil 99,84 %. Tento podíl si malé a střední podniky v České republice dlouhodobě udržují. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014)

Obrázek 5 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců v malých a středních podnicích. Jejich podíl na celkovém počtu zaměstnanců v podnikatelské sféře ČR v roce 2011 tvořil 60,85 %. Tím o nich lze hovořit jako o významném prvku zajišťující stabilitu zaměstnanosti.

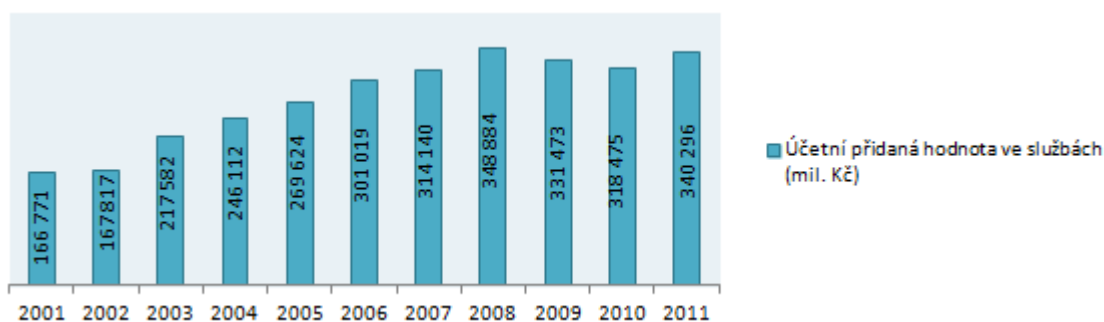


**Obrázek 5:** Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2001 – 2011

*Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014*

Počet zaměstnaných osob v rámci MSP v ČR měl od roku 2001 kolísavý charakter. Výrazný pokles zaměstnanců je vidět v roce 2009, kdy se po celém světě začala pomalu šířit ekonomická krize. Tento klesající trend trval až do roku 2010. V roce 2011 celkový počet zaměstnanců malých a středních podniků činil 1 856 tisíc. Oproti roku 2010 tím došlo k nárůstu počtu zaměstnanců o 20 tisíc osob a dopady ekonomické krize začaly odeznívat.

Na obrázku 6 je zobrazena účetní přidaná hodnota MSP ve službách dle dělení na sekce CZ-NACE. NACE je zkratka pro klasifikaci ekonomických činností, která je využívána Evropskou unií. Statistiky vzniklé podle NACE lze srovnávat po celé Evropské unii a jejich používání je pro členské státy povinné. Klasifikace CZ-NACE byla zpracována dle mezinárodní statistické klasifikace ekonomických činností v návaznosti s nařízením Evropského parlamentu a Rady. Zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství v posledních 15 - ti letech, je relevantnější s ohledem na hospodářskou realitu a lépe porovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi. Ekonomické činnosti jsou rozděleny do jednotlivých tříd, které mají svůj specifický kód. Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE nahrazuje dříve používanou Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností neboli OKEČ od roku 2008. (ČSÚ, 2011)

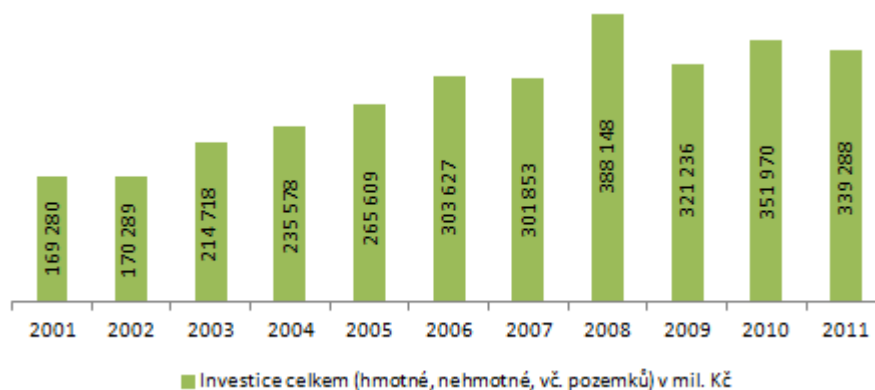


**Obrázek 6:** Vývoj účetní přidané hodnoty MSP ve službách v ČR v letech 2001 - 2011

*Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014*

MSP tvoří více jak 50 % podíl na tvorbě přidané hodnoty v celém národním hospodářství. Na prvním místě se v posledních letech nacházel průmysl s hodnotou kolem 30 % a hned v závěsu oblast služeb přibližně s 25 %. Účetní přidaná hodnota vytvořená v malých a středních podnicích ve službách v roce 2011 vzrostla oproti roku 2010 o 21 821 mil. Kč, tj. o 6,86 %. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014)

Pokud má malým a středním podnikům růst výkon, musí se vedle orientace na zvyšování počtu zaměstnanců zaměřit také na investiční činnost. V rámci investiční činnosti podniky vynakládají finanční prostředky na nákup hmotných a nehmotných statků včetně pozemků. Ve vztahu k celé ekonomice se MSP podíleli na investicích téměř 60 %, kdy byl vyšší podíl tvořen osobami právnickými. (Mandysová, 2009)



**Obrázek 7:** Vývoj investičních nákladů MSP v ČR v letech 2001 - 2011

*Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014*

Investice (hmotné a nehmotné, včetně pozemků) MSP dosáhly v roce 2011 hodnotu 339 288 mil. Kč, což je o 12 682 mil. Kč méně než v roce 2010. tj. o 3,61 %. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014)

## 2.4 Podpora podnikání malých a středních podniků

K tomu, aby se malé a střední podniky mohly neustále rozvíjet, zlepšovat a zvyšovat svoji efektivitu, existuje v České republice ucelený systém nástrojů, který má za cíl usnadňovat podnikatelskou činnost. Úloha státu má v tomto ohledu zásadní postavení, ovlivňuje podnikatelské prostředí vytvářením legislativy, která vymezuje pravidla pro podnikání. V roce 2002 byl vládou ČR přijat zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, který upravuje malé a střední podnikání v ČR, obsahuje oblasti podpory, postupy při přidělování státních podpor a definuje její jednotlivé formy. Podporu podnikání a konkrétně podnikání malých a středních podniků mají na starost jednotlivá ministerstva, zejména Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Podpora pro MSP může být poskytnuta na (zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání):

- a) projekty zaměřené na investice,
- b) výchovu a vzdělávání ve vzdělávacích programech středních škol ukončených výučním listem,
- c) zvyšování odbornosti dospělých,
- d) hospodářské a technické poradenství,
- e) projekty sdružení pro rozvoj malých a středních podnikatelů a k posílení jejich postavení na trhu,
- f) získávání informací o podnikání,
- g) projekty výzkumu a vývoje, jejichž výsledky malí a střední podnikatelé využívají,
- h) projekty v regionech se soustředěnou podporou státu a v ostatních regionech, jejichž podporování státem je žádoucí z jiných důvodů,
- i) vytváření nových pracovních míst,
- j) navazování kontaktů a spolupráce se zahraničními partnery, účast na vnitrostátních i zahraničních výstavách a veletrzích,
- k) zavedení systémů zajišťujících zvýšení kvality produkce a řízení podniků a využití služeb podporujících zvýšení konkurenceschopnosti,

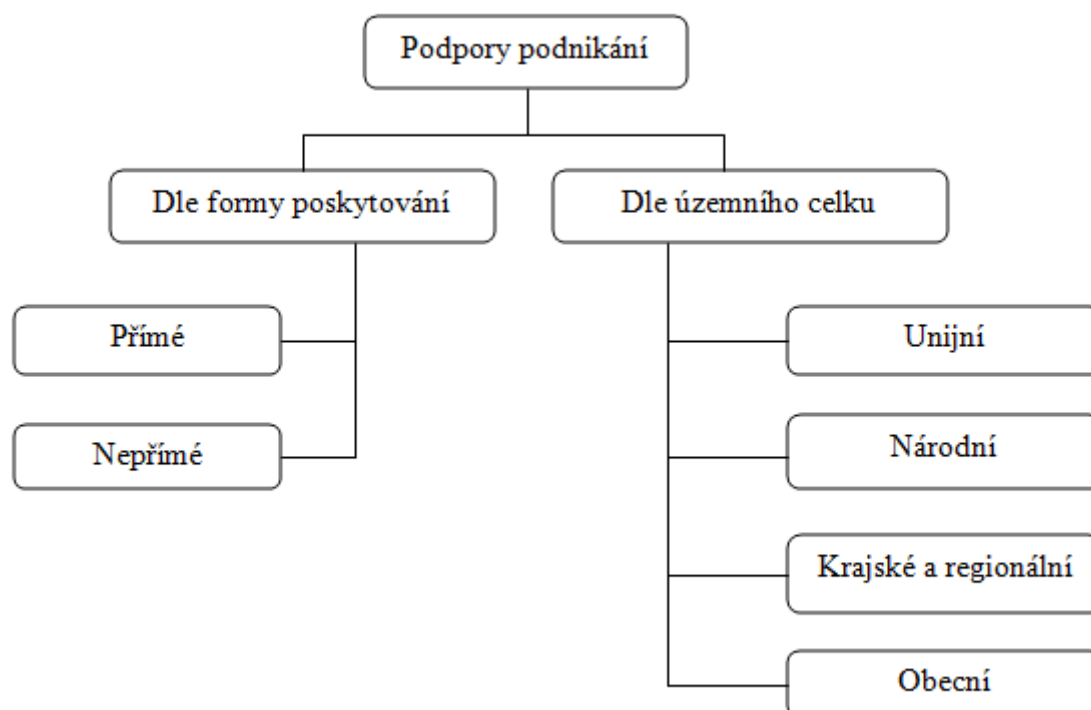
l) projekty zaměřené na investice spojené s ochranou životního prostředí, poskytování technických informací a poradenských služeb nebo vybraných provozních nákladů určených na činnosti spojené s ochranou životního prostředí.

Podpora může být poskytnuta ve formě (zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání):

- a) návratné finanční výpomoci,
- b) dotace,
- c) finančního příspěvku,
- d) záruky,
- e) úvěru se sníženou úrokovou sazbou.

Možností jak členit podpory existuje značné množství, může to být například podle financování, poskytovatele, formy, obsahu apod. Z finančního úhlu pohledu jsou podpory děleny na finanční a nefinanční. Ty mohou být poskytovány z veřejných prostředků, prostřednictvím nevládních organizací nebo komerčními subjekty.

Vochozka ve své publikaci (Vochozka, 2012) uvádí jako příklad toto členění:



**Obrázek 8:** Členění podpor podnikání

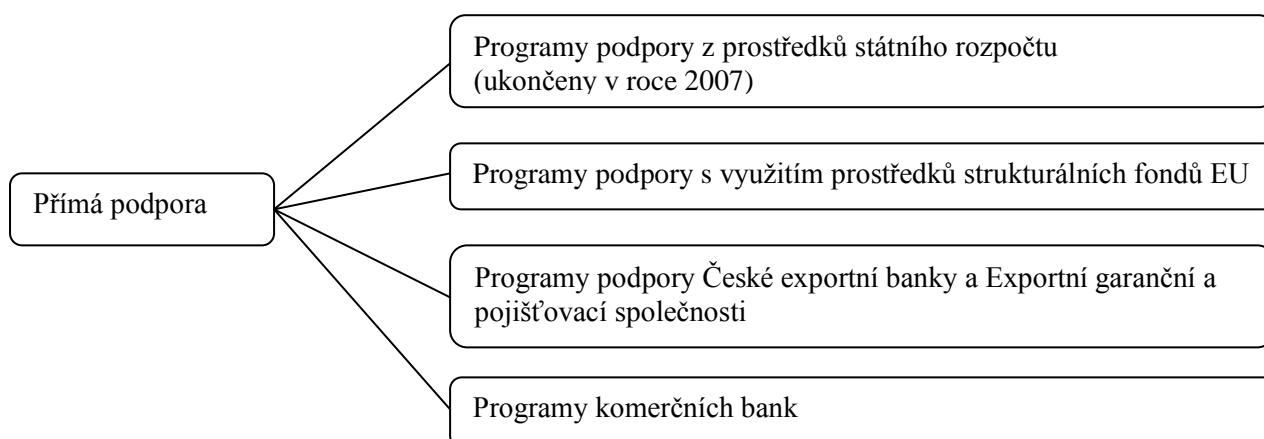
*Zdroj: Vochozka, 2012, str. 498*

Dle formy poskytování může být rozvoj podniků ovlivňován buď přímými, nebo nepřímými podporami.

**Přímá podpora** představuje zejména tyto nástroje (Vochozka, 2012):

- nástroj snižující náklady MSP v oblastech definovaných v programech podpory,
- nástroj na podporu zlepšení přístupu MSP k finančním prostředkům na realizaci investičních nástrojů,
- preferované nástroje, které cenově zvýhodňují záruky za bankovní úvěry, úvěry se sníženou úrokovou sazbou nebo dotace a finanční příspěvky.

Na obrázku 9 je zobrazeno schéma systému přímých podpor, který je platný od roku 2005.



**Obrázek 9:** Systém přímých podpor

*Zdroj: Vochozka, 2012, str. 499*

**Nepřímá podpora** pomáhá k vytváření příznivého podnikatelského prostředí především (Vochozka, 2012):

- zjednodušováním administrativy,
- zmírňováním nepříznivých dopadů nové legislativy na MSP,
- podpora vzdělávání,
- poradenské a informační služby pro podnikatele,
- vytváření průmyslových center.

Co se týče podpor podnikání, byl pro Českou republiku zlomový vstup do Evropské unie 1. května 2004. Tím se České republice otevřela možnost čerpat z fondů Evropské unie

v rámci tzv. programovacích období. V současné době se nacházíme v programovacím období 2014 – 2020 a zásadním strategickým dokumentem pro podporu MSP je Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020. Tento dokument vymezuje 50 konkrétních opatření, jejichž cílem je efektivní fungování a celkový rozvoj MSP, jež jsou významnou součástí národní ekonomiky. Cílem této koncepce je stanovit prioritní oblasti podpory pro dané programovací období a jejichž opatření budou financována ze strukturálních fondů EU a využito bude také národních prostředků.

Globální cíl je v Koncepci podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 - 2020 formulován jako: *kontinuální posilování konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti malých a středních podnikatelů založené na kvalitním podnikatelském prostředí, na využití a rozvoji jejich inovačního potenciálu, znalostech a vzdělávání (upgrading malých a středních podniků k podnikání založenému na inovační konkurenční výhodě a posunu výše v hodnotových řetězcích), internacionalizaci vyplývající z vnitřního trhu EU a perspektivních trhů ve třetích zemích a celkovém snižování energetické náročnosti podnikání.* (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013, str. 74). Bude tedy kladen důraz na posilování konkurenceschopnosti malých a středních podniků prostřednictvím vytváření a šíření inovací, protože inovační podnikání MSP je jednou z nejvyšších priorit národních i evropských cílů. Zároveň bude také podporován rozvoj českého podnikatelského prostředí a kontinuální zvyšování kvality poradenských služeb pro MSP. Podstatná oblast podpory v rámci posilování konkurenceschopnosti bude směřována k oblasti životního prostředí a to k snižování energetické náročnosti podnikání a využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie.



### 3 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY KE VZTAHU PODNIKU A PROSTŘEDÍ

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, podnik působí v určitém prostředí, které může být děleno na vnitřní a vnější. Působením vlivů a vytvářením vazeb mezi podnikem a prostředím se již dlouhé roky zabývají teoretici z celého světa a za tuto dobu vzniklo k této problematice jak vnitřního tak vnějšího prostředí mnoho prací a přístupů. Některé z nich, týkající se problematiky podniku a nejpříhodnější pro tuto práci, budou v následujícím textu představeny.

#### 3.1 Flexibilní specializace

**M. J. Piore a Ch. F. Sabel** se ve své práci „*Second industrial divide*“ zaměřovali na postfordistickou éru, kdy se opouštělo od masivních výrob s jednotvárnou a stereotypní prací zaměstnanců jako tomu bylo ve fordismu a do popředí se dostává trend zvyšování specializace a flexibility ve výrobě. Směr je označován jako „flexibilní specializace“. Vyznačuje se větší pružností v organizaci firem a organizaci trhu práce, dodavatelských vztazích a používaných technologií. V éře fordismu stačil na zaučení zaměstnanc maximálně jeden den, protože prováděl jednoduchou stále se opakující práci. Zaměstnanci proto mohli být neustále měněni. Pro období flexibilní specializace je charakteristické, že zaměstnanec musí být více kvalifikovaný a musí zvládat více náročnou práci a více typů práce. I zaučení proto trvá delší dobu. Vyšší flexibilitou se vyznačují zaměstnanci především v malých a středních podnicích, naopak ve velkém podniku je možné rozdělení procesu na jednotlivé sekvence a zaměstnanec pak vykonává jednodušší práci a nepotřebuje mít tolik odbornou kvalifikaci a dovednosti. (Blažek, Uhlíř, 2011)

Teoretici flexibilní specializace zastávají názor, že pro nový režim je charakteristická konkurence založená na inovacích, flexibilní produkce vyžaduje větší kvalifikaci zaměstnanců, stroje mají mít větší flexibilní využití a důležité jsou také vyspělé komunikační technologie, které umožňují rychlou obměnu výroby. V organizačních strukturách firem se snižují počty řídicích stupňů, stávají se tak plošší a je častější systém subdodávek, tzv. subcontracting, což vede k vyšší specializaci, využití týmové práce a k rotaci zaměstnanců. (Blažek, Uhlíř, 2011)

#### 3.2 Inovace a inovační politika

**Lundvall** ve své práci „*Národní inovační systém: K teorii inovací a interaktivního učení*“ z roku 1992 uvádí, že zdrojem konkurenceschopnosti pro nadcházející 21. století jsou

vědomosti, schopnost učit se a vytvářet kulturní klima, které napomáhá inovacím a novým způsobům interpretace reality. Konkurenceschopnost pak není chápána jako cenová, ale jako konkurence založená na neustálých inovacích, nových formách kombinace znalostí a schopnosti vytvářet nové výrobky a služby. Pro trvale udržitelnou konkurenceschopnost hrají znalosti a učení důležitou roli. Také zdůrazňuje význam státu v tvorbě a šíření inovací, neboť stát vytváří a reguluje pro inovační proces klíčové instituce. (Blažek, Uhlíř, 2011)

Podle **Nootebooma** se v regionu problematika ekonomická a geografická rozšiřuje i o problematiku kognitivní psychologie, bez které není dost dobře vysvětlitelný vznik nových inovací. Významný prvek zde představuje rozlišení vědomostí na kodifikované a nekodifikované. Vědomosti kodifikované je možné se naučit pomocí instrukcí a návodu. Vědomosti nekodifikované, nazývané také nevyslovitelné, je možné získat pouze vlastní zkušeností a spoluúčastí na daných činnostech, tedy zaškolením a praxí. (Blažek, Uhlíř, 2011)

Teoretici **Scott, Storper a Walker**, členové tzv. kalifornské školy geografů se pokoušejí nalézt vazbu mezi způsobem regulace ekonomiky jako celku a specifickými regionálními formami organizace výroby, technologie, trhu práce a regionálních politických forem. Jinými slovy se tedy snaží nalézt provázanost mezi regionem a politikou státu. (Blažek, Uhlíř, 2011)

**Tödling a Trippl** se v práci „*One size fits all*“ snaží ukázat, že neexistuje ideální model inovační politiky. Analyzují různé typy regionů s ohledem na jejich předpoklady pro inovace nebo inovační bariéry a na tomto základě mají být vytvořeny strategie a inovační politika specifická pro každý region. Předpoklady pro inovace, inovační aktivity a procesy se liší podle toho, zda se jedná o centrální, okrajové nebo staré průmyslové regiony. Problém dosavadních teorií zabývajících se inovační politikou vidí v tom, že jsou používány na všechny regiony stejně. Nejsou zohledňovány silné a slabé stránky regionu jako je například průmysl, inovační potenciál, atd. Dalším problémem je, že řeší regiony izolovaně, nejsou brány v úvahu vzájemné vazby mezi regiony. Je nezbytné aplikovat diferenciovanou inovační politiku zabývajících se konkrétními inovačními bariérami. Co se týče periferních regionů a starých průmyslových oblastí, jsou méně inovativní než aglomerace, ale i v metropolitních oblastech mohou existovat důvody pro existenci inovační politiky, i když jsou považovány za střediska inovací, protože ne všechny podniky jsou inovací schopny. (Tödling, Trippl, 2004)

V posledních letech mnoho studií zkoumalo prostorové rozdíly inovačního procesu a bylo identifikováno, že činnosti v oblasti výzkumu a vývoje nebo patenty jsou obvykle soustředěny

ve větších aglomeracích a přelévání znalostí v průmyslových aglomeracích jsou omezeny jen na určité vzdálenosti.

### 3.3 Sociální sítě

**Storper** se přikláněl k myšlence, že mezi podniky vznikají tzv. neobchodní vazby. Ty spočívají v předávání informací mezi firmami. Jedná se například o know-how nebo šíření technologických inovací. K předávání informací docházelo většinou neformálně mezi kolegy či známými. Zde se Storper inspiroval od **Alana Preda**, který zdůrazňoval význam osobních kontaktů pro přenos informací, pro šíření inovací a následně pro hospodářský rozvoj regionu. (Blažek, Uhlíř, 2011)

Na tok informací se ve svých pracích zaměřoval i **Mark Granovetter**. Ten tvrdil, že sociální struktura neboli sociální sítě mají vliv na ekonomické výsledky. Sociální síť podle něho ovlivňuje tok informací například tak, že aktéři dávají přednost informacím získaným od jiných aktérů než z neosobních zdrojů (např. oficiální stránky podniků). Jako příklad mohou být uvedeny nabídky k práci, kdy se aktér dozví o nabídce nikoli z inzerátu ale prostřednictvím svých známých nebo přátel a to nejčastěji od těch, se kterými neudržují blízký kontakt a mají odlišný okruh známých. Dále mohou být sociální sítě zdrojem odměny a trestu. Jedná se o pozitivní nebo negativní reference, které se dozvíme od jiného aktéra a ty budou hrát důležitou roli v našem dalším rozhodování. Důležitým faktorem ovlivňující sociální síť je hustota sítě. Čím je síť hustší, tím je rychlejší pohyb myšlenek, informací a vlivu. Granovetter také klade důraz na míru důvěry v ekonomice (např. důvěra v to, že odběratel uhradí vystavenou fakturu). (Granovetter, 1983, 2005)

V teoriích regionálního rozvoje se práce Granovettera těšily velkému ohlasu. Např. **Amin a Thrift** začínají hovořit o regionu jako o průsečíku prostorových vztahů a sítí kontaktů. Síť kontaktů a těsných vazeb mezi podniky a dalšími organizacemi v regionu zvyšují schopnost podniků mobilizovat zdroje a informace a pružněji reagovat na změny. Pojmy zakořenění a sítě kontaktů jsou v úvahách o regionálním rozvoji často spojeny s protichůdnými významy. Například **Philip Cooke** a **Kevin Morgan** se domnívají, že síť kontaktů a organizace, které se podílejí na jejich tvorbě, jsou hlavními zdroji hospodářského úspěchu a inovací. Síť kontaktů spojují s přenosem kvalitních informací, díky kterým je možný rychlý přenos nápadů, strategických informací a pomáhají podnikům inovovat a expandovat. Někteří vědci však viděli zakořenění jako značně deformované a přeceňované. Poukazovali na skutečnost, že důvěra a spolupráce mezi firmami a dalšími aktéry v regionu nemusí nutně znamenat cestu k úspěchu. Například podle **Hudsona** nezáleží pouze na uspořádání vztahů mezi podniky,

ale také na obsahu, který si mezi sebou předávají, protože ne všechny kontakty jsou pro podnik stejně hodnotné a přínosné. Rozdílná kvalita sítí kontaktů vytváří různé předpoklady pro rozvoj a vznik inovací. (Blažek, Uhlíř, 2011)

### 3.4 Kolektivní vzdělávání

**Keeble, Wilkinson** ve své odborné práci nazvané „*Kolektivní vzdělávání a rozvoj znalostí ve vývoji regionálních uskupení zaměřených na high technology MSP v Evropě*“ se zaměřují na studium úlohy a významu výzkumných a technologických vazeb ve vývoji a konkurenceschopnosti vybraných uskupení MSP, které se vyznačují svou vysokou úrovní technologií a inovačních aktivit. Do těchto vazeb, které jsou jak místní tak globální, zapojují univerzity, veřejné výzkumné instituce, jiné MSP ale i velké firmy. Spolupráce s těmito institucemi jim pak umožňuje uskutečňovat inovační proces, který zvyšuje konkurenceschopnost společnosti. Hlavním cílem zkoumání těchto vztahů bylo pokusit se posoudit rozsah a význam pro úspěšné inovace a znalostní rozvoj MSP v určitém regionu prostřednictvím „procesů kolektivního učení“. Specifickým cílem pro ně dále bylo posoudit rozsah a význam pojmu „regionální kolektivní učení“. Regionálním kolektivním učením se rozumí rozvoj základních znalostí jejich sdílením mezi jednotlivce tvořící produktivní systém. Ten umožňuje koordinovat kroky v řešení technologických a organizačních problémů, kterým jednotlivci čelí. (Keeble, Wilkinson, 1998)

Podniky a odvětví, jejichž služby a výrobky ztělesňují nové, inovativní a moderní technologie, považují takové odborné znalosti a výsledné technologické prvenství jako hlavní konkurenční výhodu firmy a proto značné výdaje putují na výzkum a vývoj. Ve své práci také zmiňují, že pro vysokou výkonnost podniku je důležitá jeho dynamičnost, která určuje schopnost podniku měnit se a přizpůsobovat se novým postupům a technologiím. Základem pro tyto změny je dobrá znalost společnosti, jejich denních rutin a postupů.

### 3.5 Teorie 20. století

V nejnovějších teoriích z 90. let 20. století se čím dál více prosazuje několik vzájemně blízkých teorií, jež si kladou za cíl vysvětlit organizaci výroby v současném globalizovaném světě. První z teorií je teorie globálních komoditních řetězců, na kterou se zaměřoval **Gereffi** či **Korzeniewicz**. Pozornost je věnována výzkumu vztahů mezi firmami, které se společně podílejí na výrobě určitého zboží. Z makropohledu se tak přešlo na mezoúroveň či až na mikroúroveň. Druhá teorie se nazývá teorie globálních hodnotových řetězců, například teoretiků **Dolana**, **Humphreya** nebo **Stufgeona**. Tato teorie je spíše než na sociologické

přístupy zaměřena na pohled ekonomický a prioritně klade důraz na otázky konkurenceschopnosti firem a dopad pro průmyslovou politiku. Poslední teorie vedená převážně **P. Dickenem** a **Hendersonem** je teorie globálních produkčních sítí. Rozšiřuje pohled předchozích teorií o význam institucionálního rámce.

Všechny tyto teorie reagují na neadekvátnost dat získávaných na národní úrovni. Ty totiž neumožňují identifikovat procesy, které vedou k rozdílům v ekonomické výkonnosti a tvorbě inovací. Cílem těchto tří teorií je pochopit faktory a procesy utvářející podobu dnešní globální ekonomiky. Pro tyto faktory a procesy je charakteristické to, že běžně překračují hranice jednotlivých států. Za společné východisko těchto teorií může být označena skutečnost, že nejen složité výrobky, ale i zdánlivě jednoduché jsou vyráběny prostřednictvím spolupráce různých firem, přičemž je využíváno know-how, lidské práce, surovin a kapitálu, které jsou často rozptýleny po celé zeměkouli, a proto jsou potřebné specifické způsoby organizace výroby. (Blažek, Uhlíř, 2011)

### **3.6 Shrnutí**

Výčet teoretiků zabývajících se vztahy mezi podnikem a prostředím by mohl dále pokračovat a s tím i další analýza nepřeborného množství prací s touto problematikou. Zde byli však s ohledem na rozsah práce vybráni jen někteří a jen jejich určité myšlenky a přístupy. Ne všechny ovšem za roky od jejich zveřejnění korespondují se současným dynamicky se rozvíjejícím světem.

Těžištěm teorií, jako jsou například učící se regiony, teorie flexibilní specializace či teorie sociálních sítí, zůstává ve většině případů přesvědčení, že veškeré klíčové zdroje pro rozvoj se nachází uvnitř daného regionu. Výzkumu těchto teorií je proto často zaměřen na analýzu horizontálních vazeb mezi aktéry v rámci regionu, o kterých se domnívají, že přinášejí podněty pro rozvoj dané firmy. Vnější prostředí je pak chápáno pouze jako odbytiště výrobků nebo jako zdroj možné konkurence. V dnešním světě je však nutné tyto teorie rozšířit i o vlivy globalizace a možnost firmy své činnosti rozšířit i za hranice daného státu.

Globalizace je proces vytvářející prostředí, ve kterém jsou postupně odstraňovány veškeré bariéry mezinárodního obchodu a dochází k zesilování vazeb a závislosti jednotlivých národních ekonomik a to vše se odráží i ve vývoji na lokálních trzích. Lokální trhy tvoří především doménu malých a středních podniků, proto má globalizace dopad i na tyto podniky. Dopady mohou být jak kladné tak ale i záporné. Například přímé zahraniční investice mají pozitivní dopad na růst rozvoje ekonomiky, MSP díky nim mohou získat

dodavatelské zakázky a subdodavatelskou spoluprací. Na druhou stranu rostoucí zahraniční investice mohou vést k znevýhodnění domácích firem, růstu konkurence a existence podniku na lokálním trhu tím může být značně ohrožena.

## 4 ANALÝZA PARDUBICKÉHO KRAJE

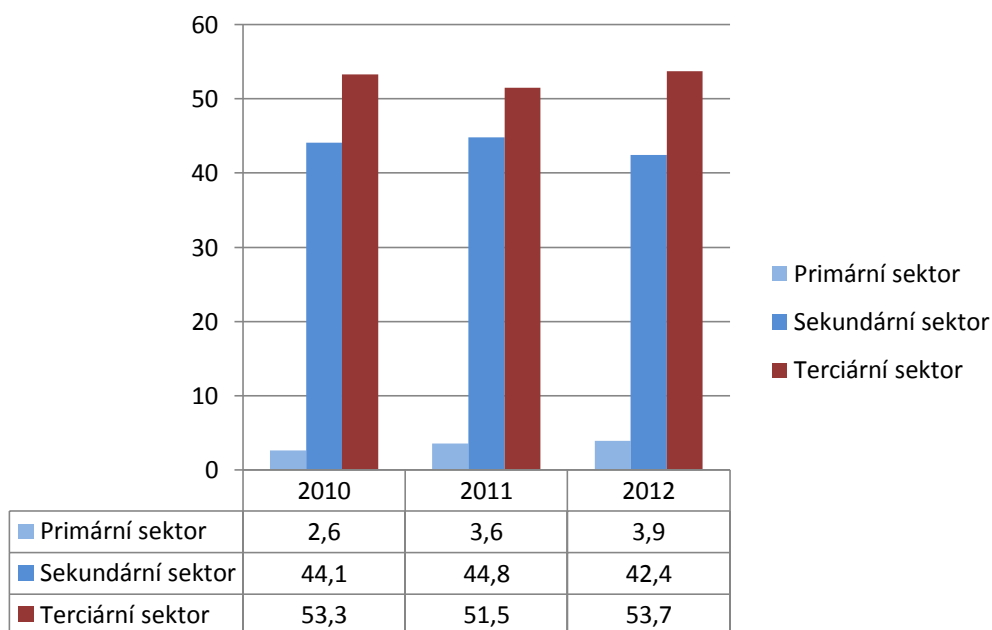
Cílem této kapitoly je stručně analyzovat Pardubický kraj, ve kterém společnost TOM service, s. r. o. působí. Společnost má sídlo ve městě Holice, které se nachází v severovýchodní části okresu Pardubice. Z hlediska zaměření společnosti je do analýzy kraje zahrnuta struktura sektorů, věková struktura obyvatel, vzdělanostní struktura, nezaměstnanost, výše průměrných hrubých měsíčních mezd a počet motorových vozidel v kraji.

### 4.1 Charakteristika kraje

Pardubický kraj se nachází ve východní části České republiky a jeho sousedy tvoří kraje Královéhradecký, Olomoucký, Jihomoravský, Vysočina a Středočeský. Spolu s Královéhradeckým a Libereckým krajem spadají do oblasti soudržnosti NUTS 2 Severovýchod. Kraj je ohraničen ze severovýchodní části Orlickými horami a svahy Hrubého Jeseníku, jih a jihovýchod je lemován oblastmi Žďárských vrchů a Železných hor. Ve středu kraje a na západě se nachází úrodná Polabská nížina. Krajem protékají řeky Labe, Chrudimka a Tichá Orlice. Pardubický kraj je pátým nejmenším krajem ČR, svou rozlohou 4 519 km<sup>2</sup> zaujímá 5,7 % rozlohy celé ČR a skládá se celkem ze čtyř okresů. Jsou jimi Chrudim, Pardubice, Svitavy a Ústí nad Orlicí. K 31. 12. 2012 v kraji žilo celkem 516 440 obyvatel, což tvoří 4,9 % celkového počtu obyvatel ČR a nejlidnatějším okresem Pardubického kraje je okres Pardubice.

### 4.2 Struktura sektorů

Obrázek 10 znázorňuje podíly hlavních odvětví na hrubé přidané hodnotě. Hrubá přidaná hodnota vyjadřuje rozdíl mezi celkovou produkcí a mezispotřebou za jednotlivá odvětví. Podíl primárního sektoru, do kterého se řadí zpracování surovin, lesnictví, zemědělství či rybářství, má v kraji na tvorbě hrubé přidané hodnoty pouze malý přínos, ale v zobrazených letech může být vidět postupný růst toho sektoru. Výrazně větší podíl než primární sektor má v kraji sektor sekundární, obsahující činnosti zemědělství či průmysl, který zaznamenal v roce 2012 mírný pokles oproti předešlému roku. Největší podíl na tvorbě hrubé přidané hodnoty v Pardubickém kraji má terciární sektor neboli sektor služeb. Oproti roku 2011 podíl toho sektoru vzrostl v roce 2012 o 2,2 %. Na tomto přírůstku se podílela svou činností i společnost TOM service, která se vedle činnosti v sektoru sekundárním soustředí i na oblast služeb.



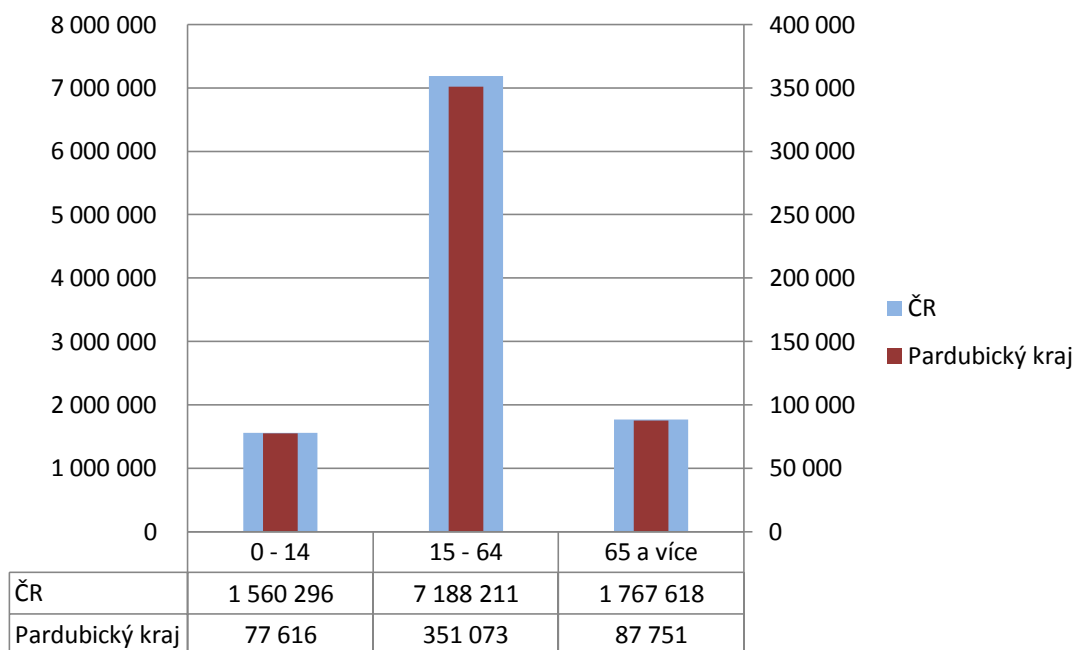
**Obrázek 10:** Podíly hlavních odvětví na hrubé přidané hodnotě v Pardubickém kraji v jednotlivých letech (v %)

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2013*

### 4.3 Věková struktura obyvatel

V následujícím obrázku 11 je uvedena věková struktura obyvatel v Pardubickém kraji a České republice v roce 2012. Celkový počet obyvatel kraje k 31. 12. 2012 byl 516 440 obyvatel, z toho 50,6 % tvořily ženy a 49,4 % muži. Žije zde 68 % obyvatel v produktivním věku, což je ve srovnání s celou ČR méně, ale pouze o 0,4 %. Další skupinou jsou obyvatelé ve věku 0 – 14 let, kde zastoupení v kraji tvoří 15 %, což je o 0,2 % více než je v ČR. A poslední skupinou jsou obyvatelé ve věku 65 let a více. V Pardubickém kraji je obyvatel v tomto věkovém rozpětí přibližně 17 %. Je to o něco více, než je v ČR, to je přibližně 16,8 %. V porovnání s Českou republikou je věková struktura v Pardubickém kraji o něco málo příznivější, než je tomu v ČR.

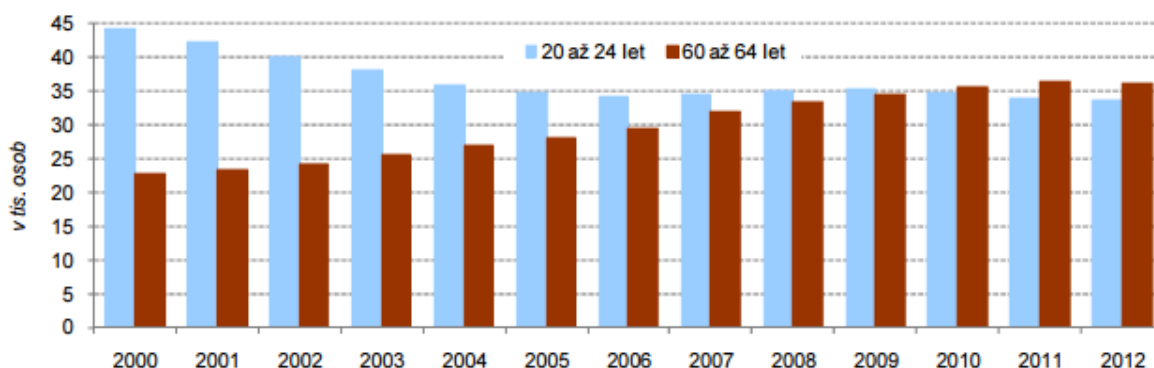




**Obrázek 11:** Věková struktura obyvatel v Pardubickém kraji a ČR v roce 2012

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2013*

Méně příznivá struktura obyvatel v Pardubickém kraji je způsobena stárnutím obyvatelstva. Podle výsledků Výběrového šetření pracovních sil (VŠPS) tvořilo v roce 2012 pracovní sílu v Pardubickém kraji 257 000 osob, to je o 4 700 osob více než v předešlém roce 2011. Na změny ve vývoji pracovní síly působí především stárnutí populace, tedy nárůst počtu obyvatel v kategorii ekonomicky neaktivních obyvatel. Svůj podíl na stárnutí obyvatel má i fakt, že se v posledních letech zvýšil počet osob odcházejících do předčasného důchodu. Vývoj odcházející a přicházející generace na trh práce je zobrazen na obrázku 12.



**Obrázek 12:** Počet obyvatel ve věku 20 – 24 let a 60 – 64 v Pardubickém kraji v letech 2000 – 2012

*Zdroj: ČSÚ, 2013*

#### 4.4 Vzdělanostní struktura obyvatel

Největší podíl na vzdělanosti obyvatel v kraji tvoří středoškoláci bez zakončení studia maturitou. V roce 2012 tento podíl činil 42 %, to je o 4,6 procentního bodu nad průměrem ČR. Zastoupení středoškoláků se vzděláním ukončeným maturitou je 37 %, což přibližně odpovídá celorepublikové hodnotě. Vysokoškoláci zaujímali v roce 2012 podíl 14 % při celorepublikovém podílu 20 %.

**Tabulka 1:** Vzdělanostní struktura obyvatel Pardubického kraje a ČR v roce 2012 (v tis.)

	Bez vzdělání	Základní	Střední bez maturity	Střední s maturitou	Vysokoškolské
Pardubický kraj	0,7	69,6	172,7	145,3	50,9
ČR	13,0	1 395,7	3 122,9	3 021,2	1 411,9

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2013*

Z uvedené tabulky 1 je patrné, že největší zastoupení nemají středoškoláci s maturitou nebo bez ní jen v Pardubickém kraji, ale i v celé České republice.

#### 4.5 Nezaměstnanost

V souvislosti s vysokým podílem osob se středoškolským vzděláním je i nezaměstnanost v této oblasti vyšší než u jinak kvalifikovaných obyvatel. Avšak vyšší nezaměstnanost než u osob se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou se objevuje u obyvatel pouze se základním vzděláním. Pro tyto osoby je obzvláště těžké si najít zaměstnání, protože na úroveň dosaženého vzdělání se v poslední době kladou čím dál větší nároky. Obdobně tomu je i v celorepublikovém srovnání, kde nejvíc nezaměstnaných osob se objevuje stejně jako v Pardubickém kraji u osob se středoškolským vzděláním bez maturity. Srovnání počtů nezaměstnaných osob v Pardubickém kraji a ČR je uvedeno v následující tabulce i s porovnáním s dostupnými volnými pracovními místy.

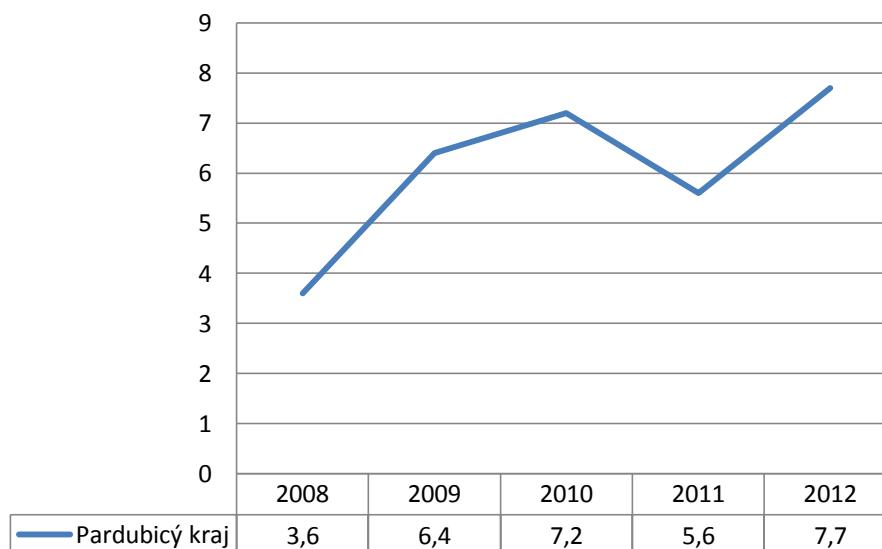
**Tabulka 2:** Nezaměstnaní v Pardubickém kraji a ČR podle dosaženého vzdělání v roce 2012 (v tis. osob)

	Základní	Střední bez maturity	Střední s maturitou	Vysokoškolské	Počty volných míst
Pardubický kraj	5,8	7,8	5,3	1,1	1,857
ČR	83,4	157,3	96	30,2	34,893

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2013*

Na měnící se počty zaměstnaných, nezaměstnaných i v nárůstu ekonomicky neaktivních obyvatel (prodlužování studia, odchody do předčasného důchodu) měly převážně vliv změny ekonomické situace. Průměrný roční počet nezaměstnaných v kraji mezi roky 2011 a 2012

podle VŠPS vzrostl o více než 5 tisíc na 19,9 tisíc osob.



**Obrázek 13:** Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v Pardubickém kraji v letech 2008 - 2012

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2013*

Z vývoje obecné míry nezaměstnanosti na obrázku 13 je patrný strmý nárůst nezaměstnanosti kraje v letech 2008 a 2009 způsobený ekonomickou krizí, která v té době probíhala. V roce 2010 se začala situace zlepšovat a obecná míra nezaměstnanosti začala klesat. To ale netrvalo dlouho, protože v roce 2011 došlo opět k jejímu nárůstu a zastavila se až na hodnotě 7,7 % pro rok 2012. Touto hodnotou převýšila nezaměstnanost kraje celorepublikový průměr 7,3 %.

#### 4.6 Průměrné hrubé měsíční mzdy

V tabulce 3 jsou uvedeny průměrné hrubé měsíční mzdy Pardubického kraje v porovnání s průměrnými mzdami celé České republiky v rozdělení podle pohlaví.

**Tabulka 3:** Průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců podle pohlaví v roce 2012

	<b>Celkem</b>	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>
<b>Pardubický kraj</b>	23 230	25 367	20 501
<b>ČR</b>	24 625	27 272	21 390

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2013*

Jak je z tabulky patrné, průměrné mzdy v kraji nedosahují na celorepublikový průměr a z pohledu zaměstnavatele se jeví Pardubický kraj jako příznivější pro podnikání.

## 4.7 Motorová vozidla

V rámci zaměření činnosti společnosti TOM service, s. r. o. byla do analýzy Pardubického kraje zapojena také struktura počtu motorových vozidel v kraji v porovnání s průměrnými počty vozidel v celé ČR. Toto srovnání je možné provést na základě přechodu na nový systém evidence vozidel, který proběhl v roce 2012.

**Tabulka 4:** Počty motorových vozidel k 1. 7. 2013

	<b>Osobní automobily vč. dodávkových</b>	<b>Nákladní automobily</b>	<b>Silniční tahače</b>	<b>Návěsy</b>	<b>Autobusy</b>	<b>Motocykly</b>
<b>Pardubický kraj</b>	225 527	26 211	391	2 458	1 473	62 926
<b>Průměr ČR</b>	336 166	42 531	623	3 518	1 420	69 779

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2013*

V tabulce 4 jsou uvedeny počty motorových vozidel v Pardubickém kraji a průměry v ČR k 1. 7. 2013. Jak je patrné z tabulky, u osobních automobilů včetně dodávkových, nákladních automobilů, silničních tahačů a návěsů jsou hodnoty pro Pardubický kraj ve srovnání s průměry České republiky podprůměrné. Autobusy jsou v Pardubickém kraji naopak zastoupeny nadprůměrně a vyšším hodnotám si blíží i počty motocyklů.

## 4.8 Souhrn poznatků

Z pohledu demografického vývoje se Pardubický kraj řadí mezi 6 krajů, ve kterých se v roce 2012 zvýšil počet obyvatel, i když zde byl tento nárůst jen velice malý. Oproti celorepublikovému průměru však dochází k růstu poměru počtu obyvatel starších 65 let k počtu dětí do 14 let a dochází tím ke stárnutí obyvatel Pardubického kraje. Počet narozených dětí v kraji mírně vzrostl, přesto již druhým rokem nedosahuje počtu osob zemřelých.

V kraji vzrostl v roce 2012 počet uchazečů o zaměstnání oproti minulému roku, avšak stále nedošlo k překonání maxima z let 2009 a 2010. Průměrná mzda je v Pardubickém kraji druhá nejnižší v mezikrajském srovnání, přičemž rozdíl se oproti republikové mzdě dále prohlubuje. Mírný pokles se začíná projevovat v počtech studentů na vysokých školách proti minulým rokům, kdy studentů na vysokých školách zřetelně přibývalo.

Po hospodářském útlumu v letech 2008 a 2009 došlo v roce 2010 a 2011 k oživení a v kraji byl růst HDP v roce 2011 vyšší, než činil celostátní průměr. Pardubický kraj také dosahuje druhého nejvyššího podílu investic na ochranu životního prostředí určených

na ochranu ovzduší a klimatu. Z toho se dá usuzovat, že v kraji se obyvatelé snaží ochraňovat prostředí, ve kterém žijí a snaží se si ho nadále uchovat na dobré úrovni. (ČSÚ, 2013)

## 5 TOM SERVICE, S. R. O.

### 5.1 Představení společnosti

Společnost TOM service s.r.o. byla založena 19. 12. 1991 v Holicích a po dobu jejího působení na trhu zůstal název i vlastníci stejní. Podnik zakládalo 5 společníků a hmotný majetek byl zakoupen od restituentů. Její hlavní náplň se zaměřovala na obchodní činnost v oblasti náhradních dílů pro automobilovou dopravu, opravy autoagregátů a renovace brzdových a třecích segmentů. V současné době je hlavní a nejdůležitější činností výroba návěsů TOM, montáž hydraulických jeřábů, kompletování lesních odvozních souprav a výroba přívěsů. V aktuálním roce 2014 společnost TOM service zaměstnává 33 stálých zaměstnanců.

Společnost sídlí ve východních Čechách ve městě Holice, které mají necelých 7 000 obyvatel. Holice se na mapě nacházejí přímo na hlavním tahu Brno – Hradec Králové, vzdálené od krajského města cca 20 km.



**Obrázek 14:** Poloha města Holice v Pardubickém kraji

*Zdroj: vlastní zpracování dle Pardubický kraj, 2011*

Hlavním cílem společnosti je poskytování komplexních služeb sloužících k uspokojování potřeb zákazníků, dosahování požadovaného zisku a udržení konkurenční výhody v oblasti výroby přívěsů a souprav na přepravu dřeva.

## 5.2 Vývoj činnosti

Společnost TOM service, s. r. o. Holice při svém vzniku poskytovala služby v oblasti prodeje náhradních dílů, oprav autoagregátů a renovací brzdových a třecích segmentů. V roce 1998 se společníkům naskytl možnost rozšířit své podnikání díky probíhající privatizaci bývalé ČSAD Technický a zásobovací závod Holice s provozovny v Moravanech a v Novém Městě nad Metují. Byla to šance, jak rozšířit obchodní a opravárenské aktivity bez rizika uchycení na trhu, protože provozovny již několik let úspěšně fungovaly. Společníci tedy neváhali a provozovny odkoupili. Finanční prostředky byly v začátcích čerpány z úvěru poskytnutého Komerční bankou, kde jako ručení bylo poskytnuto zástavní právo na majetek podniku. S dostupností úvěru nebyl problém díky velkému majetku společnosti a tím pádem dobrým zajištěním úvěru. Výhodou bylo i to, že v té době měla Komerční banka pobočku v Holicích a společníci byli pro banku známí jako solidní partneři s dobře vypracovaným podnikatelským záměrem. Společnost TOM service tak výhodně navázala na činnost státního podniku, který tu po dlouhá léta v komunistickém režimu působil. Vyhnuli se tím problémům spojeným s hledáním nových dodavatelů, odběratelů, vyškolených zaměstnanců, počátečním vybavením hal a dalších investic. Navázali tak na dlouhodobé zkušenosti v zakázkové výrobě speciálních návěsů na přepravu těžkých hutních materiálů, velkoobjemových návěsů, opravách nákladních a přípojných vozidel, autobusů a prodeji náhradních dílů, která probíhala ve větší míře na regionální úrovni.

I přes veškerou snahu zvýšit zisky a zajistit dostatek práce pro zaměstnance byli majitelé nuceni v roce 2002 v důsledku malého využívání, nepraktičnosti umístění a vysokých nákladů na provoz k prodeji provozovny v Moravanech i v Novém Městě nad Metují. Tuto činnost společnost dále prováděla na stejné úrovni, jen ne v takovém množství.

Zisky firmy v roce 2003 začaly opět klesat a situaci bylo nutné rychle řešit. Došlo i na další propouštění zaměstnanců a vedení firmy hledalo nové aktivity, které by mohly v areálu provozovat. Aby byla výroba co nejefektivnější, bylo nutné najít takové aktivity, které by vyhovovaly stávajícímu prostředí (výrobní stroje, haly) a také profesi a kvalifikaci stávajících zaměstnanců. Dále chtěli využít dlouholeté zkušenosti z výroby speciálních návěsů na přepravu těžkých hutních materiálů, velkoobjemových návěsů pro přepravu sypkých materiálů a nízkoložních návěsů Jumbo s řadou modifikací. Tyto aspekty byli nedůležitější v uvažování o rozšíření výrobní činnosti společnosti. To vedlo k rozhodnutí, že aktivity zaměří na výrobu návěsů na přepravu dřeva. Poptávka po lesní technice nebyla tak rozsáhlá a tím nebyla lákavá pro velkou firmu. Otvírala se tak možnost pro malý podnik, s výrobou

specifických produktů a plněním potřeb zákazníků na míru. V tomto odvětví bylo co vylepšovat a zdokonalovat, protože konkurenční produkty nebyly tolik kvalitní. Vedení firmy si tedy v této oblasti našlo svou možnou šanci, jak opět nastartovat prosperitu podniku a na stránku kvality se firma soustředila už od začátku výroby.

Společnost TOM service se začala s těmito návěsy účastnit i různých výstav. Za kvalitu ruční úspěchy, kterých firma na výstavách dosáhla. Konkrétně na výstavách EUROFOREST 2004 a 2005 a mezinárodní výstavě Silva Regina v roce 2004 a 2006 získali ocenění v soutěži Grand Prix za 1. místo. Ocenění byla udělena řízenému dvouosému teleskopickému návěsu a oběma generacím tříosého teleskopického návěsu.



## 6 ANALÝZA SPOLEČNOSTI TOM SERVICE, S. R. O. A JEJÍHO OKOLÍ

### 6.1 Vnější prostředí

Faktory působící na TOM service z vnějšího prostředí je společnost jen těžko sama schopna ovlivnit. Těmto vlivům se může pouze přizpůsobit či se na ně připravit. Analýza vnějšího prostředí společnosti byla také již provedena ve čtvrté kapitole nazvané Analýza Pardubického kraje.

#### 6.1.1 Vlivy z vnějšího prostředí

V následujícím textu budou uvedeny situace, se kterými se společnost musela v posledních letech vyrovnat, a jež měli podstatný vliv na její činnost.

##### Ekonomická krize v roce 2008

Jednou z překážek, s kterou se společnost musela vyrovnat, byla krize v roce 2008. Nejvíce se problémy projevíly u výroby návěsů na přepravu dřeva a v činnostech s tím spojených, tvořící velmi důležitou část příjmů. Z počátku bylo zakázek dostatek, zákazníci byli spokojeni s kvalitou, na kterou se podnik zaměřil. Vypadalo to, že se podnikatelský záměr vydařil a TOM service začal prosperovat. Potom co s výrobou návěsů přišly větší zisky, zasáhla do jejich dobře rozjeté činnosti zmiňovaná celosvětová krize.

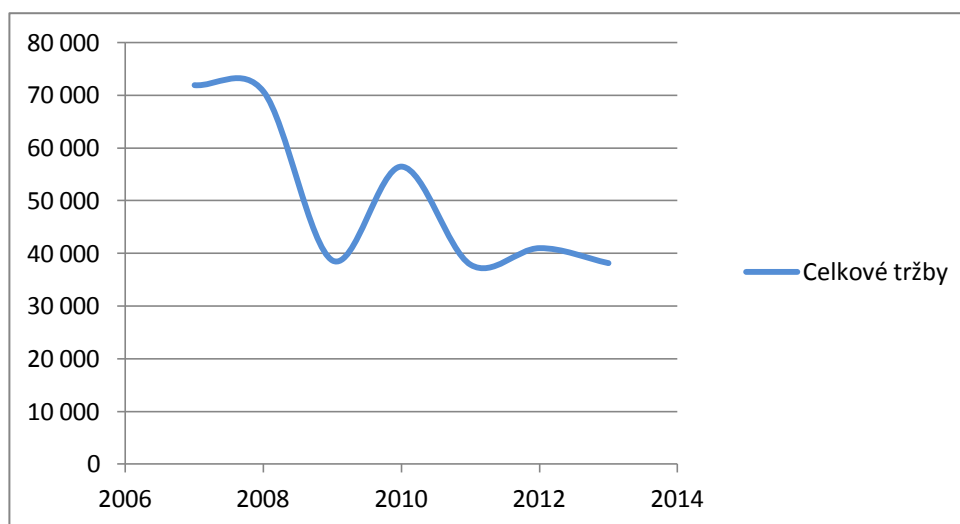
V tabulce 5 jsou uvedeny tržby v jednotlivých letech. Je zde vidět markantní pokles tržeb v roce 2009.

**Tabulka 5:** Tržby společnosti v jednotlivých letech (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Tržby za výrobky</b>	28 873	29 800	5 379	22 049	6 390	11 114	9 144
<b>Tržby za služby</b>	19 673	19 145	15 337	15 727	13 336	12 481	14 553
<b>Tržby za zboží</b>	23 409	21 783	17 910	18 702	18 108	17 387	14 434
<b>Celkové tržby</b>	71 955	70 728	38 626	56 478	37 834	40 982	38 131

*Zdroj: interní dokumentace společnosti TOM service, s. r. o.*

Postupný vývoj celkových tržeb je uveden na obrázku 15. Po velkých výkyvech v letech 2008 až 2011 se vedení podniku stále nedaří zajistit stabilní vývoj tržeb a po nadějném zvýšení v roce 2012 opět tržby v roce 2013 klesly.



**Obrázek 15:** Tržby společnosti v jednotlivých letech (v tis. Kč)

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Situace ve státním podniku Lesy ČR**

Není to jen krize, která stále doznívá, poptávka po přepravní technice je zcela svázána s ekonomickou situací ve státním podniku Lesy ČR. Vyšetřování korupčních skandálů zapříčiňuje snižování těžby dřeva a dopravci poté méně investují do přepravní techniky, což má dopad i na TOM service. Podnik se tak dostává do finančních potíží a musí řešit jak udržet chod bez toho, aby uzavíral některou z výrobních nebo propouštěl vyškolené pracovníky.

### **Změny sazeb DPH**

Mezitím když se TOM service vyrovnával s dopady krize, přišlo v roce 2010 zvýšení základní sazby daně vydané Ministerstvem financí. Základní sazba daně se tehdy zvýšila z 19% na 20%. Aby podnik nemusel zvyšovat ceny svých služeb a tím riskovat ztrátu některých zákazníků, musel se spokojit s menším objemem tržeb, které už tak nedosahovaly požadovaného optima. Tato situace se znovu opakovala v roce 2013 při dalším zvýšení základní sazby daně o jeden procentní bod na 21%. Pozitivní dopad na TOM service by mohly mít připravované změny pro rok 2016, kdy je plánované sjednocení základní a snížené sazby daně na 17,5%. Tímto snížením daňového zatížení by při zachování dosavadních cen mohl TOM service dosáhnout požadovaného zvýšení tržeb.

### **Zpřísnující se předpisy a komplikovaný administrativní systém**

Velkou zátěž v současné době představují odvody daně vyplývající z povinnosti zaměstnavatele za zaměstnance, sociální a zdravotní pojištění či náklady administrativní. Zpřísnující se předpisy a komplikovaný administrativní systém omezují firmu v podnikání a finančně ji zbytečně zatěžují placením právníků a daňových poradců. Společnost se také

musí věnovat povinnostem v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany, hygieny práce a s tím související provádění všech odborných školení a revizí. V neposlední řadě musí TOM service brát v úvahu ekologické aspekty a při provádění svých činností chránit životní prostředí. A to nejen proto, aby dodržovat předpisy, ale umožňuje to také udržitelnost konkurenceschopnosti na globálním trhu a přínos nových obchodních příležitostí.

Na druhé straně stát umožňuje využít podpor podnikání, na které však TOM service nedosáhne. Podpory se většinou zaměřují na nákup nových strojních zařízení a ty nejsou pro podnik TOM service potřebné. K zlepšení výrobků stačily jen malé inovace. Jedná se také o obrovské finanční částky, jež nejsou pro podnik reálně využitelné, a tím nesplňuje podmínky pro přijetí dotace. Obdobně je tomu i u fondů z Evropské unie. Musí se tak v oblasti inovací a vývoje spolehnout pouze na vlastní finanční prostředky a spolupráci s ostatními organizacemi jako jsou podniky či univerzity.

### **Intervence ČNB**

TOM service při provádění své činnosti, především u výroby návěsů na přepravu dřeva, přichází do platebního styku i se zahraničím. Proto se podniku úzce dotkla intervence České národní banky na oslabení koruny z listopadu 2013. ČNB záměrně oslabil kurz koruny vůči euru z přibližně 25 korun za euro na hodnotu okolo 27 korun za euro. To se negativně promítlo do aktivit TOM service s dodavateli z Finska, jelikož se dovážené komponenty po přepočtu z eur na koruny staly dražšími. Opačný pozitivní dopad měla intervence u odběratelů ze Slovenska.

### **Změna legislativy**

V roce 2012 byla dokončena změna zákona soukromého a v rámci této změny byl schválen nový občanský zákoník, nový zákon o obchodních korporacích a zákon o mezinárodním právu soukromém. Všechny tyto zákony vstoupily v platnost k 1. 1. 2014. Hlavním cílem změn těchto zákonů je vytvoření moderního a podnikatelsky atraktivního právního prostředí, které dokáže konkurovat i jiným státům EU a které by dostatečně motivovalo obchodní korporace k působení v ČR.

Společnosti TOM service se nejvíce dotýkají změny zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a konkrétně povinnost přizpůsobit stávající zakladatelskou dokumentaci podniku nové právní úpravě. Tyto změny musí podnik provést nejpozději do 1. 7. 2014. Pokud podnik v této stanovené lhůtě tak neučiní, může dojít k finančnímu postihu či až k soudnímu zrušení společnosti. Mezi další změny u společností s ručením omezeným se řadí zrušení povinnosti tvořit rezervní fond.

### 6.1.2 Konkurence

Získat si důvěru u tuzemských odběratelů a vyrovnat se konkurenci se podařilo společnosti TOM service zejména u výroby zmiňované přepravní techniky. Zprvu však vyšší cena, zapříčiněná kvalitnějšími součástkami dováženými ze zahraničí, některé odběratele odradila. Postupem času ale pochopili, že s vyšší cenou však obdrží kvalitnější produkt, který má delší životnost, lepší jízdní vlastnosti, lepší technické parametry, nosnost a je jim k dispozici veškerý servis spojený s provozem. Důrazem na kvalitu a poskytováním veškerých doplňkových služeb se společnosti podařilo si v České republice získat konkurenční výhodu.

Získat objednávky u odběratelů zahraničních už není tak jednoduché, TOM service je zde vystaven větší konkurenci než je na území ČR. Prozatím se smlouvy na návěsy na přepravu dřeva podařilo získat jen na Slovensku a probíhá jednání se zákazníky z Polska. Pro velký potenciál plánuje vedení podniku oslovit trh na Ukrajině a v Rusku. Snažili se také nabídnout své produkty do dalších zemí Evropské unie, například do Německa či Francie, ale zde bohužel společnost TOM service neuspěla. Firmy, které by mohly mít zájem o produkty TOM service dávají přednost spíše větším domácím firmám a ověřeným značkám i za vyšší ceny.

Mezi další aspekty, které ovlivňují činnost firmy, jedná se především o opravářskou činnost osobních i nákladních automobilů, patří poloha firmy. Jelikož se firma nachází v malém městě, kde podniká velké množství živnostníků provozující tuto činnost, není poptávka po opravách tak rozsáhlá. Při opravách automobilů v odlehlějších místech, pro TOM service je to cca 25km, vznikají zákazníkům vedlejší náklady spojené s dojížděním do servisu. I když je cena za opravu příznivější, v celkovém součtu se neliší od cen opravářských služeb ve větším městě. Společnost těží alespoň z hlavního tahu silnice R35, která kolem Holic probíhá.

K důležitému posílení konkurenceschopnosti společnosti TOM service došlo úspěšným získáním certifikátu řízení jakosti výroby a služeb dle ISO 9001:2001. Tato norma specifikuje požadavky na systém managementu kvality v organizacích, které chtějí a potřebují prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkty v souladu s příslušnými předpisy a požadavky zákazníků a usilují o zvyšování spokojenosti zákazníka. Tyto normy nejsou specifické pro žádný druh produktů a dají se uplatnit ve všech oborech výroby a služeb. U společnosti TOM service se certifikovaný systém managementu jakosti vztahuje na výrobu a prodej přípojných vozidel, nástavby a přestavby vozidel, opravy vozidel a obchodu s autodíly.

### 6.1.3 Dodavatelé a odběratelé

Získat kvalitní a spolehlivé dodavatele v oblasti autoopravárenství a prodeje náhradních dílů nepředstavuje pro společnosti velký problém. V tomto oboru provádí činnost řada firem, které sami TOM service oslovují s nejrůznějšími akcemi a nabídkami. Chtějí si získat důvěru společnosti a navázat s ní tak dlouhodobé obchodní vztahy. Díky aktivitě dodavatelů v tomto oboru nemusí TOM service vyvíjet žádné úsilí a jen si vybírá nabídky, které jsou pro něj výhodné.

Mnohem podstatnějším problémem bylo získat dodavatele na výrobu přepravní techniky. Výroba si svou specifičností žádala i specifické součástky. Materiál na jejich výrobu byl prvotně dovážen výhradně tuzemskými dodavateli jak z regionu, tak z celé České republiky. První návěsy z vlastní výroby nedosahovaly požadované kvality. Měly především vyšší hmotnost, která bránila většímu objemu přepravovaného dřeva. Před vývojáře byl tak postaven úkol, vyrobit návěs lehčí se stejnými parametry a kvalitou. Bylo nutné najít dodavatele, který vyrobí klanice z lehčího materiálu. Klanice představovaly největší zátěž přenášenou na nápravy návěsu. Z veletrhů v Německu, kterých se firma každoročně účastní, byli známi dva dodavatelé z Finska, kteří se touto výrobou zabývají a měli bohaté zkušenosti. Majitelé neváhali a finské dodavatele oslovili. Po obchodních jednáních s oběma potenciálními dodavateli se majitelé rozhodli, že nejdůležitějším kritériem výběru je pro ně cena a zvolili tedy levnějšího dodavatele. Ten se od začátku osvědčil a splnil všechny požadavky firmy.

Tato změna se však musela promítnout do ceny finálního výrobku, což z počátku bylo pro obchodní oddělení těžko řešitelné. Bylo potřeba kvalitní návěsy zviditelnit a získat další zákazníky v tomto oboru, ke kterým neměla firma přístup. Proto se museli oslovit noví obchodní zástupci znalí daného prostředí, kteří se ukázali jako klíčoví k získání nových odběratelů i přes vyšší cenu.

V nynější době je pro majitele hlavní prioritou hledání nových odběratelů. Využívají k tomu všechny dostupné prostředky jako je internet, mezinárodní výstavy, rozesílání nabídek do konkrétních firem, reklama. Probíhá průzkum trhu a oslovování zákazníků v Polsku, Rusku či na Ukrajině, kde by chtěli najít nové odběratele pro návěsy na přepravu dřeva, jako se to jednatelům podařilo na Slovensku. Výnosy z prodeje přípojných vozidel představují pro firmu největší zisky z její činnosti a bylo zde investováno i nejvíce finančních prostředků, které se firma snaží zúročit.

## **6.2 Vnitřní prostředí**

V následujícím textu bude provedena analýza vnitřního prostředí společnosti TOM service pomocí analýzy 7S a rentability vlastního kapitálu.

### **6.2.1 Analýza 7S**

V rámci analýzy vnitřního prostředí podniku bude na společnost TOM service aplikován model 7S. Jedná se o analytickou techniku pracující se sedmi základními faktory vnitřního okolí podniku. Patří mezi ně strategie, struktura, systémy, skupina (zaměstnanci), styl vedení práce, schopnosti a sdílené hodnoty.

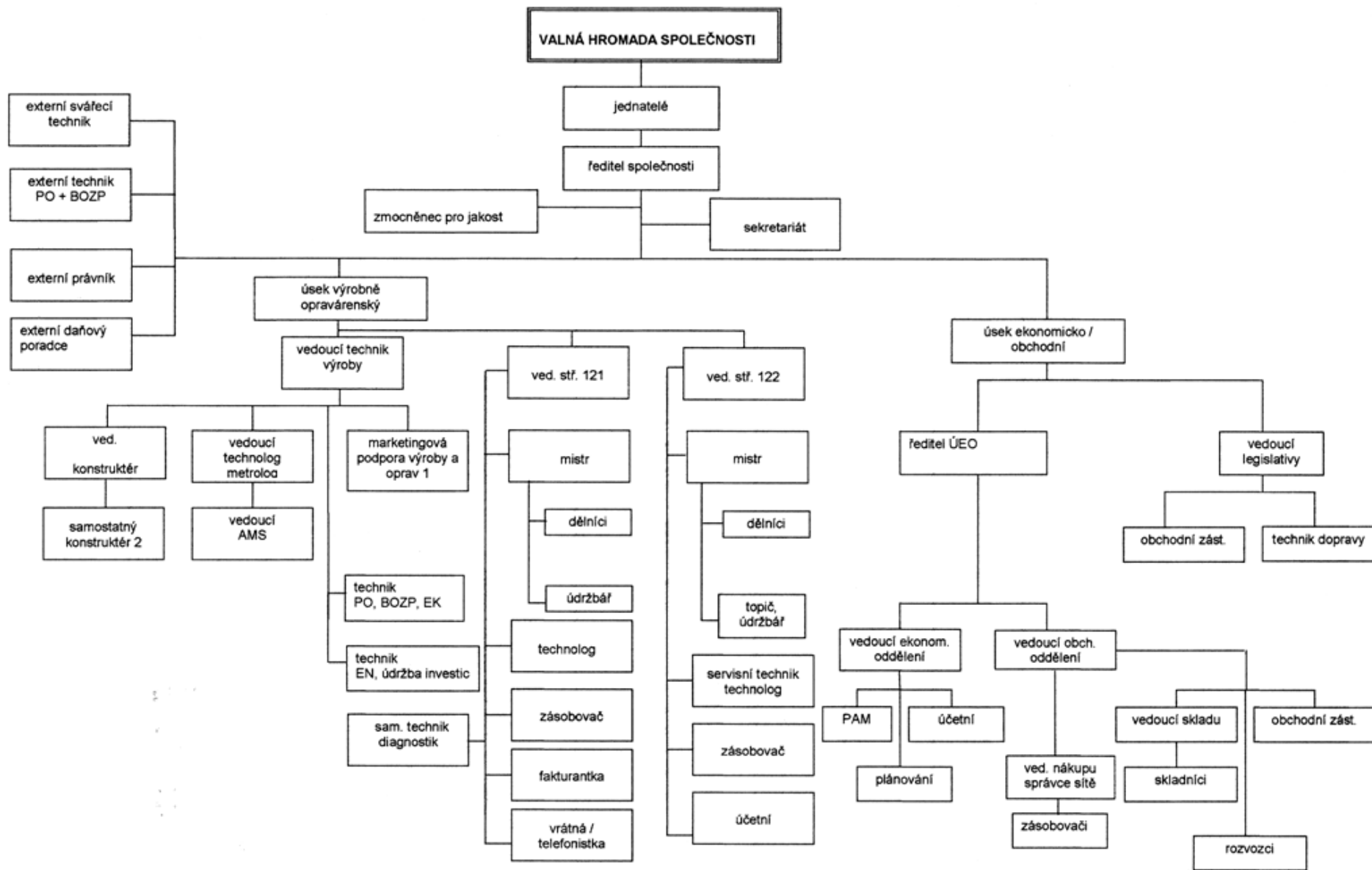
#### **Strategie**

Charakteristickým znakem každé společnosti je její vize a stanovené cíle. Při vzniku společnosti TOM service bylo cílem poskytovat kvalitní služby v oblasti prodeje náhradních dílů, oprav autoagregátů a renovací brzdových a třecích segmentů. S postupným vývojem a rozšiřováním aktivit se samozřejmě měnily i cíle společnosti. S odkupem bývalého ČSAD Technického a zásobovacího závodu Holice s provozovnami v Moravanech a v Novém Městě nad Metují se činnost podniku rozšířila o zakázkovou výrobu speciálních návěsů na přepravu těžkých hutních materiálů, velkoobjemových návěsů, opravy nákladních a přípojných vozidel a autobusů. Tím se změnil i cíl společnosti zaměřený právě na výrobu speciálních návěsů a opravy nákladních vozidel a autobusů. Z této činnosti společnost získávala díky objemnějším zakázkám větší finanční prostředky. Ale v důsledku malého využívání provozoven a tím pádem nenaplňování stanovených cílů společnosti došlo k jejich prodeji a vedení podniku hledalo nové aktivity, na které by se zaměřilo. Díky dosavadním zkušenostem se rozhodli pro výrobu návěsů na přepravu dřeva. Tato výroba tvoří v současnosti hlavní činnost společnosti TOM service. V současné době je cílem vedení podniku udržet si konkurenční výhodu spočívající ve vysoké kvalitě návěsů, nadále plnit potřeby zákazníků a vyrábět návěsy podle jejich specifických požadavků.

#### **Struktura**

Mezi současné trendy v uspořádání organizační struktury podniku se řadí její zplošťování. Umožňuje se tak rychleji reagovat na stále se měnící potřeby zákazníka vzhledem k urychlení a zjednodušení procesu rozhodování. Ve společnosti TOM service však zůstává organizační struktura od prodeje provozoven v Moravanech a v Novém Městě nad Metují stále stejná. Obor podnikání se od té doby výrazně nezměnil, vždy se jednalo o podobné aktivity, a proto

nebyl důvod k razantním změnám v organizační struktuře. Organizační struktura společnosti TOM service je zobrazena na obrázku 16.



Obrázek 16: Organizační struktura společnosti TOM service, s. r. o.

Zdroj: interní dokumentace společnosti TOM service, s. r. o.



## **Systemy**

V každém podniku je důležité mít zavedené systémy napomáhající k efektivnímu provádění každodenních činností a procesů, na kterých závisí úspěšnost podniku. TOM service využívá pro své aktivity jeden ucelený program K2 atmitec. Ten umožňuje řízení téměř veškerých procesů odehrávajících se v podniku. Vedle tohoto programu mají zaměstnanci z konstrukčního oddělení k dispozici také speciální program Inventor Series, sloužící k odbornému strojírenskému konstruování.

## **Skupina (zaměstnanci)**

Zaměstnanci jsou skupinou lidí, kteří se podílejí na realizaci cílů podniku a od nich se odvíjí jeho celková úspěšnost. Tento fakt si vedení společnosti uvědomuje a provádí potřebné kroky k tomu, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni a napomáhali k naplňování cílů společnosti. Vedení podniku se snaží vytvářet příjemné pracovní podmínky na pracovišti, část finančních prostředků věnuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a v průběhu pracovního poměru může dojít i ke kariérnímu růstu. Větší pozornost bude zaměstnancům a jejich vzdělávání věnována v dalším textu.

## **Styl vedení práce**

Při řešení celopodnikových problémů má vždy hlavní slovo vedení podniku. Tak tomu bylo již od začátku podnikání. Rozhodování probíhá formou diskuzí mezi společníky. Často je do diskuze přibrán vedoucí některého úseku, kterého se konkrétní problém týká. Finální rozhodnutí však vždy spadá do kompetence vedení.

## **Schopnosti**

Mezi hlavní současné přednosti společnosti TOM service patří schopnost přizpůsobit se individuálním požadavkům zákazníka. Zde došlo ke zlepšení oproti minulé výrobě návěsů na přepravu těžkých hutních materiálů, kterou prováděli díky odkoupení bývalého ČSAD. Vedení podniku se z tohoto neúspěchu ponaučilo a v nynější činnosti se zaměřuje především na specifické požadavky zákazníka. Svou pružností a kvalifikovanými pracovníky mohou plnit jejich speciální přání a přitom se stále soustředit na stránku kvality, která je pro ně velice důležitá a spatřují v ní svou výhodu oproti konkurenci.

V ostatních oblastech podnikání směřují svou pozornost především na inovace a přizpůsobování se neustálým technologickým pokrokům. Tomu se věnují v celém průběhu podnikatelské činnosti a poskytované služby tak neustále dosahují požadované kvality a úrovně.

## Sdílené hodnoty

Hlavním zdrojem sdílených hodnot by měla být vize a poslání firmy. Společnost TOM service vidí své poslání v pozici producenta kvalitních služeb, zaměřených v první řadě na uspokojování potřeb zákazníka. V tomto ohledu spoléhá na své zaměstnance, kteří při odvádění své práce přispívají k naplnění této vize. Dbá tedy na to, aby byli zaměstnanci spokojeni, umožňuje jejich vzdělávání a pořádá firemní akce na podporu jejich spolupráce. Spokojenost zaměstnance se pak pozitivně odráží na odváděné práci a také na komunikaci se zákazníky.

### 6.2.2 Zaměstnanci a jejich vzdělávání

S tím jak se začaly postupně rozšiřovat aktivity, muselo dojít k nabírání nových zaměstnanců a to hlavně do výroby. Výhodou pro podnik je, že v areálu sídlí SŠA Holice včetně učiliště, a tak pro TOM service není žádný problém nabrat nové zaměstnance vyučené v oboru autoopravárenství. Absolventy z učiliště je však nutné přeškolit na opravy nákladních automobilů. Přeškolení probíhá v těchto případech vlastními zaměstnanci zaučením přímo v provozu. Vychovat kvalifikovaného zaměstnance je vždy problém. Velmi důležité jsou vždy praktické zkušenosti, jelikož nejde o jednoduchou práci na lince se sériovou výrobou, a tak musí umět řešit složitější výrobní i opravárenské problémy. Aby zaměstnanec dosáhl odpovídajících zkušeností a získal požadovanou praxi, trvá jeho zaškolení minimálně jeden rok. Úspěšnost v zaškolování zaměstnanců není samozřejmě stoprocentní, někteří jedinci náročnou práci nezvládnou a je nutné je propustit nebo se rozhodnou pracovní poměr ukončit dobrovolně. Výběr zaměstnanců byl vždy v rovině regionální, k zaměstnávání osob ze zahraničí nikdy nedocházelo.

Ve vývoji počtu zaměstnanců v letech 2007 až 2013 je vidět, že společnost okruh svých zaměstnanců neustále snižuje. To je úzce svázáno se situacemi, se kterými se musí vedení podniku neustále vyrovnávat a snaží se snižovat náklady společnosti. Avšak u mzdových nákladů nemá čím dál nižší počet zaměstnanců na snižování jejich velikosti až takový dopad, což je patrné z tabulky 6.

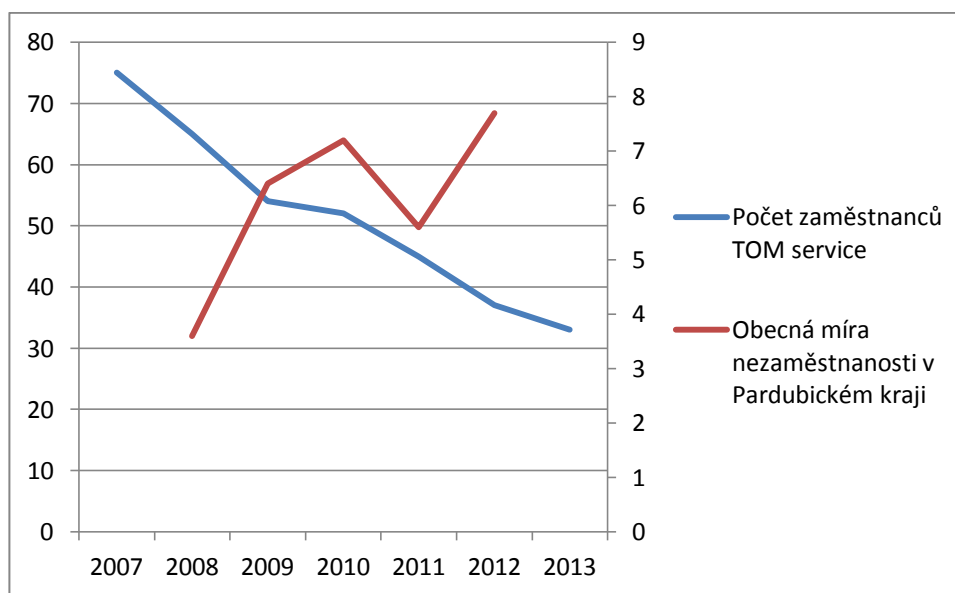
**Tabulka 6:** Vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Počet zaměstnanců</b>	75	65	54	52	45	37	33
<b>Mzdové náklady (v tis. Kč)</b>	12 763	13 106	10 867	10 497	9 651	8 620	8 321

*Zdroj: interní dokumentace společnosti TOM service, s. r. o.*

V letech 2007 a 2008 počet klesl o 10 zaměstnanců, ale mzdové náklady se naopak zvýšily. To je způsobeno neustále rostoucí průměrnou hrubou měsíční mzdou. Z tohoto důvodu i v dalších letech není snižování mzdových nákladů v poměru s klesajícím počtem zaměstnanců tak markantní.

Při uvážení faktoru nezaměstnanosti není vliv na společnost tak podstatný. Vzhledem své velikosti není TOM service schopen ovlivňovat svým počínáním v oblasti počtu zaměstnanců nezaměstnanost v celém Pardubickém kraji. Důkazem toho je uvedený obrázek 17 vývoje počtu zaměstnanců společnosti a vývoje nezaměstnanosti v Pardubickém kraji.



**Obrázek 17:** Vývoj počtu zaměstnanců a nezaměstnanosti v kraji

*Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti TOM service, s. r. o. a ČSÚ*

Avšak v období vyšší nezaměstnanosti se vedení společnosti naskytuje možnost při obměně zaměstnanců vybírat z většího počtu uchazečů hlásících se na dané místo.

### **Vzdělávání zaměstnanců**

Se vzděláváním zaměstnanců a jejich zaškolováním v rámci zákona je jím nápomocen i stát. Úřad práce uhradí zaměstnanci část školení a ušlé mzdy. Jedná se především o technický rozvoj zaměstnanců v oblasti diagnostiky a mechaniky. Díky tomuto projektu ÚP dochází k šetření finančních prostředků firmy. V této souvislosti je vedení povinno také dodržovat a respektovat zákoník práce, což ale nepředstavuje téměř žádné problémy nebo omezení v provádění činnosti společnosti.

V předešlých letech podnik využil dotaci na zaškolení svých zaměstnanců i z ekonomického úseku. Školení se týkalo základních dovedností, jakými jsou komunikace

se zákazníkem, jeho oslovení a další. Vedle státních podpor na vzdělávání zaměstnanců je i sám TOM service v tomto ohledu aktivní a ve spolupráci s dodavatelskými podniky dochází k doškolování zaměstnanců. Školení a doškolování probíhá při zavádění nových řad produktů a komponentů. Školení přitom probíhá v podniku, který nový produkt či komponent distribuuje. Tím se zaměstnanci vzdělávají a rozšiřují si své znalosti, aby byli kompetentní k práci s novými produkty.

### 6.2.3 Vývoj rentability vlastního kapitálu společnosti

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) patří k jedněm z klíčových ukazatelů hodnocení úspěšnosti podniku z pohledu vlastníků. Tento ukazatel byl zvolen jako hlavní parametr pro stanovení optima společnosti a k určení odchylek od optima. Při jeho výpočtu dochází k poměrování čistého zisku (EAT), který připadá již pouze vlastníků s velikostí vlastního kapitálu (VK). Vzorec pro výpočet ukazatele vypadá následovně (Sedláček, 2009):

$$ROE = \frac{EAT}{VK}$$

ROE...rentabilita vlastního kapitálu,

EAT...čistý zisk,

VK...vlastní kapitál.

V následujících tabulkách 7 a 8 jsou uvedeny jednotlivé hodnoty čistého zisku a vlastního kapitálu společnosti TOM service v letech 2007 až 2013 a hodnoty ukazatele ROE.

**Tabulka 7:** Hodnoty VK a EAT společnosti TOM service v jednotlivých letech (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>VK</b>	17 045	18 160	18 426	19 487	16 462	14 249	13 352
<b>EAT</b>	4 774	1 505	1 016	1 461	-3 025	-2 213	-898

*Zdroj: interní dokumentace společnosti TOM service, s. r. o.*

**Tabulka 8:** Hodnoty ROE společnosti TOM service v jednotlivých letech (v %)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ROE</b>	28,01	8,29	5,51	7,50	-18,38	-15,53	-6,73

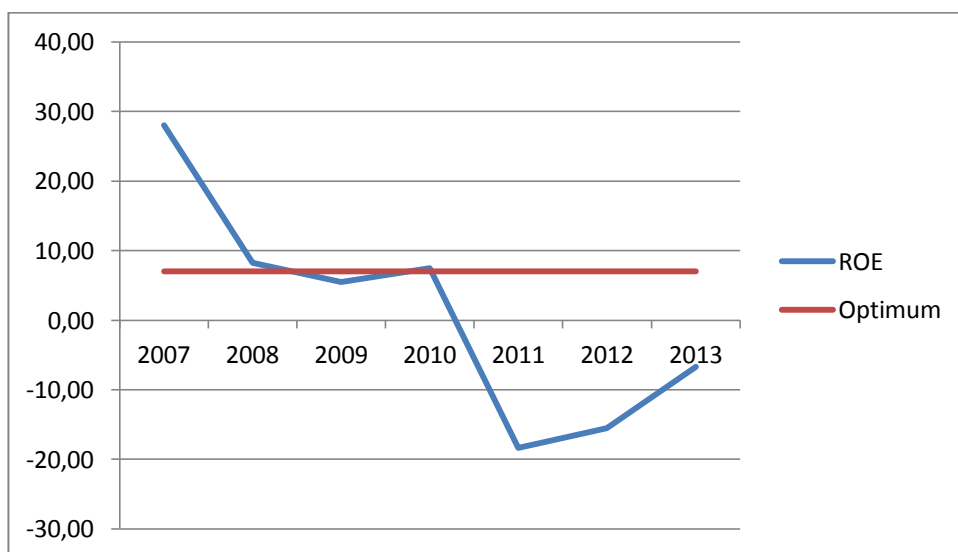
*Zdroj: vlastní zpracování*

Cílem vlastníků je snaha o maximalizaci čistého zisku s minimem vloženého vlastního kapitálu, tedy se snaží o maximalizaci hodnot tohoto poměrového ukazatele. K tomu, aby byl podnik pro vlastníky investičně atraktivní, musí rentabilita vlastního kapitálu dosahovat míry

výnosnosti minimálně stejné jako alternativní investice, u které by se investor vystavoval stejnému riziku.

V hodnotách ukazatele ROE společnosti TOM service je vidět, že v roce 2007, kdy se podniku úspěšně dařilo, dosahoval ukazatel velice uspokojivých hodnot. To se však začalo měnit v roce 2008, když podnik zasáhla ekonomická krize a rentabilita vlastního kapitálu i v dalších letech postupně klesala. Nejméně příznivých hodnot dosáhl ukazatel v roce 2011 a to -18,38%. Od tohoto roku se společnosti pomalu daří zvyšovat rentabilitu vlastního kapitálu a hodnoty ukazatele začínají růst. Cílem vlastníků je dosáhnout takových uspokojivých hodnot jako tomu bylo v roce 2007.

Optimální by pro společnost TOM service bylo, kdyby ukazatel ROE dosahoval hodnot přibližně kolem 7%. Výše této hodnoty byla stanovena na základě požadavku vedení společnosti. Vývoj ukazatele ROE a optimum společnosti je zobrazeno na obrázku 18.



**Obrázek 18:** Vývoj ukazatele ROE a optimum společnosti

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tohoto optima se však podniku daří dosahovat v důsledku působení vnějších vlivů jen těžko. V tabulce 9 jsou zobrazené hodnoty odchylek od optima v jednotlivých letech.

**Tabulka 9:** Odchylky od stanoveného optima ukazatele ROE

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Odchylky</b>	21,01	1,29	-1,49	0,50	-25,38	-22,53	-13,73

*Zdroj: vlastní zpracování*

V roce 2007 dosahovala odchylka od stanoveného optima ROE více než uspokojivých hodnot. Bylo to v období před ekonomickou krizí, kdy se podniku dařilo a dobře prosperoval.

Vedení podniku bylo s dosavadním vývojem podnikání spokojené a doufalo ve stejný vývoj i v dalších letech. V roce 2008 však vypukla celosvětová ekonomická krize, která měla dopad i na společnost TOM service. Již v tomto roce výrazně klesly čisté zisky společnosti, které měly značný vliv na výši rentability vlastního kapitálu. Hodnota ROE činila v roce 2007 28,1 % a v roce 2008 klesla na hodnotu 8,29 %.

V roce 2009 se výše odchylky od optima dále prohlubovala, což bylo způsobeno opětovným snížením čistého zisku oproti roku 2008. Důvodem neustálého snižování zisků a problémů s hledáním nových zakázek na výrobu přepravní techniky byla stále působící ekonomická krize. V roce 2010 vedení společnosti zaznamenalo mírný nárůst tržeb a s tím spojený i nárůst rentability vlastního kapitálu. Když se však společnost začala vyrovnávat s důsledky krize a začínalo se jí opět lépe dařit, zasáhly do její činnosti korupční skandály ve státním podniku Lesy ČR. Tento negativní dopad se promítl do tržeb roku 2011. Pozastavení těžby dřeva se odráží do investic přepravní techniky.

V roce 2012 díky snížení ztráty došlo i k mírnému snížení odchylky od optima. Důvodem toho byla zvýšená aktivita společnosti v oblasti služeb. Zdokonalovali a rozšiřovali její nabídku, aby poskytovali veškerý servis a získali tak i další zákazníky. To se částečně projevilo i na vývoji podílu terciárního sektoru na hrubé přidané hodnotě v Pardubickém kraji, který zrostl z 51,5 % na 53,7 %. Snaha rozšířit a zkvalitnit poskytované služby se projevila v dalším roce 2013 i v tržbách za služby, kde byl zaznamenán mírný nárůst. S tím souvisí i snížení odchylky od optima společnosti v tomtéž roce.

Vlastníci se snaží odchylky různými způsoby eliminovat a doufají, že v dalších letech jejich působení na trhu bude vývoj ROE podobný, jako tomu bylo před rokem 2011.

## 7 SHRnutí A DOPORUČENí

Každý podnikatel si svou společnost představuje jako ideálně prosperující organizaci s dostatkem zakázek zabezpečujících pravidelný přísun peněžních prostředků a práce pro své zaměstnance. I vedení společnosti TOM service má ideální představu o fungování svého podniku. Stěžejní je pro TOM service výroba návěsů na přepravu dřeva a s tím související činnosti jako je metrologie či montáž hydraulické techniky. Výroba návěsů podniku zajišťuje největší výnosy z příjmů, proto by si u této činnosti vedení představovalo větší objem zakázek a tím zabezpečení práce pro své zaměstnance. Objednávky od odběratelů na návěsy by byly jak z tuzemska, tak i ze zahraničí, které by TOM service svou kvalitou a profesionálním přístupem dokázal uspokojit. Díky oblibě, kterou by TOM service u zákazníků získal, by rostla vytiženost všech pracovníků včetně příjmů. Tak by se mohl dál slibně rozvíjet. Otevřela by se možnost čerpat z fondů Evropské unie, podnik by dosáhl na finanční prostředky na nákup prvotřídních technologických přístrojů, modernizování stávajících výrobních prostředků a neustálými inovacemi si udržoval nadále vysokou kvalitu svých produktů bez vynaložení svých vlastních peněžních prostředků.

V ideálním případě by podnik dobře prosperoval i v dalších jeho činnostech jako jsou opravy nákladních automobilů, autobusů, osobních automobilů, prodej autodílů a příslušenství, přestavby vozidel a montáže nástaveb. U těchto činností by podnik poskytoval prvotřídní služby s veškerým servisem a maximální profesionalitou. Všemi těmito přednostmi by TOM service měl jistou konkurenční výhodu a zajištěnou věrnost svých zákazníků. Tím by společnost dosahovala svého optima a vedení podniku by mohlo s úspěchem říci, že dosahuje svých stanovených cílů.

Ne vždy je však schopen podnikatel tohoto optima dosáhnout. Na podnik působí vnější vlivy z prostředí, ve kterém se nachází a tyto vlivy ovlivňují vývoj společnosti. Jak bylo uvedeno v předcházejících kapitolách, na podnik působí změny v ekonomické stabilitě státu i celého světa, změny zákonů a legislativy, či zásahy České národní banky.

Majitelé firmy jsou si vědomi toho, že pokud se chtějí v dobách, kdy na ně působí negativní vlivy udržet na trhu, nesmí jejich činnost záviset pouze na výrobě přepravní techniky. Nedostatek zakázek se proto snaží kompenzovat opravárenskými službami, které tvořily jejich původní hlavní činnost. Musí se snažit poskytovat svým zákazníkům prvotřídní servis a odlišit se tak od konkurence. Rozhodli se proto, že svoje služby rozšíří o tzv. služby doplňkové. Sepisují například se zákazníky servisní smlouvy, kde v balíčcích nabízí soubor služeb za zvýhodněné ceny nebo se rozšířila obchodní činnost o prodej náhradních součástí

přes internet. Nevýhodou je, že marže musí být vzhledem ke konkurenci opravdu nízká. Obraty se sice drží na dobré úrovni, čistý zisk však pro podnik není tak velký, jak by si majitelé představovali.

Aby byly jejich služby co nejobsáhlejší a zákazník mohl vyřešit při jedné návštěvě co nejširší škálu oprav, rozhodli se, že začnou provádět pneuservis a opravárenství jak pro nákladní automobily, tak i pro automobily osobní. Jelikož tyto služby pro nákladní automobily již v podniku probíhaly, jeho rozšíření o pneuservis pro automobily osobní s sebou nenesl velké investice a vidina získání nových zákazníků a tím zvýšení tržeb podniku byla pro majitele jasnou šancí, kterou museli využít. Vzhledem k trvale se rozšiřujícím trendům modernizace vozového parku bylo nutné využívat pro servisní a opravářské práce nejnovější měřicí a digitální přístroje a technologické vybavení. Rozhodli se tedy, že činnost dále rozšíří i o služby spojené s cejchováním tachografů a metrologii. Jedná se o obor, který se zabývá mírami pro stanovení velikosti různých technických a fyzikálních veličin a jejich měřením. K tomu, aby TOM service udržel krok s neustále se vyvíjejícími technologiemi a byl schopen nabízet odpovídající opravárenské služby, musí tuto technologii neustále inovovat a aktualizovat.

K tomu, aby byly i lesní odvozní soupravy kompletní a zákazník se mohl spolehnout na veškerý servis s tím spojený, bylo nutné je doplnit o hydraulické jeřáby, které jsou nezbytnou součástí souprav. Pro zajištění této výroby byli majitelé nuceni zřídit hydraulické centrum, které bylo spojeno s výrobou a opravami hydraulických válců, výrobou hydraulických hadic a dodávkou další komponent potřebných v této oblasti. Tyto vynaložené investice se nyní snaží využívat i samostatně, včetně servisních služeb na hydraulických jeřábech. Tím se poskytované služby ještě více rozšířily a společnost získala širší okruh potřebných zákazníků i z jiných oborů.

Důležitými aktivitami, na které by vedení podniku nemělo v budoucnu u všech svých činností zapomenout, jsou inovace. Důležitost inovačního procesu v podnikání viděli ve svých pracích už Piore a Sabel či Lundval. S dalšími inovacemi ale také souvisí nepřetržité výdaje na výzkum a vývoj. K úspěšným inovacím může být podniku nápomocen i stát správnou aplikací inovační politiky. Podstatný vliv shledávali obzvláště v regionální inovační politice především teoretici Scott, Storper, Walker, Tödling nebo Trippl. Souvislost s jejich myšlenkami může být spatřena i v dnešních praktikách EU soustředujících se především na tzv. regiony soudržnosti a jejich podporu.



Další co může společnosti být nápomocné při posilování pozice na trhu je spolupráce s ostatními podniky a institucemi spočívající v předávání informací, know-how nebo šíření technologických inovací. Posílení této spolupráce by se podniku mohlo povést uzavřením plánované dohody s Českou zemědělskou univerzitou v Praze s fakultou lesnickou a dřevařskou. Důležitost spolupráce s ostatními organizacemi viděli ve svých pracích již Keeble a Wilkinson. Příležitostí psát v podniku odborné bakalářské a diplomové práce by se vedení podniku mohla naskytnout šance získat od studentů teoretické znalosti a nové inovační možnosti. Také by společnost mohla získat nové vysokoškolsky vzdělané zaměstnance přímo v oboru.

Vedení společnosti by mělo také nadále pokračovat v hledání odběratelů přepravní techniky v zahraničí. Již se podařilo navázat úspěšné kontakty s odběrateli na Slovensku a jednání probíhá se zákazníky z Polska. V nejbližší době se připravuje pro velký potenciál oslovení odběratelů z Ukrajiny a Ruska. Tím by se společnosti podařilo získat více objednávek od přepravců, kteří nejsou závislí na situaci ve státním podniku Lesy ČR. Mohlo by tak dojít k zmírnění dopadů snižování těžby dřeva v České republice na chod společnosti TOM service.

V neposlední řadě se musí jednatelé společnosti i v budoucnu nadále soustředit na zákazníka a na uspokojování jeho potřeb. Ke zlepšení situace by měla přispět i již ustupující ekonomická krize a příchod nové vlády.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat chování podniku vůči vnějšímu prostředí a nalézt řešení, kdy podnikatel bez optimalizace, která vyžaduje extrémní náklady na informace, čas a zdroje, pomocí heuristických metod kompenzuje ztrátu vzniklou odchylkou od optima.

V začátku práce byly vysvětleny základní pojmy související s problematikou podnikání. Byl vymezen podnikatel, podnik, podnikání, prostředí podniku, ale také pojmy region, regionální politika, optimalizace či heuristické metody. Důraz byl kladen na malé a střední podniky tvořící nejpočetnější skupinu podniků v celé České republice. Nejprve byla uvedena jejich stručná charakteristika, bylo zkoumáno jejich omezení v podnikání, postavení v ekonomice státu a podpora podnikání malých a středních podniků.

Část práce byla věnována teoretickým přístupům ke vztahu podniku a prostředí. Byli zmíněni někteří přední teoretici, jejich práce a přístupy právě k problematice podniku a jeho prostředí. Představeny byly práce teoretiků Piore a Sabel, Lundvall, Tödling a Trippel, Granovetter či Keeble a Wilkinson. Pozornost byla také věnována přístupům 20. století zabývající se problematikou celosvětové globalizace.

Poté následovala kapitola zabývající se stručně analýzou Pardubického kraje, ve kterém vybraná společnost působí.

Další kapitola se zabírala představením konkrétní společnosti a vývojem její činnosti. Pro diplomovou práci byla vybrána společnost TOM service, s. r. o., spadající do oblasti malých a středních podniků.

Nejdůležitější kapitola byla zaměřena na analýzu společnosti TOM service a jejího okolí. Nejprve byla provedena analýza vnějšího prostředí zabývající se vlivy působící na podnik. Poté následovala analýza vnitřního okolí zahrnující analýzu 7S a výpočet ukazatele rentability vlastního kapitálu, který byl zvolen jako hlavní parametr pro stanovení optima společnosti a souvisejících odchylek od tohoto optima.

Prostředí, ve kterém se společnost nachází je značně proměnlivé a dynamické. To je patrné ze změn, ke kterým v průběhu vývoje docházelo, a společnost se s nimi musela vyrovnat. Asi největší negativní dopad měla na TOM service celosvětová ekonomická krize, která vypukla v roce 2008. Když se vedení podniku začínalo dařit vyrovnávat se s důsledky krize, zasáhla do jejich činnosti špatná situace ve státním podniku Lesy ČR. I přes tyto překážky se však daří společnosti TOM service udržet na trhu.

Vedení společnosti se při řešení problémů vzniklých v návaznosti na změny ve vnějším prostředí podniku nemůže spoléhat na dosavadní zkušenosti a osvědčené postupy. Je to způsobeno neustále se prohlubujícím zapojením do mezinárodního obchodu a vedoucí pracovníci jsou vystavováni čím dál rozsáhlejšími a dynamičtějšími rozhodovacími problémy. Jednatelé společnosti, ve snaze ušetřit finanční prostředky, řeší tyto problémy na základě vlastních tvůrčích přístupů opřených o dobrou znalost organizace společnosti již od jejího založení.

Optimum společnosti bylo stanoveno pomocí ukazatele rentability vlastního kapitálu, který měří úspěšnost podniku z pohledu vlastníků. Odchytky od tohoto optima se vedení společnosti snaží minimalizovat rozšiřováním a neustálým zkvalitňováním poskytovaných služeb, vycházejících z dosavadních aktivit tak, aby vznikaly co nejnižší náklady na tato rozšiřování. Dále se soustředí na inovační proces či se snaží proniknout na další zahraniční trhy. Pro získávání dalších inovací a jejich aplikování by mohla být pro společnost prospěšná plánovaná spolupráce s Českou zemědělskou univerzitou v Praze. Docházelo by tak k dalšímu zkvalitňování poskytovaných služeb a k vyšší spokojenosti zákazníků, což je pro vedení podniku hlavní prioritou.

V práci byla provedena analýza podniku vůči jeho vnějšmu a vnitřnímu prostředí, bylo stanoveno optimum společnosti, odchytky od toho optima, co je jejich důvodem a způsoby, jak se vedení podniku s těmito odchytkami vyrovnává. Dále jsou uvedena i některá doporučení, na která by mělo vedení společnosti v budoucnu soustředit svou pozornost. Vypracováním těchto dílčích částí byl cíl diplomové práce naplněn.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ. *Teorie regionálního rozvoje: Nástin, kritika, implikace*. Vyd. 2., přeprac. a rozš. Praha: Karolinum, 2011. 342 s. ISBN 978-80-246-1974-3.
- [2] DONNELLY, JR., James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [3] LACINA, Karel. *Regionální rozvoj a veřejná správa*. První vydání. Praha: PrintActive, 2007. 70 s. ISBN 978-80-86754-74-1.
- [4] LACINA, Karel, KALA, Tomáš. *Regionální a mezinárodní marketing*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 136 s. ISBN 80-7041-929-6.
- [5] LANDA, Ondřej a Václav SAGAN. *Heuristické metody řešení rozvojových problémů řízení*. Ostrava: INORGA Praha, 1989. 211 s.
- [6] MANDYSOVÁ, Ivana. *Podpora podnikání v České republice a v Evropské unii*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 174 s. ISBN 978-80-7395-220-4.
- [7] MATĚJKOVÁ, J. *Podpora podnikání s důrazem na malé a střední podniky*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 60 s. ISBN 8085865602.
- [8] MELICHAR, Vlastimil a Jindřich JEŽEK. *Ekonomika podniku*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 236 s. ISBN 80-7194-916-755-786-06.
- [9] MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-755-1.
- [10] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [11] STEJSKAL, Jan a KOVÁRNÍK Jaroslav. *Regionální politika a její nástroje*. Vydání první. Praha: Portál, 2009. 216 s. ISBN 978-80-7367-588-2.
- [12] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [13] ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 130 s. ISBN 978-80-7395-019-455-794-07.
- [14] VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

- [15] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [16] WOKOUN, René. *Česká regionální politika v období vstupu do EU*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2003. 328 s. ISBN 80-245-0517-7.
- [17] WOKOUN, René a MATES Pavel. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde Praha, 2006. 352 s. ISBN 80-7201-608-3.
- [18] WOKOUN, R. *Regionální rozvoj a jeho management v České republice*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 244 s. ISBN 978-80-245-1301-0.
- [19] WOKOUN, René. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Vyd. 3., v nakladatelství IFEC 1. Praha: IFEC, 2001. 264 s. ISBN 80-864-1208-3.
- [20] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

#### **Internetové zdroje:**

- [21] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. 2013 [cit. 2013-11-02]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>.
- [22] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE): Metodická příručka*. [online]. 2011 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_ekonomickyh\\_cinnosti\\_\(cz\\_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_(cz_nace)).
- [23] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Malé a střední podniky (jejich místo a role v české ekonomice)*. [online]. 2012 [cit. 2014-03-21]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>.
- [24] EUROSKOP.CZ. *Regionální politika*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8948/sekce/regionalni-politika/>.
- [25] GRANOVETTER, Mark. *The strength of weak ties: a network theory revisited*. [online]. 1983 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.128.7760&rep=rep1&type=pdf>.
- [26] GRANOVETTER, Mark. The impact of social structure on economic outcomes. [online]. 2005 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: [https://www.stanford.edu/dept/soc/people/mgranovetter/documents/granimpacteconoutcomes\\_000.pdf](https://www.stanford.edu/dept/soc/people/mgranovetter/documents/granimpacteconoutcomes_000.pdf).

- [27] KEEBLE, D. a WILKINSON, F. *Collective learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe*. [online]. 1998 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=61cc5480-05d1-4af2-8aed-ed5a6d6e04ad%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4207&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc210ZT11aG9zdC1saXZl#db=bth&AN=2320936>.
- [28] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Strategie regionálního rozvoje ČR 2014 – 2020*. [online]. 2013 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Regionalni-politika/Koncepce-Strategie/Strategie-regionalniho-rozvoje-CR-2014-2020>.
- [29] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020*. [online]. 2013 [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument119071.html>.
- [30] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2012*. [online]. 2014 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument142895.html>.
- [31] PARDUBICKÝ KRAJ. *O kraji*. [online]. 2011 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.pardubickykraj.cz/o-kraji-/27654?managepreview=ok&language=1&chapter=1174>.
- [32] TOM SERVICE. *O společnosti*. [online]. 2014 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.tomservice.cz/spolecnost.htm>.
- [33] TÖDLING, F. and TRIPPL, M. Vienna University of Economics and Business: *One size fits all? Towards a differentiated policy approach with respect to regional innovation systems*. [online]. 2004 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://epub.wu.ac.at/944/>.

#### **Legislativa:**

- [34] ČESKO. Zákon č. 47 ze dne 11. ledna 2002 o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 20, s. 691 – 694. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=47/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=47/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

- [35] ČESKO. Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1026 – 1368. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
- [36] ČESKO. Zákon č. 248 ze dne 29. června 2000 o podpoře regionálního rozvoje. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 73, s. 3549 - 3556. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=248/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=248/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).
- [37] ČESKO. Zákon č. 347 ze dne 31. prosinec 1997 o vytvoření vyšší územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. In *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, částka 114, s. 7018. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=347/1997&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=347/1997&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
- [38] ČESKO. Zákon č. 513 ze dne 5. listopadu 1991 obchodní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 98, s. 2474 - 2565. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=513/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=513/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

#### **Ostatní zdroje:**

- [39] E-mailová korespondence s *Petrou Pasekovou* [online], 20. 5. 2014, [ekonomika@tomservice.cz](mailto:ekonomika@tomservice.cz)
- [40] Interní dokumentace společnosti TOM service, s. r. o.

