

Případová studie - Podnikatelský záměr

Studijní opora

Marek Vokoun, Josef Maroušek

2016

České Budějovice

1. vydání

© Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016

Vydala: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 10, 370 01 České Budějovice

Za obsahovou a jazykovou správnost odpovídají autoři a vedoucí příslušných kateder.

Cíl předmětu

Student se naučí používat manažerské nástroje při realizaci plánování a operativního řízení podnikatelského záměru, které jsou hlavním zdrojem pro zvyšování efektivity a konkurenceschopnosti podniku. Absolvent předmětu porozumí problematice spojené se zakládáním nové obchodní korporace a to zejména v oblasti výzkumu a vývoje, inovací, komunikačních schopnostech, zakládání a řízení společnosti, legislativy, zakladatelských finančních výkazů, marketingových praktik, hodnocení rizika a dotací.

Výstupy z učení

Absolvent předmětu rozumí úloze plánování v podniku, rozumí úloze nutnosti dokumentace, vytváří vlastní, realistický a především perspektivní podnikatelský záměr (start –up), dokáže zhodnotit, obhájit a prezentovat vlastní podnikatelský záměr.

Základní okruhy studia

- 1) Úvod, shrnutí aktuální stavu a výhled v oboru
- 2) Vytváření a kritické posouzení SWOT
- 3) Vytváření konkurenční výhody a přidané hodnoty
- 4) Duševní vlastnictví, legislativa, kapitál
- 5) Finanční ukazatele, posuzování rizik
- 6) Racionální posuzování rizik, adaptace na změny a posuzování souvislostí v globálních aspektech
- 7) Faktory ovlivňující úspěšnost podnikatelských záměrů
- 8) Podnikatelské záměry v oblasti drobného podnikání
- 9) Podnikatelské záměry v oblasti středně velkých korporací
- 10) Podnikatelské záměry v oblasti velkých korporací
- 11) Podnikatelské záměry v oblasti investičních fondů a bankovníctví
- 12) Podnikatelské záměry a oblast duševního vlastnictví
- 13) Analogie a rozdíly mezi podnikatelskými záměry a řízení státních útvarů

Povinná literatura

REŽŇÁKOVÁ, Mária. Efektivní financování rozvoje podnikání. Praha: Grada, 2012. Finance. ISBN 9788024718354.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6

Studijní průvodce



- Klíčové pojmy



- Cíle kapitoly



- Čas potřebný ke studiu kapitoly



- Výklad



- Úkoly k zamyšlení a diskuzi



- Klíč k řešení otázek



- Studijní materiály

Kapitola 1: Úvod, shrnutí aktuálního stavu a výhled v oboru



Klíčové pojmy:

podnikatelské prostředí, východiska a cíle privátních korporací, společenská situace



Cíle kapitoly:

- Pochopení pojmu podnikatelské prostředí,
- pochopení východisek a cílů privátních korporací,
- pochopení termínu společenská situace,
- porozumění komplexnosti oboru.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodin



Výklad:

Podnikatelský záměr jako projekt

„Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků na uživatele výstupu.“. International Project Management Association (IPMA)

Podnikatelský záměr lze plánovat podobně jako stavební projekt a lze využít všech procesů, které najdeme v životním cyklu podnikových projektů. Ať už jde o úvodní genezi myšlenek a přípravu dokumentace, plánování zdrojů a financí, přípravu harmonogramu, tak samotnou realizaci a kontrolní proces až do uvedení projektu na trh a jeho předání sponzorům a investorům.

Příležitostmi na trhu jsou obvykle potřeby zákazníků, které nejsou naplňovány. Jak je najdete?

- Vyhledejte produkt nebo službu, která je velmi drahá. Vzácné věci jsou oceňované zákazníky. Záměr může být vyrobit nebo nabízet produkt nebo službu levnějším způsobem nebo v lepší kvalitě než současná konkurence na trhu.
- Je v naší zemi něco problematického? Může se to vztahovat k životnímu prostředí a jeho ochraně novými technologiemi, ochranou práv, lepším regulačním procesem atd.
- Příležitostí je i poskytování informačních zdrojů, outsourcing činností. Poskytovat služby v oblasti komunikace mezi firmami, univerzitami, vládními institucemi, institucemi, bankami, právníky, investory, obchodními komorami.
- Některé příležitosti se týkají využívání nových komunikačních technologií. Podívejte se na nejoblíbenější pracovní místa na trhu práce - co to je? Programátoři a specialisté na ICT. Ti jsou zásadní pro vytváření nových produktů a služeb, které používají technologie jako jsou počítače s androidy a iOS (mobilní telefony, tablety, inteligentní gadgety apod.).
- Sdílená ekonomika je poslední dobou nejoblíbenější inovace. Airbnb, UBER a další služby pro sdílení aut nebo jízdních kol... Může existovat společnost, která poskytuje obyčejným lidem možnost využít jejich nevyužitého "spícího kapitálu".

Podnikatelský plán může být představen formou vize a podnikového poslání

Co je to „**poslání**“? Jedná se o prohlášení, které se obvykle skládá ze dvou až tří vět. První věta se vztahuje k hlavní činnosti společnosti. Další věta by měla motivovat potenciální investory, zaměstnance a partnery. Mělo by být chytlavé a připravené na trh.

„McDonalds má za cíl poskytovat zážitek světově nejlepší restaurace s rychlou obsluhou. Být nejlepším znamená poskytovat vynikající kvalitu, servis, čistotu a hodnotu tak, abychom v každé naší restauraci zákazníci nakupovali s úsměvem na tváři.“

Co je "**vize**"? Jedná se o jednu větu, motto, heslo k hlavní činnosti společnosti. Tato věta je náležitě přehnaná, pompézní. Zkrácená verze poslání podniku.

„Svět, ve kterém se nakupuje v McDonalds více než v jakémkoliv jiném rychlém občerstvení.“

Postup při sestavování podnikatelského plánu

Jde o dokument, který má určitou obvyklou strukturu, kde najdeme cíle vlastníků, analýzu konkurence, strategii a taktiku firmy, finanční plán apod.

- Více viz povinná literatura Kaptílova č. 1 Veber, Srpová et al. (2012, s. 13-39).
- Více viz povinná literatura Režňáková. (2012, s. 1-7).

Bibliografie

Tato studijní opora obsahuje v každé kapitole obsáhlou bibliografii, která sestává z článků v průměru o délce 15 stránek. Tento seznam literatury slouží k pochopení dalších souvislostí a je rozcestníkem k dalšímu studiu. Problematika podnikatelství a vstupu firem do odvětví je dynamická disciplína, která závisí na současném výzkumu, proto jsou zde komentovány články za posledních 10 let, ale i milníky a guru akademické literatury, které definují rámec podnikatelství už více jak 20 let.

Tvorba podnikatelského plánu jako aplikovaná ekonomická disciplína

Úvodem je vhodné posluchače, potažmo čtenáře informovat, že tvorbu podnikatelského plánu (Honig a Karlsson, 2004; Mason a Stark, 2004; Chen a kol.; MacMillan, 1986) lze dle mnoha autorů považovat za aplikovanou ekonomickou disciplínu (Kearns, 2001; Kadzin a Bootzin, 1972; Zushmann a Zha, 1997). Jako téměř všechny ekonomické disciplíny (DerFoo a kol., 2005; Karlsson a Honig, 2009; Al-Tuwaijri a kol., 2004) ji tak je vhodné řadit do disciplín převážně společensko – vědních (Woolcock, 1998; Appadurai, 1988). Takové disciplíny, na rozdíl od disciplín exaktních, operují do značné míry na individuálním výkladu věcí (Frank a kol., 1993; Vargo a kol., 2008; Morgan a Morrison, 1999; West a Altink, 1996; Mitchal a Mickel, 1999). Zatímco exaktní vědy, mezi které lze řadit například matematiku, chemii, či fyziku, nepřipouštějí (až na vzácné výjimky) jiný, než exaktní výklad (například: $1 + 3 = 4$), vědy společenské chápou více výkladů (a nejednoznačnost výsledku) jako rutinní, až výchozí fakt – plně v souladu s citátem: „Mírou všech věcí je člověk - jsoících, že jsou, a nejsouících, že nejsou“ (Prótagorás z Abdér).

Legalita a inovativnost podnikatelských záměrů

V souvislostech předmětu Podnikatelský záměr to znamená respektovat „globální“ a relativistický stav věcí (Porter, 2000; Freiden a Kennedy, 2006) a připravit se na veškerá možná

„podnikatelská“ rizika (Gómez-Mejía a kol., 2007; Sarasvathy a kol., 1998; Patterson, 1924; Ang a kol., 1995; Kelly, 2003). Z vlastních zkušeností si může student vytvořit řadu příkladů - co je v jedné zemi považováno za dobrou společenskou, potažmo podnikatelskou normu, může být v jiné zemi nelegální (Berkowitz a kol., 2003; Cumming a kol., 2010; Ziller, 2007; Yang, 2004; McCrudden, 1999) a naopak.

Problematika inovací a duševního vlastnictví

Co se týká výhledu v oboru, lze se aktuálně inspirovat například v dynamicky se vyvíjejícím oboru výpočetní techniky (Hilmola a kol., 2003; Mason a Stark, 2004; MacMillan a kol., 1986; Forlani a kol., 2000), který je nezřídka spojen s nízkými náklady (Bosch a kol., 2013; Schwartz, 1981; Hakom a Hakim, 2010; Brinckmann a kol., 2010; Fui-Hoon Nah a kol., 2001), též relativně nízkým rizikem (Van de Ven a kol., 1984; Lam 1999, Chesbrough a Rosenbloom, 2002; Addison, 2003; Upton a kol., 2001) a primárně vysokým stupněm inovace (Nowak, 2000; Mann a Sager, 2007; Fayad a Laitnen, 1997; Jaffe a kol., 1991). Relativně problematičtější, avšak nikoli neřešitelné, jsou však v tomto oboru otázky duševního vlastnictví (Marron a Steel, 2000; Graham a Dowery, 2003; Dam, 1995). Samostatnou kapitolou je však jeho vymahatelnost, zejména, pokud se produkt, či služba dostává do mezinárodního prostředí (Oz, 1998; Menell, 1994; Conner a Rumelt, 1991; Givon a kol., 1995; Bhattacharjee, a kol., 2003), což je však s ohledem na aspekty oboru zcela rutinní. Není zřejmě nadbytečné připomínat, že obdobné aspekty se s popularizací a rozvojem výpočetní techniky začínají uplatňovat i v jiných oborech.

Znalosti jako nutná součást podnikatelského záměru

Při přípravě podnikatelského záměru je vhodné respektovat maximálně široké spektrum aspektů (Scherer a Ross, 1990; Baker a Wurgler, 2002; Glosten a Milgrom, 1985; Banz 1981; Morck, 1988). Nejenom aktuální stav trhu, konkurenci, či stav poznání (McDougall a kol., 1994). Je vhodné sledovat celospolečenské dění, politickou situaci, trendy a chování potencionálních zákazníků.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

1. Vyjmenujte různé aspekty, které je třeba posoudit při zakládání korporace v daném teritoriu a čase
2. Porovnejte podnikatelské prostředí v různých zemích světa v historických souvislostech
3. Posuďte, které podnikatelské prostředí je pro vámi zvažovaný podnikatelský záměr vhodné méně, či více
4. Diskutujte o roli odborů.
5. Zamyslete se nad tím, zda vámi zvažovaný podnikatelský záměr mohl být, je, či může být v některé zemi nelegální.

🔑 Klíč k řešení otázek

1. vymahatelnost práva, kvalita, kvantita a cena pracovní síly, disponibilní dopravní a komunikační prostředky, respekt k lidským právům, daňové zatížení atd.
2. kapitalismus v USA versus socialistický blok během 20. století, specifika ve 20. a 21. století, diktátorské režimy
3. takové, které má minimální podnikatelská rizika za přijatelných etických souvislostí.
4. Podnikání silně ovlivní, pokud zaměstnáváme pracovníky z odborově organizovaných profesí, s růstem podniku musíme umět vyjednávat s odbory a mít připraveny krizové scénáře pro případ stávkový.
5. Zejména v oblasti účinných látek a léčiv, používání metod klonování a manipulace DNA existují značné rozdíly. Legalita zároveň zasahuje finanční sektor, např. v islámském bankovníctví není úrok, je definován jako poplatek, a jeho existence je na daném území nelegální, resp. je nutné se přizpůsobit.

📖 Studijní materiály:

Al-Tuwaijri, Sulaiman A., Theodore E. Christensen, and K. E. Hughes. "The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: a simultaneous equations approach." *Accounting, organizations and society* 29.5 (2004): 447-471.

Ang, James S., James Wuh Lin, and Floyd Tyler. "Evidence on the lack of separation between business and personal risks among small businesses." *The Journal of Entrepreneurial Finance* 4.2 (1995): 197-210.

Berkowitz, Daniel, Katharina Pistor, and Jean-Francois Richard. "Economic development, legality, and the transplant effect." *European Economic Review* 47.1 (2003): 165-195.

Bhattacharjee, Sudip, Ram D. Gopal, and G. Lawrence Sanders. "Digital music and online sharing: software piracy 2.0?." *Communications of the ACM* 46.7 (2003): 107-111.

Bosch, Jan, et al. "The early stage software startup development model: a framework for operationalizing lean principles in software startups." *Lean Enterprise Software and Systems*. Springer Berlin Heidelberg, 2013. 1-15.

Cumming, Douglas, Daniel Schmidt, and Uwe Walz. "Legality and venture capital governance around the world." *Journal of Business Venturing* 25.1 (2010): 54-72.

Cushman, David O., and Tao Zha. "Identifying monetary policy in a small open economy under flexible exchange rates." *Journal of Monetary economics* 39.3 (1997): 433-448.

Dam, Kenneth W. "Some economic considerations in the intellectual property protection of software." *The Journal of Legal Studies* (1995): 321-377.

Der Foo, Maw, Poh Kam Wong, and Andy Ong. "Do others think you have a viable business idea? Team diversity and judges' evaluation of ideas in a business plan competition." *Journal of Business Venturing* 20.3 (2005): 385-402.

Fayad, Mohamed E., and Mauri Laitnen. "Process assessment considered wasteful." *Communications of the ACM* 40.11 (1997): 125-128.

Frank, Robert H., Thomas Gilovich, and Dennis T. Regan. "Does studying economics inhibit cooperation?." *The Journal of Economic Perspectives* (1993): 159-171.

Givon, Moshe, Vijay Mahajan, and Eitan Muller. "Software piracy: Estimation of lost sales and the impact on software diffusion." *The Journal of Marketing* (1995): 29-37.

Gómez-Mejía, Luis R., et al. "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills." *Administrative science quarterly* 52.1 (2007): 106-137.

Graham, Stuart JH, and David C. Mowery. "Intellectual property protection in the US software industry." *Patents in the Knowledge-based Economy* 219 (2003): 231.

Hilmola, Olli- Pekka, Petri Helo, and Lauri Ojala. "The value of product development lead time in software startup." *System Dynamics Review* 19.1 (2003): 75-82.

Honig, Benson, and Tomas Karlsson. "Institutional forces and the written business plan." *Journal of Management* 30.1 (2004): 29-48.

Chen, Xiao-Ping, Xin Yao, and Suresh Kotha. "Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions." *Academy of Management Journal* 52.1 (2009): 199-214.

Kazdin, Alan E., and Richard R. Bootzin. "The token economy: An evaluative review." *Journal of applied behavior analysis* 5.3 (1972): 343.

Kelly, Peter. "Growing up as risky business? Risks, surveillance and the institutionalized mistrust of youth." *Journal of youth studies* 6.2 (2003): 165-180.

MacMillan, Ian C., Robin Siegel, and PN Subba Narasimha. "Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals." *Journal of Business venturing* 1.1 (1986): 119-128.

Marron, Donald B., and David G. Steel. "Which countries protect intellectual property? The case of software piracy." *Economic inquiry* 38.2 (2000): 159-174.

Mason, Colin, and Matthew Stark. "What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels." *International Small Business Journal* 22.3 (2004): 227-248.

McCrudden, Christopher. "International economic law and the pursuit of human rights: A framework for discussion of the legality of selective purchasing laws under the WTO Government procurement agreement." *Journal of international economic law* 2.1 (1999): 3-48.

McDougall, Patricia Phillips, Scott Shane, and Benjamin M. Oviatt. "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research." *Journal of business venturing* 9.6 (1994): 469-487.

Menell, Peter S. "The challenges of reforming intellectual property protection for computer software." *Columbia Law Review* 94 (1994): 2644.

Mitchell, Terence R., and Amy E. Mickel. "The meaning of money: An individual-difference perspective." *Academy of management review* 24.3 (1999): 568-578.

Nowak, Michael J., and Charles E. Grantham. "The virtual incubator: managing human capital in the software industry." *Research Policy* 29.2 (2000): 125-134.

Oz, Effy. "Acceptable protection of software intellectual property: a survey of software developers and lawyers." *Information & Management* 34.3 (1998): 161-173.

Patterson, Edwin W. "The Apportionment of Business Risks Through Legal Devices." *Columbia Law Review* (1924): 335-359.

Porter, Michael E. "Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy." *Economic development quarterly* 14.1 (2000): 15-34.

Reavis Conner, Kathleen, and Richard P. Rumelt. "Software piracy: An analysis of protection strategies." *Management Science* 37.2 (1991): 125-139.

Sarasvathy, D. K., Herbert A. Simon, and Lester Lave. "Perceiving and managing business risks: Differences between entrepreneurs and bankers." *Journal of economic behavior & organization* 33.2 (1998): 207-225.

Scott, Judy E. "Measuring dimensions of perceived e-business risks." *Information systems and e-Business management* 2.1 (2004): 31-55.

Vargo, Stephen L., Paul P. Maglio, and Melissa Archpru Akaka. "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective." *European management journal* 26.3 (2008): 145-152.

West, Michael A., and Wieby MM Altink. "Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5.1 (1996): 3-11.

Woolcock, Michael. "Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework." *Theory and society* 27.2 (1998): 151-208.

Yang, Lu Feng Yao. "Legality, Financial Development and Economic Growth under Financial Repression [J]." *Social Sciences In China* 1 (2004): 003.

Kapitola 2: Vytváření a kritické posouzení SWOT



Klíčové pojmy:

silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby



Cíle kapitoly:

- Kritické posouzení podnikatelských aspektů,
- pochopení inovační a podnikové strategie.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



Výklad:

Strategický controlling

Pro hodnocení strategie firmy musí existovat nějaké souhrnné kritérium efektivnosti a nástroje umožňující její dílčí vyhodnocení. Každá strategie je formulována na základě analýzy a rozhodnutí vlastníků a top manažerů firmy. Výstupem je dokument – strategický plán. Ten obsahuje sadu strategických cílů, které jsou měřitelné a časově definované. Tyto strategické cíle jsou podkladem pro tvorbu taktických plánů. Ty mají také definované ceíle a měřitelné výstupy v čase. Plánované výstupy se porovnávají se skutečností a navrhuji se korektivní opatření, tak aby strategie firmy byla dlouhodobě efektivní. Dochází k:

- Kontrole podkladů pro strategii, zisk nových informací, využití znalostí.
- Vyhodnocování dosažených výstupů - plány versus skutečnost, interpretace a statistická analýza.
- Návrhu a konkrétním korektivním opatřením, a to pomocí reportingu a získaných nových znalostí.

Pro takovou činnost je třeba hledat oporu v podnikových datech, ale i tržních analýzách zaměřených jak na poptávku a zákazníka, tak na nabídku a konkurenci na trhu, ve kterém se firma pohybuje. Jde tedy o využití znalostí a ukazatelů z podnikových informačních systémů, a ve velkých firmách jde o modul Business Intelligence - BI, který nabízí pro účely zejména manažerských financí tzv. scoreboardy a benchmarking, kde lze sledovat definované kritéria účinnosti a jejich naplňování v čase. Využívá se dále i Competitive Intelligence - CI (komplexní

analýza trhu a konkurence), Customer relationship management and intelligence (komplexní analýza poptávky, sběr informací o trhu a zlepšování vztahu se zákazníky) – CRM a v neposlední řadě jde o klasickou schopnost získávat informace o příležitostech kooperace na vědecko-výzkumné činnosti, sdílení nákladů na licence, sledování vývoje institucionálního a politického prostředí podniku.

Obecná kritéria měření souhrnné účinnosti – kategorie efektivností, které podnik může sledovat.

1. **Alokační efektivnost** je postavena na ekonomické racionalitě a maximalizace užítku. V podniku při dodržení tohoto principu jde o veškeré ukazatele, tzv. výstupy, které pak chceme maximalizovat (ekonomická a tržní přidaná hodnota - EVA, MVA, čistý provozní zisk - NOPAT, provozní zisk před zdaněním a amortizací - EBITDA, produktivita práce, cash-flow pro firmu - CFFF a jiné).
2. **Nákladová efektivnost** je základní kritérium, kdy minimalizujeme vstupy činností, náklady na proces, náklady na transakce, výkony, které podnik realizuje na všech úrovních. Typicky sledujeme náklady na materiál, mzdy, odměny, elektřinu, paliva, nájmy, licenční poplatky, úrokové náklady, režijní náklady, náklady na provoz podnikových jednotek, náklady na vymáhání pohledávek, vícenáklady v projektech a jiné.
3. **Organizační efektivnost (X-neefektivnost)** je spojena s náklady na řízení lidí, problematikou struktury obchodní společnosti, která s sebou nese nutnost rozdělovat kompetence.
4. **Dynamická inovační efektivnost** je postavena na zabezpečení akvizice znalostí a nezanedbání investic do vědecko-výzkumných a technologicky náročných projektů, investic do inovačních projektů, dlouhodobé zabezpečení kvalitního lidského kapitálu, snaha snižovat podniková rizika (zejména strategické a finanční riziko).

Kritéria hodnocení strategie

Jedním ze starších konceptů pro vyhodnocení strategie je SWOT analýza, která je ale nenahraditelné v analýze podnikatelských záměrů a umožňuje nám vnímat vybrané KPIs (klíčové ukazatele) jako hrozbu i jako příležitost, nebo jako silnou a slabou stránku. Mezi tyto maticové pohledy řadíme i komplexnější přístupy jako je například: koncept matrixu kvantitativního strategického plánování (QPSM), nebo matice hodnocení strategické akční

pozice (SPACE), matice atraktivnosti trhu a konkurenční pozice (GE), finanční analýza a manažerské účetnictví, metoda PEST, VRIO a jiné.

Podmínky kvalitní SWOT analýzy

- Formulujte dlouhodobé (5-10 let) strategické cíle (vlastníků) a krátkodobé (1-2 roky) taktické cíle (všech oddělení firmy), které vaše společnost chce dosáhnout.
- Popište faktory z dimenzí externího okolí, které budou silně ovlivňovat vaše podnikání a dosahování vašich strategických a taktických cílů. Využijte všechny obvyklé dimenze institucionální dimenze, politická, ekonomická, ekologická, etická, kulturní a ostatní externí faktory.
- Popište faktory z dimenzí vnitřního okolí firmy, které budou silně ovlivňovat vaše podnikání a dosahování vašich taktických cílů. Využijte všechny obvyklé dimenze:
 - Čím se odlišuji od konkurence na úrovni marketingu?
 - Čím se odlišuji od konkurence na úrovni řízení financí?
 - Čím se odlišuji od konkurence na úrovni vrcholového managementu?
 - Využívám outsourcing, aby se management mohl plně věnovat hlavní činnosti?
 - Využívám šetrně zdroje?
 - Mám etický kodex, který bude motivovat zaměstnance, aby u mne pracovali, investory, aby mi důvěřovali a zákazníci, aby byli loajální?
 - Čím se odlišuji od konkurence na úrovni řízení lidských zdrojů?
 - Čím se odlišuji od konkurence na úrovni kvality výrobku či služby?
 - Jaké budu mít na trhu výhody?
 - Budu mít technologickou monopolní pozici, jak dlouho?
 - Ostatní silné stránky?
 - Jaké je riziko zisku špatné pověsti v prvním roce podnikání?
 - Jaké jsou obvyklé slabé stránky firem v odvětví, ve kterém podnikáte?
 - Jaké slabé stránky mají vaše hlavní podnikové procesy?
 - Ostatní slabé stránky?
- U všech faktorů zvažujte jejich pořadí a závažnost.
- Proveďte dodatečné analýzy, pokud nedokážete určit, jaký vliv mají dané faktory na dosažení vašich vytyčených cílů.
- Zanechte faktory do SWOT matice

Vyplnění SWOT matice

Opportunities and Threats: Vyhodnocujete, jak efektivně strategie a taktika firmy reaguje na příležitosti a hrozby z externího okolí. "EFE" = hodnocení externích faktorů

4 – vynikající taktika i strategie firmy, na daný faktor poskytuje odpovědi a rychlou odezvu,

3 - taktika i strategie firmy nabízí nadprůměrnou odezvu na daný faktor externího okolí,

2 - taktika i strategie firmy nabízí spíše průměrnou odezvu na daný faktor externího okolí,

1 - taktika i strategie firmy na daný faktor není připravena a nenabízí odpovědi, jak reagovat.

Obvykle je toto hodnocení založeno na analýze PEST, IPEEK, kde identifikujete příležitosti a hrozby a pak je konfrontujete s obchodními strategiemi a taktikami a přiřazujete body odpovědi.

Strengths and Weaknesses: Vyhodnocujete, jak silný nebo slabý je každý faktor ve firmě. "IFE" = hodnocení interního faktoru.

Silné stránky hodnotíte buď číslem 3, nebo 4:

4 – hlavní, velmi významná silná stránka firmy,

3 – vedlejší silná stránka,

Slabé stránky hodnotíte buď číslem 2, nebo 1:

2 – slabá stránka je vedlejší,

1 – velmi významná slabá stránka.

Obvykle je IFE analýza založena na finanční analýze, podnikových zprávách a plánech, kde můžete identifikovat silné a slabé stránky všech firemních procesů a pak jim přidělit hlavní / vedlejší význam.

Váhy v SWOT matici:

Jsou subjektivní, ale je dobré vycházet z know-how odvětví a měly by odrážet životaschopnou a obvyklou obchodní taktiku a strategii firem. První draft SWOT matice by měl mít vyvážené váhy. Poté je váhy v případě potřeby změnit. Součet všech vah pro SW = 1 a OT = 1.

- Více viz povinná literatura Veber, Srpová et al. (2012, s. 159-187).
- Více viz povinná literatura Režňáková. (2012, s. 1-7).

Bibliografie

SWOT do každého podniku

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (rutinně označovaná SWOT) je již po několik dekad pilířem rozhodovacích mechanismů v mnohých institucích (Jackson a kol., 2003;

Hill a Westbrook, 1997; Kurtilla a kol., 2000; Dyson, 2004; Pickton a Wright, 1998; Rizzo a Kim, 2005; Houben a kol., 1999; Yüksel a Dagdeviren, 2007; Shrestha a kol., 2004; Piercy a Giles, 1989; Chang a Wen-Chih, 2006) a to jak státních, tak privátních. Pro různé účely již byla různě adaptována (Valentin, 2001; Honig a Karlsson, 2004; Mason a Stark, 2004; Chen a kol.; MacMillan, 1986). Právě těmto adaptacím se s ohledem na různé obory a jejich specifické potřeby věnuje více autorů (Lee a Andrew, 2000; Shinno a kol., 2006; Hassanzadeh a kol., 2011; Balamuralkrishna a Dugger, 1995; Panagiotou, 2003; Terrados a kol., 2007; Helms a Nixon, 2010; Ghazinoory a kol., 2007; Paliwal, 2006).

Nutnost situačních analýz a posouzení

Nejlepší ukázkou aplikovatelnosti v návaznosti na podnikatelský plán jsou případové studie (Cooper a Schindler, 2003; Chetty, 1996; Phan, 2003; Perren a Ram, 2004; Bandara a kol., 2005; Leathermann a kol., 2003; Halinen a Törnroos, 2005), ideálně takové, které jsou spojené s technicko – ekonomickým posouzením (Mueller-Langer a kol., 2007; Mezher a kol., 2011; De a Assadi, 2009; Geldermann a Rentz, 2004). Bylo opakovaně prokázáno, že pokud není podnikatelský plán pojat celistvě (nerespektuje všechny z aspektů – například legislativní, technické, či finanční a podobně), případné adaptace mohou způsobovat zvýšená rizika (Mason a Stark, 2004; MacMillan a kol., 1986; Forlani a kol., 2000) a náklady (Schwartz, 1981; Hakom a Hakim, 2010; Brinckmann a kol., 2010; Fui-Hoon Nah a kol., 2001), což v důsledku ohrožuje samotnou životaschopnost podnikatelského záměru. Neméně důležité je, aby byl podnikatelský záměr dostatečně flexibilní a disponoval mechanismy, které umožňují operativně reagovat na změny situace – jak vnitřní, tak vnější (Van de Ven a kol., 1984; Lam 1999, Chesbrough a Rosenbloom, 2002; Addison, 2003; Upton a kol., 2001). K danému účelu lze dohledat nepřeberné množství publikací (Honig a Karlsson, 2004), vždy je ale třeba brát v potaz, že při konkrétním sestavování podnikatelského záměru je třeba brát důrazně v potaz lokální aspekty, například legislativu.

Studijní materiály:

Addison, Tom. "E-commerce project development risks: Evidence from a Delphi survey." International Journal of Information Management 23.1 (2003): 25-40.

Amin, Saman Hassanzadeh, Jafar Razmi, and Guoqing Zhang. "Supplier selection and order allocation based on fuzzy SWOT analysis and fuzzy linear programming." *Expert Systems with Applications* 38.1 (2011): 334-342.

Bandara, Wasana, Guy G. Gable, and Michael Rosemann. "Factors and measures of business process modelling: model building through a multiple case study." *European Journal of Information Systems* 14.4 (2005): 347-360.

Brinckmann, Jan, Dietmar Grichnik, and Diana Kapsa. "Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms." *Journal of Business Venturing* 25.1 (2010): 24-40.

Cooper, Donald R., and Pamela S. Schindler. "Business research methods." (2003): 371-406.

Cushman, David O., and Tao Zha. "Identifying monetary policy in a small open economy under flexible exchange rates." *Journal of Monetary economics* 39.3 (1997): 433-448.

De, S., and Mohsen Assadi. "Impact of cofiring biomass with coal in power plants – A techno-economic assessment." *Biomass and Bioenergy* 33.2 (2009): 283-293.

Dyson, Robert G. "Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick." *European journal of operational research* 152.3 (2004): 631-640.

Forlani, David, and John W. Mullins. "Perceived risks and choices in entrepreneurs' new venture decisions." *Journal of Business Venturing* 15.4 (2000): 305-322.

Fui-Hoon Nah, Fiona, Janet Lee-Shang Lau, and Jinghua Kuang. "Critical factors for successful implementation of enterprise systems." *Business process management journal* 7.3 (2001): 285-296.

Geldermann, J., and O. Rentz. "The reference installation approach for the techno-economic assessment of emission abatement options and the determination of BAT according to the IPPC-directive." *Journal of Cleaner Production* 12.4 (2004): 389-402.

Ghazinoory, Sepehr, A. Esmail Zadeh, and Azizollah Memariani. "Fuzzy SWOT analysis." *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems: Applications in Engineering and Technology* 18.1 (2007): 99-108.

Halinen, Aino, and Jan-Åke Törnroos. "Using case methods in the study of contemporary business networks." *Journal of Business Research* 58.9 (2005): 1285-1297.

Helms, Marilyn M., and Judy Nixon. "Exploring SWOT analysis-where are we now? A review of academic research from the last decade." *Journal of Strategy and Management* 3.3 (2010): 215-251.

Hill, Terry, and Roy Westbrook. "SWOT analysis: it's time for a product recall." *Long range planning* 30.1 (1997): 46-52.

Honig, Benson, and Tomas Karlsson. "Institutional forces and the written business plan." *Journal of Management* 30.1 (2004): 29-48.

Honig, Benson, and Tomas Karlsson. "Institutional forces and the written business plan." *Journal of Management* 30.1 (2004): 29-48.

Houben, Ghislain, Kwan Lenie, and Koen Vanhoof. "A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises." *Decision support systems* 26.2 (1999): 125-135.

Chang, Hsu-Hsi, and Wen-Chih Huang. "Application of a quantification SWOT analytical method." *Mathematical and computer modelling* 43.1 (2006): 158-169.

Chen, Xiao-Ping, Xin Yao, and Suresh Kotha. "Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions." *Academy of Management Journal* 52.1 (2009): 199-214.

Chesbrough, Henry, and Richard S. Rosenbloom. "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin- off companies." *Industrial and corporate change* 11.3 (2002): 529-555.

Chetty, Sylvie. "The case study method for research in small-and medium-sized firms." *International small business journal* 15.1 (1996): 73-85.

Jackson, Susan E., Aparna Joshi, and Niclas L. Erhardt. "Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications." *Journal of management* 29.6 (2003): 801-830.

Kazdin, Alan E., and Richard R. Bootzin. "The token economy: An evaluative review." *Journal of applied behavior analysis* 5.3 (1972): 343.

Kurttila, Mikko, et al. "Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis—a hybrid method and its application to a forest-certification case." *Forest Policy and Economics* 1.1 (2000): 41-52.

Leatherman, Sheila, et al. "The business case for quality: case studies and an analysis." *Health affairs* 22.2 (2003): 17-30.

Lee, S. F., and Andrew Sai On Ko. "Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology." *Managerial Auditing Journal* 15.1/2 (2000): 68-76.

MacMillan, Ian C., Robin Siegel, and PN Subba Narasimha. "Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals." *Journal of Business venturing* 1.1 (1986): 119-128.

MacMillan, Ian C., Robin Siegel, and PN Subba Narasimha. "Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals." *Journal of Business venturing* 1.1 (1986): 119-128.

Mason, Colin, and Matthew Stark. "What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels." *International Small Business Journal* 22.3 (2004): 227-248.

Mason, Colin, and Matthew Stark. "What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels." *International Small Business Journal* 22.3 (2004): 227-248.

Mezher, Toufic, et al. "Techno-economic assessment and environmental impacts of desalination technologies." *Desalination* 266.1 (2011): 263-273.

Mueller-Langer, F., et al. "Techno-economic assessment of hydrogen production processes for the hydrogen economy for the short and medium term." *International Journal of Hydrogen Energy* 32.16 (2007): 3797-3810.

Paliwal, Ritu. "EIA practice in India and its evaluation using SWOT analysis." *Environmental impact assessment review* 26.5 (2006): 492-510.

Panagiotou, George. "Bringing SWOT into focus." *Business strategy review* 14.2 (2003): 8-10.

Perren, Lew, and Monder Ram. "Case-study method in small business and entrepreneurial research mapping boundaries and perspectives." *International Small Business Journal* 22.1 (2004): 83-101.

Phan, Dien D. "E-business development for competitive advantages: a case study." *Information & Management* 40.6 (2003): 581-590.

Pickton, David W., and Sheila Wright. "What's swot in strategic analysis?." *Strategic change* 7.2 (1998): 101-109.

Piercy, Nigel, and William Giles. "Making SWOT analysis work." *Marketing Intelligence & Planning* 7.5/6 (1989): 5-7.

Rizzo, Albert, and Gerard Jounghyun Kim. "A SWOT analysis of the field of virtual reality rehabilitation and therapy." *Presence* 14.2 (2005): 119-146.

Shinno, Hidenori, et al. "Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry." *Journal of engineering design* 17.03 (2006): 251-258.

Shrestha, Ram K., Janaki RR Alavalapati, and Robert S. Kalmbacher. "Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT–AHP method." *Agricultural Systems* 81.3 (2004): 185-199.

Schwartz, Howard, and Stanley M. Davis. "Matching corporate culture and business strategy." *Organizational dynamics* 10.1 (1981): 30-48.

Terrados, Jorge, G. Almonacid, and L. Hontoria. "Regional energy planning through SWOT analysis and strategic planning tools.: Impact on renewables development." *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 11.6 (2007): 1275-1287.

Upton, Nancy, Elizabeth J. Teal, and Joe T. Felan. "Strategic and business planning practices of fast growth family firms." *Journal of small business management* 39.1 (2001): 60-72.

Valentin, E. K. "SWOT analysis from a resource-based view." *Journal of Marketing theory and Practice* (2001): 54-69.

Van de Ven, Andrew H., Roger Hudson, and Dean M. Schroeder. "Designing new business startups: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations." *Journal of management* 10.1 (1984): 87-108.

Yüksel, İhsan, and Metin Dagdeviren. "Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis - A case study for a textile firm." *Information Sciences* 177.16 (2007): 3364-3382.

? **Úkoly k zamyšlení a diskuzi**

1. Jaké jsou nejvíce oceňované momenty v podnikatelském plánu?
2. Jaké jsou dopady nedostatku investorů na lokální ekonomii?
3. Které obory jsou aktuálně nejvíce preferované (s nízkým rizikem a krátkou dobou návratnosti)?
4. Které obory vyžadují dlouhou dobu návratnosti?
5. Jakou úlohu hraje míra rizika a doba návratnosti?
6. Jaké jsou způsoby diverzifikace rizika?

🔑 **Klíč k řešení otázek**

- 1) Inovace, komplexnost řešení, novost, ošetřené duševní vlastnictví atp.
- 2) Kritické, v důsledku znamenají ztrátu inovačního potenciálu v průmyslu
- 3) Kapitálově nenáročná a znalostně náročná (medium to high knowledge intensive) odvětví, např. služby v oblasti informačních a komunikačních technologiích.
- 4) Kapitálově náročné sektory.

5) Je tu v průměru nepřímá úměra, ale je specifická dle odvětví a typu záměru.

Kapitola 3: Vytváření konkurenční výhody a přidané hodnoty



Klíčové pojmy:

řízení inovací, konkurenční výhoda, přidaná hodnota



Cíle kapitoly:

- pochopení pojmu konkurenční výhoda,
- pochopení pojmu přidaná hodnota,
- porozumění výhod a omezení podnikatelského záměru.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny

Konkurenční výhoda a generování přidané hodnoty je plně závislé na procesní vyspělosti firmy a schopnosti proměňovat myšlenky a plány v realitu, která zvyšuje ekonomickou přidanou hodnotu firmy. Poslání firmy a její vize jsou **strategická** východiska, která si definují obchodní korporace na úrovni vlastníků. Často je součástí **strategického** záměru i taktika orientovat se na inovace (produktové, procesní, organizační a marketingové). To je promítnuto do každodenní rutiny a krátkodobého plánování a do **operativního řízení**. Při formulaci strategie záleží na technologické náročnosti odvětví, ve které se firma vyskytuje, na možnostech kooperace a institucionálním okolí, které reguluje ochranu práv duševního vlastnictví.

Definice

Konkurenční výhoda má mnoho definic. Může to být forma produktu, který nenabízí nikdo jiný, může to být lepší marketingová strategie, odlišný business model nabízející originální mix zboží a doprovodných služeb, může to být v určitých produktově homogenních odvětví jednotková cena.

Konkurenční výhoda je vždy atribut (1 nebo celý set charakteristik), který umožňuje firmě překonat konkurenci (konkurenta, nebo všechny konkurenty). Problém je jak vymezit, kdo je konkurentem dané firmy a kdo není.

Obvyklé příklady konkurenční výhody jsou:

- nové technologie, nebo obchodní tajemství (know-how)
- státní privilegium, jiné bariéry vstupu do odvětví
- talent
- vědeckovýzkumní pracovníci (Ph.D., inženýři)
- geografická lokace

Propagátorem pojmu je Michael Porter (2008, Kapitola 1: Generické konkurenční výhody), který říká, že výhody lze dosáhnout nižšími náklady, diferenciací a zaměřením (focus).

- schopnost vyrábět produkt nebo službu, která bude mít nižší náklady než ostatní konkurenti.
 - Diferenční výhodou je situace, kdy se obchodní produkty nebo služby liší od konkurence (vysoká kvalita, další benefity) a zákazníci jsou ochotni za tuto odlišnost platit
 - Strategie zaměření se v ideálním případě snaží podnikům zaměřit na několik cílových trhů a je určitou formou segmentační strategie.
- Více viz povinná literatura Veber, Srpová et al. (2012, s. 184-221).
 - Více viz povinná literatura Režňáková. (2012, s. 9-23).

Bibliografie

Jakkoli lze připustit, že na dané téma existuje více názorů (Grant, 1991; Porter, 2008; Woodruff, 1997; Reed a DeFillippi, 1990), lze se přiklonit k obecně uznávanému konceptu, že za největší konkurenční výhodu lze považovat „informaci“ (Porter a Millar, 1985; Peteraf, 1993; Porter, 1996; Dyer, 1996; Covin a Miles, 2006). Opakovaně lze zaznametat argumenty, že konkurenční výhoda by měla být především „udržitelná“ (Powell, 1995; Porter, 1990; Sheffi, 2005; Ray a kol., 2004). Zde je však vhodné připomenout, že na „udržitelnost“ konkurenční výhody existuje více pohledů (Barney, 1991; Oliver, 1997; Barney, 2001; Barney, 1995; Stabell a Fjeldstad, 1998;), obzvláště pokud uvažujeme mezinárodní aspekty (Dyer a Singh, 1998; Black a Boal, 1994; Bharadwaj a Varadarajan, 1993). Vhodné je respektovat i možné souvislosti mezi konkurenční výhodou a společenskou odpovědností (Porter a Kramer, 2006). Pokud se však vrátíme k samotné „udržitelnosti“ konkurenční výhody, bylo vhodné brát v potaz, že mnozí

autoři se ve svém pohledu omezují téměř jen na duševní vlastnictví (Argote a Ingram, 2000; Hall, 1993; Thompson a kol., 2008; Rouse a Deallenbach, 1999) a konkurenční výhodu tak spojují nadměru často s transferem duševního vlastnictví do komerční sféry. I tak se dá totiž interpretovat „informace“. Z výše uvedeného by však bylo nesprávné uvozovat, že každou informaci má smysl chránit jako duševní vlastnictví. Není pak překvapení, když se najdou názory, že i organizační strukturu firmy lze považovat za konkurenční výhodu (Barney, 1986). Výčet interpretací konkurenční výhody tím však nelze chápat ani z daleka za ukončený. Jiní autoři chápou za konkurenční výhodu zaměstnance (Pfeffer, 1994; Lado a Wilson, 1994; Barney a Wright, 1997; Wright a McMahan, 1994); filantropii (Porter a Kramer, 2002); důvěryhodnost (Barney a Hansen, 1994); management (Flynn a kol., 1995), marketing (Vorhies a Dent-Micallef, 1997); informační technologie (Powell a Dent-Micallef, 1997; Mata a kol. 1995), či třeba lokaci (Porter, 1995). Ani takto rozšířený výčet však zdaleka nelze považovat za úplný – slouží pouze k ilustraci komplexnosti tématu.

S přidanou hodnotou se při řízení firmy může operovat denně (Christopher, 2005; Sapienza a kol., 1996; Figge a Hahn, 2004), i při dlouhodobém koncipování globálních strategií (Bae a kol., 2002; Brander a kol., 2002). Tento termín se často interpretuje s obecnou platností a velmi zajímavé jsou tak z hlediska pochopení komplexnosti tématu analogie mezi podniky a státy (Burchell a kol., 1985). Od věci však není ani pohled ryze technický, kdy lze hledat analogie v průmyslové výrobě (Pagliaro a kol., 2007), akademickém prostředí (Mian, 1996; Hanushek a Rivkin, 2010; Ballou a kol., 2004; McCaffrey a kol., 2004); mobilních aplikacích (Kuo a kol., 2009), či transferu výzkumu do komerční praxe (Sanders a Horn, 1998).

Klíčovou úlohu však představují snahy o uchopení pojmu formou „posouzení“, či jakékoli obdobné snahy o „vyhodnocení“ přidané hodnoty (Sanders, 1998; De Chernatony, 2000; Baer a Hanson, 2000; Dörrenbächer a Gammelgaard, 2006). Jakkoli lze dohledat publikace, které s touto úlohou balancují na akademické půdě (Meyer, 1997; Kjeldskov a kol., 2004; Mont, 2002; Clift a Wright, 2000; Gilmore a kol., 1999) jedná se doposud především o snahy, jejichž prokazatelnost je předmětem mnoha spekulací. Na ještě tenčím ledě balancují různé snahy o možné predikce (Larson a Luthans, 2006; Sathre a Gustavsson, 2009; Ravalid a Grönroos, 1996; Iyer a Scott, 2001; Grönroos, 1997). Tyto jsou však zatíženy faktorem „neznalosti budoucnosti“ o kterém bude širší polemika v dalších tématech.

Studijní materiály:

Argote, Linda, and Paul Ingram. "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms." *Organizational behavior and human decision processes* 82.1 (2000): 150-169.

Bae, Kee-Hong, Jun-Koo Kang, and Jin-Mo Kim. "Tunneling or value added? Evidence from mergers by Korean business groups." *Journal of Finance* (2002): 2695-2740.

Baer, Wendy M., and Laura C. Hanson. "Families' perception of the added value of hospice in the nursing home." *Journal of the American Geriatrics Society* 48.8 (2000): 879-882.

Ballou, Dale, William Sanders, and Paul Wright. "Controlling for student background in value-added assessment of teachers." *Journal of educational and behavioral statistics* 29.1 (2004): 37-65.

Barney, Jay B. "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?." *Academy of management review* 11.3 (1986): 656-665.

Barney, Jay B. "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view." *Journal of management* 27.6 (2001): 643-650.

Barney, Jay. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of management* 17.1 (1991): 99-120.

Bharadwaj, Sundar G., P. Rajan Varadarajan, and John Fahy. "Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions." *The Journal of Marketing* (1993): 83-99.

Black, Janice A., and Kimberly B. Boal. "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage." *Strategic management journal* 15 (1994): 131-131.

Brander, James A., Raphael Amit, and Werner Antweiler. "Venture Selection vs. the Value-Added Hypothesis." *Journal of Economics & Management Strategy* 11.3 (2002): 423-452.

Burchell, Stuart, Colin Clubb, and Anthony G. Hopwood. "Accounting in its social context: towards a history of value added in the United Kingdom." *Accounting, organizations and Society* 10.4 (1985): 381-413.

Clift, Roland, and Lucy Wright. "Relationships between environmental impacts and added value along the supply chain." *Technological Forecasting and Social Change* 65.3 (2000): 281-295.

De Chernatony, Leslie, Fiona Harris, and Francesca Dall'Olmo Riley. "Added value: its nature, roles and sustainability." *European Journal of marketing* 34.1/2 (2000): 39-56.

Dierickx, Ingemar, and Karel Cool. "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage." *Management science* 35.12 (1989): 1504-1511.

Dörrenbächer, Christoph, and Jens Gammelgaard. "Subsidiary role development: The effect of micro-political headquarters–subsidiary negotiations on the product, market and value-added

scope of foreign-owned subsidiaries." *Journal of International Management* 12.3 (2006): 266-283.

Dyer, Jeffrey H. "Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry." *Strategic management journal* 17.4 (1996): 271-291.

Dyer, Jeffrey H., and Harbir Singh. "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage." *Academy of management review* 23.4 (1998): 660-679.

Figge, Frank, and Tobias Hahn. "Sustainable value added—measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency." *Ecological economics* 48.2 (2004): 173-187.

Gilmore, Audrey, et al. "ADDED VALUE: A QUALITATIVI ASSESSMENT OF SM MARKETING." *Use Licence* 12.1 (1999): 27.

Grant, Robert M. "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation." *Knowledge and strategy* 33.3 (1991): 3-23.

Grönroos, Christian. "Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies." *Journal of marketing management* 13.5 (1997): 407-419.

Hanushek, Eric A., and Steven G. Rivkin. "Generalizations about using value-added measures of teacher quality." *The American Economic Review* (2010): 267-271.

Christopher, Martin. *Logistics and supply chain management: creating value-added networks*. Pearson education, 2005.

Iyer, R. S., and J. A. Scott. "Power station fly ash—a review of value-added utilization outside of the construction industry." *Resources, Conservation and Recycling* 31.3 (2001): 217-228.

Kjeldskov, Jesper, et al. "Is it worth the hassle? Exploring the added value of evaluating the usability of context-aware mobile systems in the field." *Mobile Human-Computer Interaction-MobileHCI 2004*. Springer Berlin Heidelberg, 2004. 61-73.

Kuo, Ying-Feng, Chi-Ming Wu, and Wei-Jaw Deng. "The relationships among service quality, perceived value, customer satisfaction, and post-purchase intention in mobile value-added services." *Computers in human behavior* 25.4 (2009): 887-896.

Larson, Milan, and Fred Luthans. "Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes." *Journal of leadership & organizational studies* 13.2 (2006): 75-92.

Mata, Francisco J., William L. Fuerst, and Jay B. Barney. "Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis." *MIS quarterly* (1995): 487-505.

McCaffrey, Daniel F., et al. "Models for value-added modeling of teacher effects." *Journal of educational and behavioral statistics* 29.1 (2004): 67-101.

Meyer, Robert H. "Value-added indicators of school performance: A primer." *Economics of Education Review* 16.3 (1997): 283-301.

Mian, Sarfraz A. "Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms." *Research policy* 25.3 (1996): 325-335.

Mont, Oksana K. "Clarifying the concept of product–service system." *Journal of cleaner production* 10.3 (2002): 237-245.

Pagliari, Mario, et al. "From Glycerol to Value-Added Products." *Angewandte Chemie International Edition* 46.24 (2007): 4434-4440.

Peteraf, Margaret A. "The cornerstones of competitive advantage: a resource- based view." *Strategic management journal* 14.3 (1993): 179-191.

Pfeffer, Jeffrey. "Competitive advantage through people." *California management review* 36.2 (1994): 9.

Porter, Michael E. "The competitive advantage of the inner city." *Harvard Business Review* 73.3 (1995): 55-71.

Porter, Michael E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster, 2008. Strany: Kapitola 1.

Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. "The link between competitive advantage and corporate social responsibility." *Harvard business review* 84.12 (2006): 78-92.

Ravald, Annika, and Christian Grönroos. "The value concept and relationship marketing." *European journal of marketing* 30.2 (1996): 19-30.

Ray, Gautam, Jay B. Barney, and Waleed A. Muhanna. "Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view." *Strategic management journal* 25.1 (2004): 23-37.

Reed, Richard, and Robert J. DeFillippi. "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage." *Academy of management review* 15.1 (1990): 88-102.

Sanders, William L. "Value-added assessment." *School administrator* 55 (1998): 24-29.

Sanders, William L., and Sandra P. Horn. "Research findings from the Tennessee Value-Added Assessment System (TVAAS) database: Implications for educational evaluation and research." *Journal of Personnel Evaluation in Education* 12.3 (1998): 247-256.

Sapienza, Harry J., Sophie Manigart, and Wim Vermeir. "Venture capitalist governance and value added in four countries." *Journal of Business Venturing* 11.6 (1996): 439-469.

Sathre, Roger, and Leif Gustavsson. "Process-based analysis of added value in forest product industries." *Forest policy and economics* 11.1 (2009): 65-75.

Stabell, Charles B., and Øystein D. Fjeldstad. "Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks." *Strategic management journal* 19.5 (1998): 413-437.

Woodruff, Robert B. "Customer value: the next source for competitive advantage." *Journal of the academy of marketing science* 25.2 (1997): 139-153.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Ovlivňuje výše přidané hodnoty zboží a služeb v podniku výpočet odvodu daně z přidané hodnoty?
- 2) Může vést zanedbávání společenské zodpovědnosti korporace k jejímu bankrotu?
- 3) Lze považovat zaměstnance za konkurenční výhodu?
- 4) Je konkurenční výhoda neměnná?
- 5) Diskutujte o faktorech v rámci konkurenční výhody, které může management firmy ovlivnit více, či méně.

🔑 Klíč k řešení příkladů

- 1) Ne, existuje zde souvislost, ale výpočet odvodu je závislý na daňovém předpisu, formě podnikání, zda je firma plátcem DPH, velikosti obratu aj.
- 2) Ano.
- 3) Ano.
- 4) Ne.
- 5) Tzv. systemické a systémové rizika firma nemůže ovlivnit, stejně tak technologický pokrok, který může stát za zánikem profesí a podniků.

Kapitola 4: Duševní vlastnictví, legislativa, kapitál



Klíčové pojmy:

novost, duševní vlastnictví, technologický transfer



Cíle kapitoly:

- Pochopení pojmu duševí vlastnictví,
- pochopení pojmu nehmotný majete,
- pochopení mechnismu technologického transferu.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny



Výklad:

Zabezpečení vynálezu pomocí patentové ochrany, užitným vzorem, ochranou designu, autorským právem, obchodním tajemstvím může zajistit vyšší podíl tržeb z inovované produkce a zvýšit dopad na efektivnost firmy a rozšíření interních zdrojů. Pokud firma získá významný patent na průmyslově používanou technologii, otevírají se jí taky strategicky dveře do patentových poolů, kdy je vhodné strategicky zvažovat přínosy v podobě dlouhodobě nižších licenčních poplatků, avšak za cenu „vkladu“ v podobě právě vydaného patentu na vynález.

Novost je definována jako stupeň originality. Určitou hmatatelnou podobou pojmu je udělený patent na vynález, který v sobě zahrnuje vědecko-technickou přidanou hodnotu v daném časovém okamžiku. Pojem novost se používá především v patentové praxi jako ukazatel označení unikátnosti a využitelnosti.

V historii patentované vynálezy jako žárovka a parní stroj byly průlomové a revoluční, takže o jejich novosti nebylo pochyb. Současné patentové úřady, a to převážně americký patentový úřad (United States Patent and Trademark Office, USPTO), však udělují i zcela hospodářsky nevyužitelné patenty. Kromě toho však existují i jiné formy ochrany vynálezů než patent.

Vedle patentů, jež umožňují nejsilnější mezinárodní právní ochranu, existuje užitný vzor, poskytující nižší míru ochrany. Užitný vzor se uděluje na 10 let, na rozdíl od patentu zpravidla

velmi rychle, jelikož není třeba dokazovat a ověřovat novost. Jde o tzv. registrační princip – úřad posuzuje pouze formální náležitosti přihlášky, možnost použití užitého vzoru a jeho hospodářskou využitelnost. Užité vzor lze právně napadnout kvůli nedostatečné novosti pouze tehdy, pokud někdo projeví zájem o přezkoumání. Užité vzor se zaměřuje na novosti oplývající technická řešení – na techniku.

Další formu ochrany vynálezu, popř. inovačního úsilí, představují průmyslové vzory, ochranné známky, označení původu a zeměpisné označení. Do kategorie ochrany inovace lze také zařadit autorský zákon, jenž je zásadní ochranou duševního vlastnictví.

Předmětem ochrany průmyslových vzorů jsou výrobky a jejich součásti, jejich plošný příp. prostorový vzhled, tedy tvar, barva, vzor apod. Příkladem je např. tvar sklenice, plastové láhve, font písma nebo umělecké zpracování prstenu. Průmyslové vzory také vyžadují novost, a to novost absolutní. Běžná doba platnosti je 5 let, může být prodloužena na dobu max. 25 let. Při udělování se uplatňuje průzkumový princip, takže úředníci provádějí vlastní průzkum novosti.

Ochranné známky používají označení, které je realizováno formou písmen, číslic, kresby, tvaru výrobku nebo jeho obalu. Jedná se o možnost odlišení podnikatele a jeho výrobků nebo služeb od konkurence. Příkladem je logo firmy, značka výrobku (HUGO BOSS a PUMA). Doba platnosti není časově omezená, pouze se každých deset let musí obnovovat. Stejně jako u užitých vzorů se uplatňuje registrační princip s námitkovým řízením, tj. známka je udělena úřadem velmi rychle.

Předmětem ochrany zeměpisného označení a označení původu je zeměpisný název, tj. místo, země, region, město apod. Příkladem je označení „Olomoucký syreček“. Jde o udělení ochrany podobné ochranné známce s důrazem na vyznačení místa původu. Doba platnosti je časově neomezena, řízení probíhá podle registračním principu.

Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským poskytuje ochranu autorskému dílu. Jedná se obecně o autorské záznamy, výkony, vysílání a jejich rozmnoženiny. Dle § 9 ochrana vzniká mj. okamžikem vyjádření díla v objektivně vnímatelné podobě.

Další významnou formu ochrany výsledků vynálezeckého úsilí představuje výrobní tajemství (např. Coca Cola, Becherovka). Na rozdíl od toho jsou patent i užité vzor včetně přesných nákrešů a popisů veřejně přístupné. Naopak výrobní tajemství se využívá zejména v oblasti

složení výrobků a postupy výroby. Tato forma ochrany se může objevit v aktivech firmy v dlouhodobém nehmotném majetku jako know-how nebo goodwill.

Problémy spojené s patentováním vynálezů

Patent a užitný vzor jsou nástroje vhodné pro ochranu výsledků aplikovaného výzkumu. Přesto se v praxi ukázala i jejich nevhodnost, jelikož zvyšují náklady, někdy vedou k soudním sporům místo zefektivnění a zvýšení inovační aktivity.

Novost jako konkurenční výhoda

Jak již bylo okrajově naznačeno ve zdrojích předchozí kapitoly, novost (lépe kontinuální inovace) lze interpretovat jako jednu z hnacích sil konkurenční výhody, potažmo konkurenceschopnosti (Lundvall a Johnson, 1994; Blume a Durlauf, 2005; Tesfatsion, 2003). Existuje široká shoda, že spolu s překvapením patří mezi faktory, které zákazník dokáže nejvíce ocenit (Rosser, 1999) a uspokojuje jeho mnohá očekávání. Na základě statistických šetření (Autio a Lumme, 1987; Snepenger, 1987; Elmeskov a kol., 1998; Freel a DeJong, 2009; Wang a Ahmed, 2004; Lasser a kol., 2002) bylo umožněno vytvářet závěry, že podniky, které jsou zaměřeny ve vyšší míře na inovace, mají vyšší potenciál k růstu. Tyto poznatky se přenáší i do nástrojů k hodnocení podniků (Shepherd a kol., 2000; Tatikonda a Rosenthal, 2000; Ma a Zimmel, 2002; Bai a Yuen, 2002; Poulson a Kale, 2004; Ying-chun, 2004), jakkoli je ocenění duševního vlastnictví krajně problematické.

Management inovací pro přidanou hodnotu

Management duševního vlastnictví je považován za jeden ze způsobů „udržitelnosti“ konkurenční výhody (Granstrand, 1999), avšak je třeba brát v potaz, že ani tento mechanismus (užitné vzory, patenty, obchodní značky a další) není možno považovat „udržitelný“ do nekonečna (Markus a Penubarti, 1995;). Je vhodné připomenout, že zejména s ohledem na aspekty mezinárodního obchodu je duševní vlastnictví zatíženo též nezanedbatelnou mírou rizika (Merges a kol., 2012; Lee a Mansfield, 1996). Jako takové tudíž bylo duševní vlastnictví opakovaně podrobena zkoumání ve vztahu k lokálnímu ekonomickému růstu (Gould a Gruben, 1996; Ginarte a Park, 1997; Landes a kol., 2009) i ve vztahu ke globální ekonomii (Merton, 1988; Stabinsky a Brush, 1996; Oxley, 1999).

Komericializace, inovace a přidaná hodnota

Jak je z výše uvedeného patrné, držení duševního vlastnictví je pouhou predispozicí k tvorbě budoucích přidaných hodnot (Allen, 1984; Blomström, 1992; Teece, 1976). Historické důkazy

jsou v souladu s moderními poznatky, které seznávají, že nezbytným krokem ke komercializaci (realizaci budoucí hodnoty podniku) je vhodně zvolený technologický transfer (Blomström a Sjöholm, 1999; Glass a Saggi, 1998). Samozřejmě za podmínky fungující justice. Toto bylo opakovaně deklarováno na mnoha inspirativních případových studiích z různých oborů (Schrader, 1991; Mansfield a Romeo, 1980). Z výše uvedených důvodů je dané disciplíně věnováno stále více prostoru na akademické půdě (Lee, 1996; Bozeman, 2000; Siegel a kol., 2003).

Důležitost vymahatelnosti práva

Morální hodnoty a funkční justice je nezbytným předpokladem k fungování trhů (Konovsky, 2000). Na historických příkladech bylo opakovaně deklarováno, že sebelepší konkurenční výhoda nemůže být plně využita, když justiční systém selhává (Mc Curdy, 1975). Související rizika vyvstávají na mezinárodní úrovni (Dezalay a Garth, 1995; Newell a Frynas, 2007).

- Více viz povinná literatura Veber, Srpová et al. (2012, s. 286-295).

Studijní materiály:

Autio, Erkkö, and Annareetta Lumme. "Does the innovator role affect the perceived potential for growth? Analysis of four types of new, technology-based firms." *Technology Analysis & Strategic Management* 10.1 (1998): 41-55.

Blomström, Magnus, and Fredrik Sjöholm. "Technology transfer and spillovers: does local participation with multinationals matter?." *European economic review* 43.4 (1999): 915-923.

Bozeman, Barry. "Technology transfer and public policy: a review of research and theory." *Research policy* 29.4 (2000): 627-655.

Dezalay, Yves, and Bryant Garth. "Merchants of law as moral entrepreneurs: Constructing international justice from the competition for transnational business disputes." *Law and Society Review* (1995): 27-64.

Elmeskov, Jørgen, John P. Martin, and Stefano Scarpetta. "Key lessons for labour market reforms: Evidence from OECD countries' experience." *Swedish economic policy review* 5.2 (1998): 205-252

Freel, Mark, and Jeroen PJ De Jong. "Market novelty, competence-seeking and innovation networking." *Technovation* 29.12 (2009): 873-884.

Glass, Amy Jocelyn, and Kamal Saggi. "International technology transfer and the technology gap." *Journal of development economics* 55.2 (1998): 369-398.

Konovsky, Mary A. "Understanding procedural justice and its impact on business organizations." *Journal of management* 26.3 (2000): 489-511.

Lundvall, Bengt-åke, and Björn Johnson. "The learning economy." *Journal of industry studies* 1.2 (1994): 23-42.

Mansfield, Edwin, and Anthony Romeo. "Technology transfer to overseas subsidiaries by US-based firms." *The Quarterly Journal of Economics* (1980): 737-750.

McCurdy, Charles W. "Justice Field and the Jurisprudence of Government-Business Relations: Some Parameters of Laissez-Faire Constitutionalism, 1863-1897." *The Journal of American History* (1975): 970-1005.

Newell, Peter, and Jędrzej George Frynas. "Beyond CSR? Business, poverty and social justice: an introduction." *Third World Quarterly* 28.4 (2007): 669-681.

Schrader, Stephan. "Informal technology transfer between firms: Cooperation through information trading." *Research policy* 20.2 (1991): 153-170.

Siegel, Donald S., David Waldman, and Albert Link. "Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: an exploratory study." *Research policy* 32.1 (2003): 27-48.

Snepenger, David J. "Segmenting the vacation market by novelty-seeking role." *Journal of Travel Research* 26.2 (1987): 8-14.

Wang, Catherine L., and Pervaiz K. Ahmed. "The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis." *European journal of innovation management* 7.4 (2004): 303-313.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Jakými způsoby lze nejrychleji a nejlevněji ochránit inovaci v České republice?
- 2) Je patent prostředek, který podporuje inovace?
- 3) Je věcné veškeré inovace pokrývat formou duševního vlastnictví? Jaké jsou další způsoby ochrany?

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Užitným vzorem.
- 2) Na tuto otázku není jasná odpověď, mnoho patentů není udržováno více jak 3 roky, mnoho patentů je používáno účelově, nikoliv jako ochrana vynálezu, ale firem.
- 3) Není. Hojně je používáno obchodní tajemství (složení Koly, Kofoly...), nebo prostý copyright.

Kapitola 5: Fnanční ukazatele, posuzování rizik



Klíčové pojmy:

doba návratnosti, diskontování, čistá současná hodnota investice



Cíle kapitoly:

- pochopení proměnlivosti hodnoty peněz a majetku v čase



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 6 hodin



Výklad:

Nástroje finanční analýzy – tvorba finančních ukazatelů

- 1) **Absolutní čísla** – sledování časových řad v čase, zisk, mzdy...
- 2) **Relativní růsty a podíly** – růsty a poklesy ukazatelů v čase, (pokles produktivity, pokles mezd o 2 %) a relativní podíly –mnoho poměrových ukazatelů rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti, obratovosti...
- 3) **Komplexní analýzy** - statistické metody, např. analýza časových řad, panelu konkurenčních firem, Competitive intelligence, Analýza efektivnosti vstupů a výstupů (DEA) Data Envelopment Analysis

Absolutní čísla

- Analýza finančního účetnictví v čase, srovnávání absolutních hodnot do časové řady
- CASH-FLOW, Analýza časového nesouladu mezi výnosy (faktura) a tržbami (peníze přišly)
- Analýza časového nesouladu mezi náklady (mzdy, závazky) a výdaji (kdy vyplácet mzdu, kolikrát měsíčně, kdy se splácejí závazky...)
- Analýza způsob odpisování majetku
- Hospodářský výsledek (EBT, EBITDA, NOPAT)
- Analýza dostupných vnitřních zdrojů, optimální výše fondů a rezerv
- MVA a EVA

Poměrové ukazatele

- Likvidita („oběžná aktiva/cokoliv“)
- Zadluženost („dluhy/cokoliv“)
- Aktivita („tržby/cokoliv“)
- Rentability a výnosnosti („čistý zisk/cokoliv“) ROE, ROA...
- Tržní hodnoty („Akcie/cokoliv“) Υ
- Růst ukazatelů v čase – nominální růst a reálný (očištěný o inflaci)
- Podíl ukazatele (např. krátkodobých závazků) na definovaném celku (Aktivech), podíl na kategorii (závazcích celkem) (horizontální a vertikální finanční analýza)

„Cokoliv“ je vybraný ukazatel nejčastěji přímo z rozvahy, jenž přinese užitečnou informaci, každý podnik bude sledovat celou řadu vlastních ukazatelů v těchto kategoriích

Komplexní analýzy

- Umožňují sofistikované mezipodnikové srovnání nejen běžné mapování životního cyklu podniku
- Umožňují odhadnout monopolní sílu podniku na trhu (PCM price-costmargin)
- Umožňují zjistit vliv podniku na koncentraci v odvětví (CR3 a Herfindahlův index)
- Zjistit zda se stejnými vstupy (materiálové náklady, mzdy, energie) generujeme efektivně dostatečně vysoký výstup. (např. nákladová neefektivnost, jsme horší o 10 % v materiálových nákladech)
- Zjistit zda na stejný výstup (čistý zisk) potřebujeme méně nebo více vstupů (se stejnými vstupy generujeme o 3 % větší zisk než konkurence)
- Predikce úrokových sazeb (Taylorovo pravidlo),
 - Více viz povinná literatura Veber, Srpová et al. (2012, s. 92-105).
 - Více viz povinná literatura Režňáková. (2012, s. 104-132).

Bibliografie

Hodnota založená na penězích a kapitálu

Před diskuzí nad výhodami a nevýhodami finančních ukazatelů při posuzování podnikatelských záměrů je třeba pochopit základní principy a mechanismy spojené s východisky, které tvoří

základ uvažování nad proměnlivostí hodnoty peněz, potažmo majetku (Foley, 1982; Dublin a Lotka, 1930; Diamond, 1985; Alexander, 2002). Hodnota majetku (včetně podniku) pro mnohé autory nepředstavuje takový prostor pro polemiku, jako hodnota peněz (Yun, 1996; Lee a Hogarth, 1999; Starr, 1974; Shieh, 1996). Toto lze z podstaty věci vykládat tím, že mezi oběma pojmy existuje silná interakce, když jeden pojem do určité míry ovlivňuje definici druhého pojmu (Brown a Lankford, 1992; Cargill a Parker, 2004). Samotná podstata peněz došla během historie více změnami (Fontana, 2004) a je vhodné zmínit i názor, že pro běžného účastníka předmětného trhu je tato hodnota spíše abstraktním dogmatem, nad kterým subjektivně konstatuje, že disponuje pouze minimálními nástroji k jeho ovlivňování (Berg a kol., 1995). Moderní studie se nezdá klonit k tezi, že hodnoty peněz vyjadřují spíše úroveň důvěry k autoritě, která zřizuje banku, která zkoumané peníze emitovala (Goodhart, 1998; Economides, 2000;).

Problém diskontního faktoru a hledání ideálního indikátoru

Z výše uvedených momentů, zejména mechanismu diskontace, vychází čistou matematickou konstrukcí koncept všech rutinních finančních ukazatelů (Preston a O'bannon, 1997; Hajdasinski, 2004; Ming-Chin a kol., 2005). Tématem nekonečné diskuze přirozeně zůstává, který z dosud známých finančních indikátorů je nejlepší (Barrington a kol., 2000; Arestis a Demetriades, 1997; Benhabib a Spiegel, 2000), či alespoň použitelný s nejnižší mírou chybovosti. Pro řízení, optimalizaci, či plánování větších podniků komplexnost a související výpočtová náročnost takových indikátorů narůstá enormním tempem, tudíž již byly za daným účelem ověřovány též výpočetní schopnosti neuronových sítí (Rodríguez-González a kol., 2011; Tang a Tang, 2003; McDaniel a kol., 2000; Bogdanov a kol., 2012), či byl dokonce celý koncept výpočtu podroben opakované kritice co do realizovatelnosti i co do správnosti (Calderón a Liu, 2003; Venkatraman a Ramanujam, 1986; Bontis, 2001). Co do matematické správnosti lze většinu podobných argumentů s významnou mírou jistoty odmítat (Hellweg a kol., 2005; Demirgüç-Kunt a Levine, 1996; Fethi a Pasiouras, 2010). Je však třeba důrazně připomenout, že jakkoli můžeme považovat „technickou“ část většiny vzorců za správnou (King a Levine, 1993; Yu a kol., 2010; Klein a Olivei, 2008; Ang a McKibbin, 2007), výpočet zůstává z podstaty věci enormně zatížen nejistotou co do „předpovídání budoucnosti“.

Důležitost vhodné interpretace indikátorů

Chybovost finančních indikátorů však není ovlivněna jen „neschopností“ matematických disciplín predikovat budoucnost (Wood a Piesse, 1987; Estrella a Mishkin, 1998; Wiklund a

kol., 2010). Případové studie i robustní meta – analýzy naznačují, že úspěch predikce závisí nejen na faktoru času, ale též na interpretaci vypočtených výsledků (Gupta a Zeithaml, 2006; Levine a kol., 2000; Orlitzky a kol., 2003). Z uvedených podkladů tak lze utvářet závěr, že finanční indikátory (zejména nejpobulárnější čistá hodnota investice), jsou dobrým nástrojem k posuzování nejen v rámci podnikatelského záměru. Je však nezbytně nutné disponovat určitými zkušenostmi a zejména citem pro předpovídání trendů (Dalton a kol., 1998; Azadeh a kol., 2010). Jediný doposud známý způsob pro získání odbornosti v tomto oboru je detailní a kritické studium historie a současnosti (Barling a kol., 1996; Frankel a Saravelos, 2012; Clarke, 1995).

Studijní materiály:

Alexander, Susan J., et al. "Mushrooms, trees, and money: value estimates of commercial mushrooms and timber in the Pacific Northwest." *Environmental management* 30.1 (2002): 129-141.

Ang, James B., and Warwick J. McKibbin. "Financial liberalization, financial sector development and growth: evidence from Malaysia." *Journal of development economics* 84.1 (2007): 215-233.

Arestis, Philip, and Panicos Demetriades. "Financial development and economic growth: Assessing the evidence*." *The Economic Journal* 107.442 (1997): 783-799.

Azadeh, Ali, et al. "A DEA approach for ranking and optimisation of technical and management efficiency of a large bank based on financial indicators." *International Journal of Operational Research* 9.2 (2010): 160-187.

Barling, Julian, Tom Weber, and E. Kevin Kelloway. "Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment." *Journal of applied psychology* 81.6 (1996): 827.

Barrington, Richard, Christopher Cummings, and Jeffrey Coons. "Process, system and financial planning engine for determining at least one financial indicator for use in achieving a particular financial goal." U.S. Patent Application 09/734,746. S.: Celá patentová přihláška.

Benhabib, Jess, and Mark M. Spiegel. "The role of financial development in growth and investment." *Journal of economic growth* 5.4 (2000): 341-360.

Berg, Joyce, John Dickhaut, and Kevin McCabe. "Trust, reciprocity, and social history." *Games and economic behavior* 10.1 (1995): 122-142.

Bogdanov, Dan, Riivo Talviste, and Jan Willemson. "Deploying secure multi-party computation for financial data analysis." *Financial Cryptography and Data Security*. Springer Berlin Heidelberg, 2012. 57-64.

Bontis, Nick. "Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital." *International journal of management reviews* 3.1 (2001): 41-60.

Brown, Eleanor, and Hamilton Lankford. "Gifts of money and gifts of time Estimating the effects of tax prices and available time." *Journal of Public Economics* 47.3 (1992): 321-341.

Calderón, César, and Lin Liu. "The direction of causality between financial development and economic growth." *Journal of development economics* 72.1 (2003): 321-334.

Cargill, Thomas F., and Elliott Parker. "Price deflation, money demand, and monetary policy discontinuity: a comparative view of Japan, China, and the United States." *The North American Journal of Economics and Finance* 15.1 (2004): 125-147.

Clarke, George RG. "More evidence on income distribution and growth." *Journal of development Economics* 47.2 (1995): 403-427.

Clower, Robert. "A reconsideration of the microfoundations of monetary theory." *Economic Inquiry* 6.1 (1967): 1-8.

Dalton, Dan R., et al. "Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance." *Strategic management journal* 19.3 (1998): 269-290.

Demirgüç-Kunt, Asli, and Ross Levine. "Stock market development and financial intermediaries: stylized facts." *The World Bank Economic Review* 10.2 (1996): 291-321.

Diamond, A. "The money value of citations to single-authored and multiple-authored articles." *Scientometrics* 8.5-6 (1985): 315-320.

Dublin, Louis I., and Alfred J. Lotka. "THE MONEY VALUE OF A MAN." *AJN The American Journal of Nursing* 30.9 (1930): 1210.

Economides, Michael. "The color of oil: the history, the money and the politics of the world's biggest business." (2000): 13-13.

Estrella, Arturo, and Frederic S. Mishkin. "Predicting US recessions: Financial variables as leading indicators." *Review of Economics and Statistics* 80.1 (1998): 45-61.

Fethi, Meryem Duygun, and Fotios Pasiouras. "Assessing bank efficiency and performance with operational research and artificial intelligence techniques: A survey." *European Journal of Operational Research* 204.2 (2010): 189-198.

Foley, Duncan K. "The value of money the value of labor power and the Marxian transformation problem." *Review of Radical Political Economics* 14.2 (1982): 37-47.

Fontana, Giuseppe. "Hicks on monetary theory and history: money as endogenous money." *Cambridge Journal of Economics* 28.1 (2004): 73-88.

Frankel, Jeffrey, and George Saravelos. "Can leading indicators assess country vulnerability? Evidence from the 2008–09 global financial crisis." *Journal of International Economics* 87.2 (2012): 216-231.

Goodhart, Charles AE. "The two concepts of money: implications for the analysis of optimal currency areas." *European Journal of Political Economy* 14.3 (1998): 407-432.

Gupta, Sunil, and Valarie Zeithaml. "Customer metrics and their impact on financial performance." *Marketing Science* 25.6 (2006): 718-739.

Hajdasinski, Miroslaw M. "Technical note—The internal rate of return (IRR) as a financial indicator." *The Engineering Economist* 49.2 (2004): 185-197.

Hellweg, Stefanie, et al. "Assessing the Eco- efficiency of End- of- Pipe Technologies with the Environmental Cost Efficiency Indicator." *Journal of Industrial Ecology* 9.4 (2005): 189-203.

Chen, Ming-Chin, Shu-Ju Cheng, and Yuhchang Hwang. "An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance." *Journal of intellectual capital* 6.2 (2005): 159-176.

King, Robert G., and Ross Levine. "Finance and growth: Schumpeter might be right." *The quarterly journal of economics* (1993): 717-737.

Klein, Michael W., and Giovanni P. Olivei. "Capital account liberalization, financial depth, and economic growth." *Journal of International Money and Finance* 27.6 (2008): 861-875.

Lee, Jinkook, and Jeanne M. Hogarth. "The price of money: Consumers' understanding of APRs and contract interest rates." *Journal of Public Policy & Marketing* (1999): 66-76.

Levine, Ross, Norman Loayza, and Thorsten Beck. "Financial intermediation and growth: Causality and causes." *Journal of monetary Economics* 46.1 (2000): 31-77.

McDaniel, Jeff S., Vinay V. Gadkari, and Joseph Fiksel. "The environmental EVA: a financial indicator for EH&S strategists." *Corporate Environmental Strategy* 7.2 (2000): 125-136.

Orlitzky, Marc, Frank L. Schmidt, and Sara L. Rynes. "Corporate social and financial performance: A meta-analysis." *Organization studies* 24.3 (2003): 403-441.

Preston, Lee E., and Douglas P. O'bannon. "The corporate social-financial performance relationship." *Business and society* 36.4 (1997): 419-429.

Rodríguez-González, Alejandro, et al. "CAST: Using neural networks to improve trading systems based on technical analysis by means of the RSI financial indicator." *Expert systems with Applications* 38.9 (2011): 11489-11500.

Shieh, Shiou. "Price and Money- Back Guarantees as Signals of Product Quality." *Journal of Economics & Management Strategy* 5.3 (1996): 361-377.

Starr, Ross M. "The price of money in a pure exchange monetary economy with taxation." *Econometrica: Journal of the Econometric Society* (1974): 45-54.

Tang, S. L., and H. JOHN TANG. "Technical Note: The Variable Financial Indicator IRR and the Constant Economic Indicator NPV." *The Engineering Economist* 48.1 (2003): 69-78.

Venkatraman, Natarjan, and Vasudevan Ramanujam. "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches." *Academy of management review* 11.4 (1986): 801-814.

Wiklund, Johan, Ted Baker, and Dean Shepherd. "The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness." *Journal of Business Venturing* 25.4 (2010): 423-437.

Wood, Douglas, and Jenifer Piesse. "The information value of MDA based financial indicators." *Journal of Business Finance & Accounting* 14.1 (1987): 27-38.

Yu, Ip-Wing, Kang-Por Fung, and Chi-Sang Tam. "Assessing financial market integration in Asia–equity markets." *Journal of Banking & Finance* 34.12 (2010): 2874-2885.

Yun, Tack. "Nominal price rigidity, money supply endogeneity, and business cycles." *Journal of Monetary Economics* 37.2 (1996): 345-370.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Jaké jsou hlavní výhody a nevýhody finančního indikátoru čistá současná hodnota investice?
- 2) Jaký smysl má užívání finančních indikátorů, když jsou zatíženy „nejistotou budoucnosti“?
- 3) Uveďte příklady událostí v budoucnu, které mohou přesnost finančních indikátorů významným způsobem ovlivnit.

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Dobrá mezinárodní interpretace a jednoznačnost výstupu. Nevýhodou je komplexnost výpočtu v praxi a přirozeně zátěž z neznámé budoucnosti.
- 2) Jde o predikci, která slouží jako podklad pro investory, kteří dokáží s nejistotou pracovat.
- 3) Inflace, měnový kurz, ekonomická krize, rozpad integračního uskupení, válka.

Kapitola 6: Racionální posuzování rizik, adaptace na změny a posuzování souvislostí v globálních aspektech



Klíčové pojmy:

podnikatelské riziko, portfolio, změny na trhu, globální trh



Cíle kapitoly:

- Pochopení investičního rozhodování,
- osvojení teoretických zkušeností s řízením rizika.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny



Výklad:

Vysoce rizikové přímé zahraniční i domácí investice do start-up firem jsou založeny na víře v jejich rapidní růst a fundamentální analýze, která získává informace o inovační kompetenci, kvalitě lidského kapitálu a analýze trhu.

- **Seed kapitál:** vstupní zdroje pro průzkum podnikatelského záměru
- **Start-up kapitál:** zdroje na inovaci, tvorbu prototypu, inovovaného produktu, jeho komercializaci - marketing
- **Expansion kapitál:** zdroje pro rozšíření kapacit a pro vstup na nové trhy

Investor musí mít vysokou úroveň znalostí a to nejen nových technologií a podnikových procesů, má informace o globálním finančním trhu, má připravenou optimální exit strategii v momentu selhávání investice, má předem připravené a ošetřené formality ohledně práv duševního vlastnictví, snaží se mít smluvně ochráněný investiční záměr.

Portfolio, riziko, volatilita

Jednoduchým pohledem na historická data, může firma u sebe nebo konkurence vyhodnotit rizikovost určité kategorie projektů pouhým aritmetickým průměrem a jeho chybou. Statistické veličiny je třeba vždy interpretovat se standardní chybou a v případě středních hodnot (průměr

a medián) se standardní odchylkou. Podíl směrodatné odchylky na průměru pak vyjadřuje jednoduchý ukazatel volatility takových projektů (viz příklad v tabulce). Jinak řečeno, rizikové projekty jsou ty s disruptivní inovací, kde je průměrný výnos sice nejvyšší (1500), ale v průměru ze všech pěti projektů je odchylka plus mínus 2083,8 (projekt může dopadnout někde v rozmezí se ztrátou 583,8 až po zisk 3583,8 mil. Kč).

Tabulka: vyhodnocení rizikovosti kategorie projektů

Typ projektu	Počet projektů	Průměrný výnos (mil. Kč)	Směrodatná odchylka (mil. Kč)	Variační koeficient
Malé průzkumné	21	100	12,15	12,5 %
Inkrementální inovace	15	300	49,78	16,59 %
Disruptivní a průlomové inovace nová na trhu	5	1500	2083,8	138.92 %

Pro řízení portfolia je určení pravděpodobnosti základem pro určení hladiny rizika. Díky tomu, že inovace jsou zahrnuty určitou mírou neurčitosti a rizikovost je vysoká, tak mají typicky svou vlastní vyčleněnou kapacitu a v portfoliu zůstávají. Základní metodou řízení portfolia je efekt diverzifikace, kdy celkové riziko portfolia je váženým aritmetickým průměrem směrodatných odchylek vybraných investičních projektů. Kde v rovnici (viz níže) w_i je podíl projektu na portfoliu (např. 50 % = 0,5), celkový podíl všech projektů je pak 100 %.

Celkové riziko = $w_1\sigma$ směrodatná odchylka projektu 1 + $w_2\sigma$ směrodatná odchylka projektu 2 + $w_3\sigma$ směrodatná odchylka projektu 3

Takový vzoreček můžeme použít, pokud jsou projekty opravdu diverzifikované a mezi sebou nezávislé, avšak firma vybírá často více jak z poloviny projekty tak, aby jejich efekt byl pro cíl firmy synergický. Takové riziko nazýváme rizikem systémovým, které firma nemůže ovlivnit, jde o riziko podnikání, riziko investování do inovačních aktivit, riziko venture kapitálových investic, zahraničních investic a jiné. Jak vyhodnotit naše portfolio? Celkové riziko lze minimalizovat a použít k tomu Langrangových multiplikátorů, kdy ze všech možných kombinací instrumentů a investičních projektů v portfoliu vybereme ty projekty, které spadají do naší představy o očekávaném průměrném výnosu a nejmenší směrodatné odchylce (Kislingerová 2010, s. 181).

Vzhledem k vysoké rizikovosti inovačních strategií se mnoho firem snaží přebírat koncepty krizového řízení, které se uplatňují zejména v projektovém řízení. Proto je nutné, aby měl

podnik přesně definované a vymezené kompetence pracovníků, případně i krizový plán, jenž manažerům umožňuje včas rozhodnout o dalším směřování podniku a rychle se přizpůsobit změnám. Management rizik zahrnuje analýzu rizik, protiopatření, klíčové hrozby a další.

Co je to riziko a nejistota?

- **Nejistota** je stav, kdy nelze spolehlivě určit pravděpodobnost výskytu jevu. Ten se pak projevuje jako neočekávaný a nepředvídaný jev (náhodně objevené účinné léčivé látky, neočekávaná změna preferencí na trhu, neočekávaná povodeň...)
- **Riziko** je stav, kdy lze odhadnout pravděpodobnost nastání určitého jevu, je tedy možná určitá kvantifikace (výhra v loterii, onemocnění chřipkou, vadný výrobek), lze se proti němu většinou pojistit nebo zajistit pomocí derivátů. Taková **pravděpodobnost se dá určit** z historických dat. Pro sestavování ukazatelů, které popisují pravděpodobnost nastání sledovaných jevů, se využívá pravděpodobnostních rozdělení (binomické, hypergeometrické, normální).

Rating a riziko

Tabulka: Ratingové agentury – klasifikace věrohodnosti a bezpečnosti investování

Ratingová společnost	Velmi vysoká kvalita (Prime)	Vysoká kvalita (Strong)	Spekulativní (Vulnerable)	Velmi slabý (Junk)
Moody's	Aaa Aa1, Aa2, Aa3	A1, A2, A3, Baa1, Baa2, Baa3	Ba1, Ba2, Ba3 B1, B2, B3	Caa, Ca, C
S&P	AAA AA+, AA, AA-	A+, A, A- BBB+, BBB, BBB-	BB+, BB, BB- B+, B, B-	CCC, CC, C, D
Fitch	AAA AA+, AA, AA-	A+, A, A- BBB+, BBB, BBB-	BB+, BB, BB- B+, B, B-	CCC, CC, C, D

Zdroj: Vlastní zpracování

- Více viz povinná literatura Veber, Srpová et al. (2012, s. 45-66).
- Více viz povinná literatura Režňáková. (2012, s. 56-57).

Bibliografie

Podnikatelské riziko versus závislá činnost

Existuje široký konsenzus, že podnikatelské riziko, či riziko obecně, je protipólem úspěchu z lidského, potažmo korporátního snažení (Bell a kol., 2001; Johnstone, 2000; Houston a kol., 1999; Eilifsen a kol., 2001; Kale a kol., 1991). Opakovaně je tudíž odvozováno, že riziko z podnikání by mělo být kompenzováno vyššími zisky v porovnání například s rutinním zaměstnáním (Amit a kol., 1990; Gabriel a Baker, 1980; Brumfield a kol., 1983; Bhattacharya a kol., 2003; Luon a Maher, 2005). S nadsázkou lze konstatovat, že adaptabilita na podnikatelská rizika je každému podnikateli, či podnikatelské skupině, individuální a do určité míry tak spolurozhoduje o celkovém výkonu firmy (O'Donnel a Schultz, 2005; Knechel, 2007; Robson a kol., 2007).

Vztah průměrných výnosů a rizika

Vysoká míra rizika je dle zavedeného chápání spjata s vyššími výnosy (Curtis a Turley, 2007). Oproti tomu, kontinuální a usilovné snahy o diverzifikaci rizika, o pojištění proti rizikům, o předcházení riziků a podobně vedou dle bazické úvahy k pomalejšímu rozvoji projektu, potažmo korporace (Brennan a Schwartz, 1978; Altman a kol., 1977; Jensen a kol., 1992; Austin a Darby, 2003; Husted, 2005). Rozhodnutí o managerské strategii jsou různá z pohledu historických (Hillson, 1997; Merton, 1974), lokálních (Keefer a Knack, 1997; Michael, 1996), dle odvětví (Gomez-Mejia a kol., 2001; Olsen, 1997) a dalších ukazatelů. Nežřídká se stává, že tato strategie se mění v návaznosti na podněty zvenčí (Burgman, 1996; Kayo a Herbert, 2011; Miller, 1992). Mnoho korporací však nezůstává v politice řízení rizik pasivní a aktivně vytvářejí změny trhu (McDowell a kol., 2002; Schwert, 1989), tak, aby získaly konkurenční výhody (Treyner a Mazuy, 1966; Dosi, 1982; Mendelson a kol., 2000). V návaznosti na poznatky z předchozích lekcí není pro čtenáře, či posluchače překvapením, že inovace patří mezi hlavní hybatele změn (Hurley a Hult, 1998; Dosi, 1982; Acs a Audretsch, 1987; Mowery a Rosenberg, 1979).

Faktory pobízející firmu ke změnám

Změny na trhu však mohou mít celou řadu původců (Roberts, 1988; Utterback a kol., 1975; Pavitt, 1984). Každý sektor se se změnami na trhu vypořádává jinak (Basberg, 1987). Nežádka jsou změny na trhu vyvolávány regulacemi (Ashford a kol, 1985). Není však překvapením, že po takových změnách nastávají turbulence, které doprovázejí až kolapsové situace způsobené šokem, až dlouhodobou paralýzou trhu (Martin a Scott, 2000; Whitley, 2000; Teece, 1996). Dílčí odlišnosti se projevují na trhu služeb. Lze dohledat i názory, že pozitivnější změny přináší uvolnění trhu (Markard a Truffer, 2006; Campbell a Brosnan, 1999). I taková činnost má však racionální limity, jejichž překročení je kontraproduktivní. Zde je však třeba brát v potaz široké spektrum aspektů, které jsou spjaty s globálním trhem.

Globální hledisko

Opakovaně totiž bylo potvrzeno, že vnímání produktů a služeb je na globálním trhu pravidelně zcela odlišné oproti vnímání na lokálním trhu (Samiee, 1994; Sahota, 2010). Dané situaci se musí přizpůsobit v první řadě marketing. Je zcela samozřejmé, že globální trh vytváří vlastní etický systém hodnot, na který je vhodné globální marketing adaptovat. Ukazuje se, že úspěšné firmy spojuje, jak takto vzniklý systém hodnot byly schopny zakomponovat a hluboce adaptovat do svých struktur (Pukthuanthong a Roll, 2009; Roth, 1995). Na příkladu moderních komunikačních a výpočetních technologií lze demonstrovat, že globalizace trhu v důsledku napomohla ke zvýšení spokojenosti zákazníků (Zou a Cavusgil, 2002; Mentzer a kol., 2004).

Studijní materiály:

Acs, Zoltan J., and David B. Audretsch. "Innovation, market structure, and firm size." *The review of Economics and Statistics* (1987): 567-574.

Altman, Edward I., Robert G. Haldeman, and Paul Narayanan. "ZETA TM analysis A new model to identify bankruptcy risk of corporations." *Journal of banking & finance* 1.1 (1977): 29-54.

Amit, Raphael, and Birger Wernerfelt. "Why do firms reduce business risk?." *Academy of Management Journal* 33.3 (1990): 520-533.

Ashford, Nicholas A., Christine Ayers, and Robert F. Stone. "Using regulation to change the market for innovation." *Harv. Envtl. L. Rev.* 9 (1985): 419.

Austin, Robert D., and C. A. Darby. "The myth of secure computing." *Harvard Business Review* 81.6 (2003): 120-6.

Basberg, Bjørn L. "Patents and the measurement of technological change: a survey of the literature." *Research policy* 16.2 (1987): 131-141.

Bell, Timothy B., Wayne R. Landsman, and Douglas A. Shackelford. "Auditors' perceived business risk and audit fees: Analysis and evidence." *Journal of Accounting research* (2001): 35-43.

Bhattacharya, Somnath, Ravi S. Behara, and David E. Gundersen. "Business risk perspectives on information systems outsourcing." *International journal of accounting information systems* 4.1 (2003): 75-93.

Brennan, Michael J., and Eduardo S. Schwartz. "Corporate income taxes, valuation, and the problem of optimal capital structure." *Journal of Business* (1978): 103-114.

Brumfield, Craig A., Robert K. Elliott, and Peter D. Jacobson. "Business risk and the audit process." *Journal of Accountancy* 155.4 (1983): 60-68.

Burgman, Todd A. "An empirical examination of multinational corporate capital structure." *Journal of International Business Studies* (1996): 553-570.

Campbell, Iain, and Peter Brosnan. "Labour Market Deregulation in Australia: the slow combustion approach to workplace change." *International Review of Applied Economics* 13.3 (1999): 353-394.

Curtis, Emer, and Stuart Turley. "The business risk audit—A longitudinal case study of an audit engagement." *Accounting, Organizations and Society* 32.4 (2007): 439-461.

Dosi, Giovanni. "Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change." *Research policy* 11.3 (1982): 147-162.

Eilifsen, Aasmund, W. Robert Knechel, and Philip Wallage. "Application of the business risk audit model: A field study." *Accounting Horizons* 15.3 (2001): 193-207.

Gabriel, Stephen C., and Chet B. Baker. "Concepts of business and financial risk." *American Journal of Agricultural Economics* 62.3 (1980): 560-564.

Gomez-Mejia, Luis R., Manuel Nunez-Nickel, and Isabel Gutierrez. "The role of family ties in agency contracts." *Academy of management Journal* 44.1 (2001): 81-95.

Hillson, David A. "Towards a risk maturity model." *The International Journal of Project and Business Risk Management* 1.1 (1997): 35-45.

Houston, Richard W., Michael F. Peters, and Jamie H. Pratt. "The audit risk model, business risk and audit-planning decisions." *The Accounting Review* 74.3 (1999): 281-298.

Hurley, Robert F., and G. Tomas M. Hult. "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination." *The Journal of Marketing* (1998): 42-54.

Husted, Bryan W. "Risk management, real options, corporate social responsibility." *Journal of Business Ethics* 60.2 (2005): 175-183.

Jensen, Gerald R., Donald P. Solberg, and Thomas S. Zorn. "Simultaneous determination of insider ownership, debt, and dividend policies." *Journal of Financial and Quantitative analysis* 27.02 (1992): 247-263.

Johnstone, Karla M. "Client-acceptance decisions: Simultaneous effects of client business risk, audit risk, auditor business risk, and risk adaptation." *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 19.1 (2000): 1-25.

Kale, Jayant R., Thomas H. Noe, and Gabriel G. Ramirez. "The effect of business risk on corporate capital structure: Theory and evidence." *The journal of finance* 46.5 (1991): 1693-1715.

Kayo, Eduardo K., and Herbert Kimura. "Hierarchical determinants of capital structure." *Journal of Banking & Finance* 35.2 (2011): 358-371.

Keefer, Philip, and Stephen Knack. "Why don't poor countries catch up? A cross-national test of an institutional explanation." *Economic inquiry* 35 (1997): 590-602.

Knechel, W. Robert. "The business risk audit: Origins, obstacles and opportunities." *Accounting, Organizations and Society* 32.4 (2007): 383-408.

Lyon, John D., and Michael W. Maher. "The importance of business risk in setting audit fees: Evidence from cases of client misconduct." *Journal of Accounting Research* 43.1 (2005): 133-151.

Markard, Jochen, and Bernhard Truffer. "Innovation processes in large technical systems: Market liberalization as a driver for radical change?." *Research Policy* 35.5 (2006): 609-625.

Martin, Stephen, and John T. Scott. "The nature of innovation market failure and the design of public support for private innovation." *Research policy* 29.4 (2000): 437-447.

McDowell, Linda. "Transitions to work: masculine identities, youth inequality and labour market change." *Gender, Place and Culture: A Journal of Feminist Geography* 9.1 (2002): 39-59.

Mendelsohn, Robert, et al. "Country-specific market impacts of climate change." *Climatic change* 45.3-4 (2000): 553-569.

Mentzer, John T., Matthew B. Myers, and Mee-Shew Cheung. "Global market segmentation for logistics services." *Industrial Marketing Management* 33.1 (2004): 15-20.

Merton, Robert C. "On the pricing of corporate debt: The risk structure of interest rates*." *The Journal of Finance* 29.2 (1974): 449-470.

Michael, Steven C. "To franchise or not to franchise: An analysis of decision rights and organizational form shares." *Journal of Business Venturing* 11.1 (1996): 57-71.

Miller, Kent D. "A framework for integrated risk management in international business." *Journal of international business studies* (1992): 311-331.

Mowery, David, and Nathan Rosenberg. "The influence of market demand upon innovation: a critical review of some recent empirical studies." *Research policy* 8.2 (1979): 102-153.

O'Donnell, Ed, and Joseph J. Schultz Jr. "The halo effect in business risk audits: Can strategic risk assessment bias auditor judgment about accounting details?." *The Accounting Review* 80.3 (2005): 921-939.

Olsen, Robert A. "Investment risk: The experts' perspective." *Financial Analysts Journal* 53.2 (1997): 62-66.

Pavitt, Keith. "Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory." *Research policy* 13.6 (1984): 343-373.

Pukthuanthong, Kuntara, and Richard Roll. "Global market integration: An alternative measure and its application." *Journal of Financial Economics* 94.2 (2009): 214-232.

Roberts, E. D. "What we have learned-Managing invention & innovation." *Research Technology Management* 1 (1988): 11-29.

Robson, Keith, et al. "Transforming audit technologies: Business risk audit methodologies and the audit field." *Accounting, Organizations and Society* 32.4 (2007): 409-438.

Roth, Martin S. "Effects of global market conditions on brand image customization and brand performance." *Journal of Advertising* 24.4 (1995): 55-75.

Sahota, Amarjit. "The Global Market for Organic Food & Drink1." *The world of organic agriculture: statistics and emerging trends 2008* (2010): 53.

Samiee, Saeed. "Customer evaluation of products in a global market." *Journal of International Business Studies* (1994): 579-604.

Schwert, G. William. "Why does stock market volatility change over time?." *The journal of finance* 44.5 (1989): 1115-1153.

Teece, David J. "Firm organization, industrial structure, and technological innovation." *Journal of Economic Behavior & Organization* 31.2 (1996): 193-224.

Treynor, Jack, and Kay Mazuy. "Can mutual funds outguess the market." *Harvard business review* 44.4 (1966): 131-136.

Utterback, James M., and William J. Abernathy. "A dynamic model of process and product innovation." *Omega* 3.6 (1975): 639-656.

Whitley, Richard. "The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies." *Organization Studies* 21.5 (2000): 855-886.

Zou, Shaoming, and S. Tamer Cavusgil. "The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance." *Journal of marketing* 66.4 (2002): 40-56.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Jakými způsoby lze snižovat podnikatelské riziko – jaké jsou související aspekty?
- 2) Existuje jiný, než globální trh?

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Finančním zajištěním, vyspělým krizovým řízením, flexibilita organizační struktury.
- 2) V otevřené ekonomice je každá firma ovlivněna globálním děním na trzích.

Kapitola 7: Faktory ovlivňující úspěšnost podnikatelských záměrů



Klíčové pojmy:

vize, realizovatelnost, ekonomická životaschopnost



Cíle kapitoly:

- pochopení komplexnosti faktorů, které ovlivňují realizovatelnost podnikatelského záměru



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny



Výklad:

Úspěšný podnikatelský záměr bude zvyšovat hodnotu firmy a její očekávané čisté příjmy. Existuje celá řada faktorů, které genuzi přidané hodnoty a proces maximalizace zisku omezují. K této problematice nastudujte kapitolu 5 z knihy Veber, Srpová a kol. (2012, s. 273-320).

V prídě úspěchu podnikatelského záměru dochází ke zvýšení produktivity práce a objemu vlastních zdrojů pro další výzkum. Finanční manažeři díky tomu mají více vlastních zdrojů na investiční a inovační projekty, firma tak může uvažovat o změně strategie a např. zvýšit svůj podíl na trhu fúzí nebo akvizicí, kooperací, vytvoření korporace typu globální hodnotový řetězec (GVC), stát se venture kapitalistou nebo hledat ziskové inovační příležitosti na trhu.

Faktory úspěchu

- Vlastní vnitropodnikový výzkum
- Spolupráce – kooperace na inovačních projektech, partnerství firem, spolupráce v rámci skupiny podniků, spojenectví v tzv. patentových poolech apod.
- Krizový management – schopnost pružně reagovat na změny a nenadálé situace, schopnost vytvářte preventivní opatření, odhadnout možná rizika.
- Znalost regulace a právních norem, znalost i neformálních pravidel v odvětví.
- Více viz povinná literatura Veber, Srpová et al. (2012, s. 45-66).

- Více viz povinná literatura Režňáková. (2012, s. 24-37).

Bibliografie

Ukazatele si firmy vytvářejí podle investora

Meta – analýzy disponibilních dat umožňují vytvářet závěry, že některé krachy korporací by se daly s vysokou pravděpodobností predikovat již z podnikatelského záměru – byl – li v některých případech vůbec k dispozici (Mason a Stark, 2004). Na základě publikovaných zkušeností je možno konstatovat, že jiné preference mají co do podnikatelských záměrů banky, investiční fondy, držitelé rizikového kapitálu, investoři na volné noze, či business angels (Foo a kol., 2005; Brinckmann a kol., 2010).

Specifika bank a finančních institucí

Bylo vypracováno mnoho mechanismů a pomůcek, jak životaschopnost podnikatelských záměrů hodnotit, či porovnávat (Kim a kol., 2008; Dodge a Robbins, 1992; Rogers a kol., 2001). Na mnohých z nich vypracovaly své rozhodovací mechanismy komerční banky a investiční celky (Chesbrough a Rosenbloom, 2002; Ratliffe a Flanagan, 2004; Foo a kol., 2006). Tvoří tak kompromis mezi snahou instituce získat potenciálně bonitního klienta a delegováním pravomocí na zaměstnance na pobočce banky, či investičního fondu (Frost, 2003; Keller, 1983; Morris a kol., 2005; Teo a Ang, 1999).

Důvody neúspěchu záměrů

Vhodné je též věnovat prostor analýzám, které se věnují důvodům bankrotů (Gaskill a kol., 1993). Ukazuje se, že správně nastavené informační systémy mají významný potenciál na taková rizika s dostatečným předstihem upozorňovat (Luftman a kol., 1993). Bohužel, ne ve všech okolnostech tyto informace dokáže management správně interpretovat. Též je třeba konstatovat, že v některých případech nemá management velké šance se situací cokoli dělat. Zajímavou kapitolou jsou začínající firmy (start – up“y“), aktuálně například v oboru výpočetní techniky (Watson a kol., 1998). Jejich dynamika je na hranici doposud uznávaných modelů (Hormozi a kol., 2002; Romano a kol., 2001; Lussier, 1996; Lussier, 1995). Velmi specifickou partií jsou problémy firem, které jsou v čekání na rozhodnutí o přiznání duševního vlastnictví (Lin a kol., 2003; Cressy, 1996; Lussier, 1996). Relizovatelnost podnikatelského záměru vychází přirozeně z více faktorů (Honig a Karlsson, 2004; Cressy, 1996).

Lidský faktor jako součást podnikatelského úspěchu

Nepostradatelný je samozřejmě lidský faktor (Bates, 1990; Hisrich a Brush, 1984). V návaznosti na předchozí kapitoly je nanejvýše vhodné respektovat též mezinárodní aspekty (Kropp a kol., 2008). K velmi zajímavým interakcím dochází při synergiích e – governmentu a e – businessu. Lze dohledat názory, že podnikatelský plán by měl respektovat své okolí natolik, že by měl posuzovat též možné environmentální dopady (Van de Ven a kol., 1984; Alsos a Kolvereid, 1998; Bann, 2009).

Regulace a znalost právní normy

V souvislostech nelze opomenout ani různé regulace, které se oboru týkají (Scherer a Harhoff, 2000). Tyto jsou klíčové zejména v nejrannějších fázích podnikání, kdy ještě podnik nemá dostatek pracovní síly ke zvládnutí administrativy (LaBrasseur a kol., 2003; Tushabomwe-Kazooba, 2006; Korunka a kol., 2003). Takové problémy jsou o to závažnější, pokud se start – up pustí do podnikání záhy na mezinárodní úrovni (Gorman a kol., 1997; Castrogiovanni, 1996).

Faktory omezující růst

S růstem korporace přichází otázky zda, potažmo jakým způsobem, se zbavovat vloženého rizikového kapitálu (Davila a kol., 2003; Ciavarella a kol., 2004). Lze konstatovat, že na tuto klíčovou otázku není jednoznačná odpověď (Zettel a kol., 2001; Duchesneau, a Gartner, 1990). Je možné dohledat argumenty, že rozhodnutí může souviset s oborem podnikání (Bates, 1995; Van Gelderen a kol., 2005). Některá související manažerská rozhodnutí údajně mají co do činění s rasou majitelů (Bates, 1989). Racionálnější je však přistupovat ke stanoviskům, která se přiklánějí spíše k rozhodnutím založeným na sofistikovaných analýzách, převážně finančních (Lange a kol., 2007). Mnoho autorů připouští v rozhodování a ekonomické životaschopnosti korporace též vliv pohlaví (Butter, 1989). Jiní se věnují životaschopnosti korporace z pohledu „vzdělanosti“ managementu (Bania a kol., 1993; Friar a Meyer, 2003), či lokace (Bruton a Rubanik, 2002; Cressy, 1996).



Studijní materiály:

Alsos, Gry Agnete, and Lars Kolvereid. "The business gestation process of novice, serial, and parallel business founders." *Entrepreneurship Theory and Practice* 22.4 (1998): 101-114.

Bania, Neil, Randall W. Eberts, and Michael S. Fogarty. "Universities and the startup of new companies: can we generalize from route 128 and Silicon valley?." *The review of economics and statistics* (1993): 761-766.

Bann, Cheryl L. "An innovative view of the entrepreneur through exploration of the "lived experience" of the entrepreneur in startup of the business." *The Journal of Business and Economic Studies* 15.2 (2009): 62.

Bates, Timothy. "Analysis of survival rates among franchise and independent small business startups." *Journal of Small Business Management* 33.2 (1995): 26.

Bates, Timothy. "Entrepreneur human capital inputs and small business longevity." *The review of Economics and Statistics* (1990): 551-559.

Bates, Timothy. "The changing nature of minority business: a comparative analysis of Asian, nonminority, and black-owned businesses." *The Review of Black Political Economy* 18.2 (1989): 25-42.

Brinckmann, Jan, Dietmar Grichnik, and Diana Kapsa. "Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms." *Journal of Business Venturing* 25.1 (2010): 24-40.

Bruton, Garry D., and Yuri Rubanik. "Resources of the firm, Russian high-technology startups, and firm growth." *Journal of Business Venturing* 17.6 (2002): 553-576.

Buttner, E. Holly, and Benson Rosen. "Funding new business ventures: are decision makers biased against women entrepreneurs?." *Journal of Business Venturing* 4.4 (1989): 249-261.

Castrogiovanni, Gary J. "Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages." *Journal of management* 22.6 (1996): 801-822.

Ciavarella, Mark A., et al. "The Big Five and venture survival: Is there a linkage?." *Journal of Business Venturing* 19.4 (2004): 465-483.

Cressy, Robert. "Are business startups debt-rationed?." *The Economic Journal* (1996): 1253-1270.

Cressy, Robert. "Commitment lending under asymmetric information: Theory and tests on UK startup data." *Small Business Economics* 8.5 (1996): 397-408.

Cressy, Robert. "Pre-entrepreneurial income, cash-flow growth and survival of startup businesses: model and tests on UK data." *Small Business Economics* 8.1 (1996): 49-58.

Davila, Antonio, George Foster, and Mahendra Gupta. "Venture capital financing and the growth of startup firms." *Journal of business venturing* 18.6 (2003): 689-708.

Der Foo, Maw, Poh Kam Wong, and Andy Ong. "Do others think you have a viable business idea? Team diversity and judges' evaluation of ideas in a business plan competition." *Journal of Business Venturing* 20.3 (2005): 385-402.

Dodge, H. Robert, and John E. Robbins. "An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival." *Journal of small business management* 30.1 (1992): 27.

Duchesneau, Donald A., and William B. Gartner. "A profile of new venture success and failure in an emerging industry." *Journal of business venturing* 5.5 (1990): 297-312.

Foo, Maw-Der, Hock-Peng Sin, and Lee-Pen Yiong. "Effects of team inputs and intrateam processes on perceptions of team viability and member satisfaction in nascent ventures." *Strategic Management Journal* 27.4 (2006): 389-399.

Friar, John H., and Marc H. Meyer. "Entrepreneurship and start-ups in the Boston region: Factors differentiating high-growth ventures from micro-ventures." *Small Business Economics* 21.2 (2003): 145-152.

Frost, Warwick. "The financial viability of heritage tourism attractions: three cases from rural Australia." *Tourism review international* 7.1 (2003): 13-22.

Gaskill, LuAnn Ricketts, Howard E. Van Auken, and Ronald A. Manning. "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure." *Journal of Small Business Management* 31.4 (1993): 18.

Gorman, Gary, Dennis Hanlon, and Wayne King. "Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: a ten-year literature review." *International small business journal* 15.3 (1997): 56-77.

Hisrich, Robert D., and Candida Brush. "The woman entrepreneur: Management skills and business problems." *Journal of Small Business Management* 22.1 (1984): 30-37.

Honig, Benson, and Tomas Karlsson. "Institutional forces and the written business plan." *Journal of Management* 30.1 (2004): 29-48.

Hormozi, Amir M., et al. "Business plans for new or small businesses: paving the path to success." *Management Decision* 40.8 (2002): 755-763.

Chesbrough, Henry, and Richard S. Rosenbloom. "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies." *Industrial and corporate change* 11.3 (2002): 529-555.

Kim, Kee S., Tami L. Knotts, and Stephen C. Jones. "Characterizing viability of small manufacturing enterprises (SME) in the market." *Expert Systems with Applications* 34.1 (2008): 128-134.

Kim, Kee S., Tami L. Knotts, and Stephen C. Jones. "Characterizing viability of small manufacturing enterprises (SME) in the market." *Expert Systems with Applications* 34.1 (2008): 128-134.

Korunka, Christian, et al. "The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the startup process—A configurational approach." *Entrepreneurship theory and practice* 28.1 (2003): 23-42.

Kropp, Fredric, Noel J. Lindsay, and Aviv Shoham. "Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 14.2 (2008): 102-117.

Lange, Julian E., et al. "Pre-start-up formal business plans and post-start-up performance: A study of 116 new ventures." *Venture Capital* 9.4 (2007): 237-256.

LeBrasseur, Rolland, Louis Zanibbi, and Terrence J. Zinger. "Growth momentum in the early stages of small business start-ups." *International Small Business Journal* 21.3 (2003): 315-330.

Luftman, Jerry N., Paul R. Lewis, and Scott H. Oldach. "Transforming the enterprise: The alignment of business and information technology strategies." *IBM systems journal* 32.1 (1993): 198-221.

Lussier, Robert N. "A business success versus failure prediction model for service industries." *Journal of Business and Entrepreneurship* 8.2 (1996): 23.

Lussier, Robert N. "A startup business success versus failure prediction model for the retail industry." *The Mid-Atlantic Journal of Business* 32.2 (1996): 79.

Lussier, Robert N. "Startup business advice from business owners to would-be entrepreneurs." *SAM Advanced Management Journal* 60.1 (1995): 10.

Mason, Colin, and Matthew Stark. "What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels." *International Small Business Journal* 22.3 (2004): 227-248.

Morris, Michael, Minet Schindehutte, and Jeffrey Allen. "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective." *Journal of business research* 58.6 (2005): 726-735.

Ratcliffe, John, and Sheila Flanagan. "Enhancing the vitality and viability of town and city centres: the concept of the business improvement district in the context of tourism enterprise." *Property Management* 22.5 (2004): 377-395.

Rogers, Craig D., et al. "Understanding the growth and viability of inner city businesses." *Journal of Developmental Entrepreneurship* 6.3 (2001): 237.

Romano, Claudio A., George A. Tanewski, and Kosmas X. Smyrnios. "Capital structure decision making: A model for family business." *Journal of Business Venturing* 16.3 (2001): 285-310.

Scherer, Frederic M., and Dietmar Harhoff. "Technology policy for a world of skew-distributed outcomes." *Research Policy* 29.4 (2000): 559-566.

Teo, Thompson SH, and James SK Ang. "Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans." *International Journal of Information Management* 19.2 (1999): 173-185.

Tushabomwe-Kazooba, Charles. "Causes of small business failure in Uganda: a case study from Bushenyi and Mbarara Towns." *African Studies Quarterly* 8.4 (2006): 1-13.

Van de Ven, Andrew H., Roger Hudson, and Dean M. Schroeder. "Designing new business startups: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations." *Journal of management* 10.1 (1984): 87-108.

Van Gelderen, Marco, Roy Thurik, and Niels Bosma. "Success and risk factors in the pre-startup phase." *Small Business Economics* 24.4 (2005): 365-380.

Watson, Kathryn, Sandra Hogarth-Scott, and Nicholas Wilson. "Small business start-ups: success factors and support implications." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 4.3 (1998): 217-238.

Zettel, Jörg, et al. "LIPE: a lightweight process for e-business startup companies based on extreme programming." *Product Focused Software Process Improvement*. Springer Berlin Heidelberg, 2001. 255-270.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Zmiňte alespoň tři faktory, které mohou ovlivnit ekonomickou životaschopnost korporace.
- 2) Jaká jsou pozitiva a negativa spojená s regulací trhu?
- 3) Je sepsání podnikatelského záměru nezbytnou podmínkou k úspěchu korporace?

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Novost produktu, či služby, dostatek kapitálu, kvalita pracovní síly, globální konkurenceschopnost.
- 2) Předem známá pravidla hry, možnost vzniku privilegií.
- 3) Není, často podniky vznikají jako produkt krizového řízení a formou spin-off, avšak je nástrojem, který výrazně přispívá k úspěchu obchodních korporací.

Kapitola 8: Podnikatelské záměry v oblasti drobného podnikání



Klíčové pojmy:

perspektiva oboru, výhody a nevýhody v drobném podnikání



Cíle kapitoly:

- Pochopení komplexnosti faktorů, které ovlivňují realizovatelnost podnikatelských záměrů v oblasti drobného podnikání.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny



Výklad:

Drobné podnikání můžeme definovat jako oblast živnostenského podnikání a dalších osob, které podávají daňové přiznání (zemědělské osoby, autoři, pronajímatelé apod.) a podniky do 9 zaměstnanců (tzv. mikro podniky). Podíl mikropodniků je více jak 90% v EU a tento údaj je v čase stabilní a dlouhodobě neměnný.

Tabulka: Podíly počtu firem dle statistik Evropské komise

Podniky 2011	Počet	Podíl	EU-27
Mikro	889 707	95.40%	92.20%
Malé	34 591	3.70%	6.50%
Střední	6 642	0.70%	1.10%
Suma SME	930 940	99.90%	99.80%
Velké	1 379	0.10%	0.20%
Celkem	932 319	100.00%	100.00%

Tabulka: Podíly počtu zaměstnanců dle velikosti firem dle statistik Evropské komise

Podniky 2011	Zaměstnanci	Podíl	EU-27	Podíl na HDPEU-27	
Mikro	1 055 675	30.90%	29.60%	19.90%	21.20%
Malé	659 681	19.30%	20.60%	15.70%	18.50%
Střední	673 286	19.70%	17.20%	20.30%	18.40%
Suma SME	2 388 642	69.90%	67.40%	55.90%	58.10%
Velké	1 026 940	30.10%	32.60%	44.10%	41.90%
Celkem	3 415 582	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Z daného přehledu plyne, že mikropodniky zaměstnávají mezi 20-30 % pracovní síly v národních ekonomikách EU. Více k problematice viz Veber, Srpová a kol. (2012, s. 113-221).

- Více viz povinná literatura Veber, Srpová et al. (2012, s. 67-91).
- Více viz povinná literatura Režňáková. (2012, s. 27-29).

Bibliografie

Rodinné podniky

Drobné podnikání se může rozvíjet jen za specifických podmínek (Carland a kol., 1984; Scot a kol., 1987). Z podstaty věci se často jedná o rodinnou záležitost (Petersen a Rajan, 1994; Bates, 1990; Berger a Udell, 1998) a je lákavé pro minimální kapitál k založení (Berger a Udell, 2002; Degryse a VanCayseele, 2000; Wiklund a Shepherd, 2005). Na druhou stranu je třeba respektovat, že drobnému podnikání věnuje podnikatel rutinně větší část života (Cooper, 1981; Spence, 1999), neexistují tak pro něj klasické pracovní hodiny, zaměstnanecké benefity, či obdobné sociální výhody (Kalleberg a Leicht, 1991; DeLone, 1988; Gorman a kol., 1997). Lze

dohledat stanoviska, že méně podléhá makroekonomickým vlivům (Gibb, 1997; Edmister, 1972). Jak lze dovodit z předchozích kapitol, obdobná rizika jsou přirozeně kompenzována odpovídajícím ziskem a částečně i silnou mírou rozhodování, nezávislosti a samostatnosti (Dean a kol., 1998; Steinmetz, 1969).

Venkov, drobné podnikání a státní politiky

Drobné podniky mnohdy neoprávněně stojí na okraji zájmu státu, tudíž nemohou využít různé pobídky, například, co se týká výzkumu a vývoje (Wallsten, 2000). Obdobné nevýhody často snižují konkurenceschopnost drobného podnikání vůdči větším korporacím. Ve zcela jiné pozici bývají malé korporace, které se věnují například výrobě programů (Ang, 1991; Gibb a Scott, 1985; Poon a Swatman, 1999), či jiných služeb v oblasti výpočetní techniky. Ty se však dokáží na trhu prosadit relativně rychle, bez ohledu na zcela minimalistické podmínky (Stewart a kol., 1999; Yap a kol., 1992; Gibb, 1993; Kara a kol., 2005).

Banky a úvěrování mikropodniků a živnostníků

Důležitým momentem je postoj bank k drobnému podnikání (Berger a kol., 1998; Raymond, 1985; Birley, 1986). Pro banku je mikropodnik klient s malým úvěrem a velkým rizikem a stejně velkou administrativou, jako velká korporace, přesto u velké korporace je riziko nižší (too big to fail), proto je racionálnější, že banky požadují kolaterál a nechtějí poskytovat úvěry, pokud mají možnost vybrat méně rizikovější subjekt (velkou korporaci).

Korporátní společenská odpovědnost (CSR)

Prostor je třeba věnovat též společenské odpovědnosti, která je s drobným podnikáním spojená (Jenkins, 2006). Větší roli hraje přirozeně role vlastníka, který je v mnoha případech též managerem (Begley a Boyd, 1987; Yusuf, 1995). Pokud se daří vytvořit pro drobné podnikání dobré podmínky, může mimo jiné řešit též problémy s nezaměstnaností (Scarborough, 1909). Není však výjimkou, když se drobnému podnikání věnují i lidé se standardním pracovním úvazkem (Evans a Leighton, 1990). Management lidských zdrojů tak má v tomto oboru svá výrazná specifika (Hornsby a Kluratko, 1990; Cole a kol., 2004; Peek a Rosengren, 1995). Někteří autoři považují počet drobných korporací jako ekonomický ukazatel prosperity společnosti (Gaskill a kol., 1993).

Nízká produktivita malých a mikro podniků

Je relativně problematické v malých korporacích zavádět různé sofistikované podnikové informační systémy (Harrison a kol., 1997; Cooke a Wills, 1999; Schaper a kol., 2010). Z pohledu informačních systémů jsou tak mnohé malé korporace mnohdy zastaralé (Riemenschneider a kol., 2003), pomalu reagují na změny (Rosa a kol., 1996; Way, 2002; Strahan a Weston, 1998) a to téměř bez ohledu, jakého jsou charakteru. Není výjimkou, že jsou též málo efektivní (Lepoutre a Heene, 2006; Brock a Evans, 1989; d'Amboise a Muldowney, 1988), či by mohly být relativně snadno efektivní o mnoho více (Palvia, 1996; BarNir a Smith, 2002; Leonidou, 2004). Důvodem k nízké efektivitě bývá často právě problematický přístup ke kapitálu (Wiklund a kol., 2003), kde někteří autoři navrhávají používat i slova jako diskriminace (Blanchflower a kol., 2003).

Studijní materiály:

BarNir, Anat, and Ken A. Smith. "Interfirm alliances in the small business: The role of social networks." *Journal of Small Business Management* 40.3 (2002): 219-232.

Bates, Timothy. "Entrepreneur human capital inputs and small business longevity." *The review of Economics and Statistics* (1990): 551-559.

Begley, Thomas M., and David P. Boyd. "A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms." *Journal of management* 13.1 (1987): 99-108.

Berger, Allen N., and Gregory F. Udell. "Small business credit availability and relationship lending: The importance of bank organisational structure." *The economic journal* 112.477 (2002): F32-F53.

Berger, Allen N., and Gregory F. Udell. "The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle." *Journal of Banking & Finance* 22.6 (1998): 613-673.

Berger, Allen N., et al. "The effects of bank mergers and acquisitions on small business lending." *Journal of financial Economics* 50.2 (1998): 187-229.

Birley, Sue. "The role of networks in the entrepreneurial process." *Journal of business venturing* 1.1 (1986): 107-117.

Blanchflower, David G., Phillip B. Levine, and David J. Zimmerman. "Discrimination in the small-business credit market." *Review of Economics and Statistics* 85.4 (2003): 930-943.

Brock, William A., and David S. Evans. "Small business economics." *Small business economics* 1.1 (1989): 7-20.

Carland, James W., et al. "Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization." *Academy of management review* 9.2 (1984): 354-359.

Cole, Rebel A., Lawrence G. Goldberg, and Lawrence J. White. "Cookie cutter vs. character: The micro structure of small business lending by large and small banks." *Journal of financial and quantitative analysis* 39.02 (2004): 227-251.

Cooke, Philip, and David Wills. "Small firms, social capital and the enhancement of business performance through innovation programmes." *Small Business Economics* 13.3 (1999): 219-234.

Cooper, Arnold C. "Strategic management: New ventures and small business." *Long range planning* 14.5 (1981): 39-45.

d'Amboise, Gerald, and Marie Muldowney. "Management theory for small business: attempts and requirements." *Academy of management review* 13.2 (1988): 226-240.

Davis, Steven J., John Haltiwanger, and Scott Schuh. "Small business and job creation: Dissecting the myth and reassessing the facts." *Small business economics* 8.4 (1996): 297-315.

Dean, Thomas J., Robert L. Brown, and Charles E. Bamford. "Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business formations." *Strategic management journal* 19.8 (1998): 709-728.

Degryse, Hans, and Patrick Van Cayseele. "Relationship lending within a bank-based system: Evidence from European small business data." *Journal of financial Intermediation* 9.1 (2000): 90-109.

DeLone, William H. "Determinants of success for computer usage in small business." *Mis Quarterly* (1988): 51-61.

Edmister, Robert O. "An empirical test of financial ratio analysis for small business failure prediction." *Journal of Financial and Quantitative analysis* 7.02 (1972): 1477-1493.

Gaskill, LuAnn Ricketts, Howard E. Van Auken, and Ronald A. Manning. "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure." *Journal of Small Business Management* 31.4 (1993): 18.

Gibb, Allan A. "Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation." *International small business journal* 15.3 (1997): 13-29.

Gorman, Gary, Dennis Hanlon, and Wayne King. "Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: a ten-year literature review." *International small business journal* 15.3 (1997): 56-77.

Harrison, David A., Peter P. Mykytyn Jr, and Cynthia K. Riemenschneider. "Executive decisions about adoption of information technology in small business: Theory and empirical tests." *Information systems research* 8.2 (1997): 171-195.

Hornsby, Jeffrey S., and Donald F. Kuratko. "Human resource management in small business: Critical issues for the 1990's." *Journal of small business management* 28.3 (1990): 9.

Jenkins, Heledd. "Small business champions for corporate social responsibility." *Journal of Business Ethics* 67.3 (2006): 241-256.

Jenkins, Heledd. "Small business champions for corporate social responsibility." *Journal of Business Ethics* 67.3 (2006): 241-256.

Kalleberg, Arne L., and Kevin T. Leicht. "Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success." *Academy of management journal* 34.1 (1991): 136-161.

Kara, Ali, John E. Spillan, and Oscar W. DeShields. "The effect of a market orientation on business performance: a study of small- sized service retailers using MARKOR scale." *Journal of small business management* 43.2 (2005): 105-118.

Leonidou, Leonidas C. "An analysis of the barriers hindering small business export development." *Journal of small business management* 42.3 (2004): 279-302.

Lepoutre, Jan, and Aimé Heene. "Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review." *Journal of business ethics* 67.3 (2006): 257-273.

Palvia, Prashant C. "A model and instrument for measuring small business user satisfaction with information technology." *Information & Management* 31.3 (1996): 151-163.

Peek, Joe, and Eric S. Rosengren. *Small business credit availability: How important is size of lender?*. No. 95-5. 1995.

Petersen, Mitchell A., and Raghuram G. Rajan. "The benefits of lending relationships: Evidence from small business data." *The journal of finance* 49.1 (1994): 3-37.

Raymond, Louis. "Organizational characteristics and MIS success in the context of small business." *Mis Quarterly* (1985): 37-52.

Riemenschneider, Cynthia K., David A. Harrison, and Peter P. Mykytyn. "Understanding IT adoption decisions in small business: integrating current theories." *Information & Management* 40.4 (2003): 269-285.

Rosa, Peter, Sara Carter, and Daphne Hamilton. "Gender as a determinant of small business performance: Insights from a British study." *Small business economics* 8.6 (1996): 463-478.

Scarborough, Norman M. *Effective Small Business*. Reading (1909): 05.

Scott, Mel, and Richard Bruce. "Five stages of growth in small business." Long range planning 20.3 (1987): 45-52.

Spence, Laura J. "Does size matter? The state of the art in small business ethics." Business ethics: a European review 8.3 (1999): 163-174.

Steinmetz, Lawrence L. "Critical stages of small business growth: when they occur and how to survive them." Business horizons 12.1 (1969): 29-36.

Strahan, Philip E., and James P. Weston. "Small business lending and the changing structure of the banking industry." Journal of Banking & Finance 22.6 (1998): 821-845.

Wallsten, Scott J. "The effects of government-industry R&D programs on private R&D: the case of the Small Business Innovation Research program." The RAND Journal of Economics (2000): 82-100.

Way, Sean A. "High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector." Journal of management 28.6 (2002): 765-785.

Wiklund, Johan, and Dean Shepherd. "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach." Journal of business venturing 20.1 (2005): 71-91.

Wiklund, Johan, Per Davidsson, and Frédéric Delmar. "What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy- Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth1." Entrepreneurship theory and practice 27.3 (2003): 247-270.

Yusuf, Attahir. "Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs." Journal of Small Business Management 33 (1995): 2-68.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Jaké jsou výhody a nevýhody drobného podnikání?
- 2) Jaká jsou pozitiva a negativa spojená s dotačními tituly?

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Samostatnost, operativnost, jednoduchost při založení korporace; Nevýhody: problematický přístup ke kapitálu a stimulačním opatřením státu.
- 2) Dotační programy mohou pro určitá odvětví znamenat obrovskou konkurenční výhodu při vstupu do odvětví, rozvoji inovační činnosti a udržení vysoké zaměstnanosti. Nevýhodou je vysoká administrativa, pokřivení konkurence a vytěsňování investic.

Kapitola 9: Podnikatelské záměry v oblasti středně velkých korporací



Klíčové pojmy:

středně velké korporace, přístup ke kapitálu, podpora státu, přelévání znalostí, učení se



Cíle kapitoly:

- pochopení komplexnosti faktorů, které ovlivňují realizovatelnost podnikatelských záměrů v oblasti středně velkých korporací
- seznámení se s teoriemi transferu znalostí a technologií



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 2 hodiny



Výklad:

Středně velké podniky lze charakterizovat jako podniky s více jak 49 zaměstnanci a méně jak 250 zaměstnanci. Kritérium velikosti je nutné doplnit i kategorií obratu, některé středně velké korporace mají obrat a bilanční sumu srovnatelnou s velkými korporacemi. Více k problematice viz Veber, Srpová a kol. (2012) kapitola 4 a 5, vybrané texty věnující se středně velkým firmám (s. 113-235).

V středně velkých korporacích nalezeneme obvykle rozeznatelnou organizační strukturu.

- 1) Operační management,
- 2) Finance,
- 3) Marketing
- 4) Lidské zdroje

Provázanost i sdílení těchto oddělení je v některých středně velkých podnicích obvyklé, avšak závisí to na předmětu a oboru podnikání. Možné další členění těchto oddělení je možné, také je část agendy těchto oddělení obvykle outsourcována, zvláště pokud jde o nestrategické procesy

ve firmě (IT oddělení pro firmu provozující reklamní tisk, mzdové účetnictví pro zemědělské družstvo apod.).

Firmy s organizační strukturou musí mít již v podnikatelském záměru definované a neprojektované hlavní firemní procesy. Využívá se konceptu podnikového procesního řízení.

Procesní řízení, Business Process Management (BPM)

Koncept re-engineeringu podnikových procesů pomocí ICT

- Definování, vizualizace procesu, model vztahů, know-how a zodpovědnosti, provázanosti s jinými procesy, vazba na organizační strukturu
- Optimalizace a přizpůsobování se dynamickému okolí podniku
- Standardizace a unifikace firemních procesů
- Ukládání znalostních objektů, firemní best-practice
- Podpora jednoznačných srozumitelných pravidel, transparentnost firemních činností, soulad s firemní kulturou
- Nevýhoda: ukládání know-how zaměstnancem, čím více předá know-how tím více je zaměstnanec nahraditelný → existuje zde neochota poskytovat znalost

Technologie je spojením vědy a techniky. Je spojená s realizací lidského ducha a jeho teoretických a hlavně praktických zkušeností. Jde dále o sledování metod a nauk o technikách. Tj. zároveň zahrnuje teoretický rámec a praktickou technickou stránku. Technologie je spojení výzkumu základního a aplikovaného.

Transfer technologií znamená přenos (učení se, proces imitace a inspirace) znalostí. Jde o soubor činností, který vede k uplatnění technologií na trhu. Přenos probíhá zpravidla směrem od základního výzkumu (akademie, vládní výzkum, vesmírný výzkum, vojenský výzkum...) ke všem institucionálním hráčům (podniky, univerzity, zahraničí), a to formou publikací, kde jsou uloženy poznatky základního výzkumu, jež se vyznačují se určitou kvalitou, a procházejí kritickým recenzním řízením (časopis Nature vs. libovolný český časopis). Avšak dochází i k transferu aplikovaného specifického výzkumu.

Přímé zahraniční investice přivádějí do České republiky zahraniční podnikatele, kteří využívají nižších nákladů na výrobní faktor práce, převahu v manažerských dovednostech a procesní vyzrálosti podniku, stejně tak i technologické převahy. Zahraniční vlastnictví je faktorem, který

přináší nejen technologicky vyspělou konkurenci, ale i s tím spojené pozitivní i negativní efekty. Zahraniční vlastníci jsou motivováni vidinou vyšších tržeb a často i jistotou danou díky státní podpoře zahraničních investic.

Přenosu technologií mezi podniky probíhá obvykle formou imitace, licencováním, prodeje práv duševního vlastnictví, spolupráce na inovačních činnostech, formou venture kapitálových investic, studia patentových přihlášek, start-up firem či spin-of firem.

Vnitřní přenos znalostí a technologií lze pozorovat uvnitř odvětví, nebo napříč odvětvím. Příkladem přenosu uvnitř zpracovatelského odvětví jsou např. firmy recyklující odpad, nebo jednotlivá odvětví textilního průmyslu. Příkladem pro přenos napříč odvětvím je např. přelévání znalostí a technologií z automobilového průmyslu až do sektoru služeb. K tomu dochází díky horizontální a vertikální integraci mezi podniky, přičemž znalosti a technologie proudí přes odběratelsko-dodavatelské vztahy (**vertikální** přelévání), uvnitř korporací a skupin odlišných podniků (**horizontální** přelévání).

- Více viz povinná literatura Veber, Srpová et al. (2012, s. 140-212).

Bibliografie

Problém vymezení středně velkého podniku v USA a v EU

Předem je nutno připomenout, že definice středně velkých korporací má v globálním kontextu nezanedbatelné přesahy (Wessel a Burcher, 2004). Na akademické a mezinárodní úrovni ztrácí smyslu diskutovat o objemu majetku, hodnotě firmy, obratu, či cash – flow, protože ten je přirozeně menší zejména v rozvojových zemích (Fujita, 1995; Faccio a Lang, 2002). Je tak dobré zmínit, že z perspektivy rozvinutých zemí jsou některé středně velké korporace v rozvojových zemích považovány za malé a naopak – optikou rozvojových zemí dosahují některé drobné korporace v rozvinutých zemí zařazení do vyšších kategorií (Chetty a Campbell-Hunt, 2003). Tímto však nelze upozadit fakt, že již i malé, či středně velké korporace operativně vstupují na mezinárodní, potažmo globální trh (Asc a kol., 1997; Russo a Tencati, 2009).

Globální hodnotové retězce a přelévání znalostí

Mnozí autoři se věnují specifickým aspektům, které řeší malé a středně velké korporace při transferu technologií v globálním prostředí (Buckley, 1997; Weintraub a kol., 1955; Schein, 1970). V globálním prostředí řeší již i malé korporace technologicky a právně náročné

problematiky dodavatelsko – odběratelských vztahů, potažmo, řetězců (Huin a kol., 2002; Filipe Lages a Montgomery, 2004).

Learning-by-doing a imitace

V malých i středních korporacích je nutno brát v potaz souvislosti spojené s rozšiřujícím se managementem (Lubatkin a kol., 2006; Paniccia, 1998; Storey, 2003) a komunikačními prostředky a pravidly. Danou situaci řeší některé korporace stále modelem učících se organizací (Li a kol., 2004). Ukazuje se však, že přenos této praxe je omezen velikostí korporace, přičemž, čím je korporace menší, tím jsou obdobné modely hůře uchopitelné (Sarbutts, 2003; Spence a kol., 2003), zejména pokud jsou propojeny s užitím výpočetní techniky.

Struktura podniku a jeho společenská odpovědnost

Někteří autoři se kloní ke stanovisku, že toto může mít spojitost s počtem osob v managementu (Bennedsen a kol., 2008; Antony a kol., 2005). Též bylo poukázáno na to, že i středně velké korporace by měly začít věnovat pozornost společenským a etickým otázkám (Jenkins, 2009; Thompson a Smith, 1991). Velmi rozdílné přístupy též může volit stát, pokud jde o podporu podnikání (Carland a Carland, 2004; Enderle, 2004). Co se týká inovací, obecně platí, že středně velké korporace jsou na tom v tomto oboru nejlépe (Alloca a Kessler, 2006), protože oproti malým korporacím mají dostatek kapitálu (Fukuyama, 1995), či k němu mají alespoň snadnější přístup (Useem, 1980; Pangarkar, 2008) a oproti velkým korporacím mají ještě relativně plochou managerskou strukturu (Grabova a kol., 2010; Xiangke, 2004). Dostatek kapitálu znamená též lepší možnosti co do marketingu (McNamara, 1972; Juanjuan a Yifeng, 2007).

Výhody z titulu podpory malého a středního podnikání a výhody z titulu velkého podniku – střední podnik a jeho růst

Možnosti středně velkých korporací jsou již tak velké, že nelze přeslechnout hlasy ohledně regulace environmentálních dopadů (Qian, 2002; Vives, 2006). Též není překvapením, že už i ve středně velkých korporacích je nutné řešit relativně složité právní náležitosti, pokud jsou vlastníci z různých zemí s kategoricky odlišným daňovým systémem (Erramilli, 1996; Korovkin, 1992; Christensen, 1991). Mezinárodní aspekty se u středně velkých korporací promítají též do řízení lidských zdrojů (Duberley a Walley, 1995; Grubb a kol., 2006), či co do spolupráce s velkými mezinárodními korporacemi (Prashantham a Birkinshaw, 2008; Ellerup Nielsen a Thomsen, 2009).

Faktory lokalizace středně velkých korporací a přístup ke kapitálu

Vše výše uvedené je vhodné brát v potaz nejen, když je v podnikatelském záměru diskutována budoucí lokace středně velké korporace (Li a Hu, 2002; Zineldin, 1996; Huang a Palvia, 2001; Hymer, 1970). Pokud jsou všechny výše uvedené aspekty správně posouzeny, dobrou lokací lze získat významnou konkurenční výhodu (Almor a Hashai, 2004; McDougall a Oviatt, 1996; Smith, 1990). Konkurenční výhodu lze v daných dimenzích získat i zavedením odpovídajícího informačního systému (Hutchinson a kol., 2005; Belderbos a Carree, 2002; Soderquist a kol., 1997). Vhodné je též připomenout, že lepší přístup ke kapitálu umožňuje zvýšit kvalitu lidských zdrojů (Michael a Chris, 1990; Baysinger a Woodman, 1982).

Studijní materiály:

- Acs, Zoltan J., Pontus Braunerhjelm, David B. Audretsch a Bo Carlsson, 2009. The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics* [online]. Roč. 32, č. 1, s. 15–30. ISSN 0921-898X, 1573-0913. Dostupné z: doi:10.1007/s11187-008-9157-3
- Acs, Zoltan J., et al. "The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective." *Small business economics* 9.1 (1997): 7-20.
- Allocca, Michael A., and Eric H. Kessler. "Innovation speed in small and medium-sized enterprises." *Creativity and Innovation Management* 15.3 (2006): 279-295.
- Almor, Tamar, and Niron Hashai. "The competitive advantage and strategic configuration of knowledge-intensive, small-and medium-sized multinationals: a modified resource-based view." *Journal of International Management* 10.4 (2004): 479-500.
- Antony, Jiju, Maneesh Kumar, and Christian N. Madu. "Six sigma in small-and medium-sized UK manufacturing enterprises: Some empirical observations." *International Journal of Quality & Reliability Management* 22.8 (2005): 860-874.
- Baysinger, Barry D., and Richard W. Woodman. "Dimensions of the public affairs/government relations function in major American corporations." *Strategic Management Journal* 3.1 (1982): 27-41.
- Belderbos, Rene, and Martin Carree. "The location of Japanese investments in China: Agglomeration effects, keiretsu, and firm heterogeneity." *Journal of the Japanese and international economies* 16.2 (2002): 194-211.
- Bennedsen, Morten, Hans Christian Kongsted, and Kasper Meisner Nielsen. "The causal effect of board size in the performance of small and medium-sized firms." *Journal of Banking & Finance* 32.6 (2008): 1098-1109.

Buckley, Peter J. "International technology transfer by small and medium sized enterprises." *Small Business Economics* 9.1 (1997): 67-78.

Carland, JoAnn C., and James W. Carland. "Economic development: Changing the policy to support entrepreneurship." *Academy of Entrepreneurship Journal* 10.1-2 (2004): 105.

Duberley, Joanne P., and Paul Walley. "Assessing the adoption of HRM by small and medium-sized manufacturing organizations." *International Journal of Human Resource Management* 6.4 (1995): 891-909.

Ellerup Nielsen, Anne, and Christa Thomsen. "CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers." *Corporate Communications: An International Journal* 14.2 (2009): 176-189.

Enderle, Georges. "Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises." *Business Ethics A European Review* 13.1 (2004): 50-63.

Erramilli, M. Krishna. "Nationality and subsidiary ownership patterns in multinational corporations." *Journal of International Business Studies* (1996): 225-248.

Faccio, Mara, and Larry HP Lang. "The ultimate ownership of Western European corporations." *Journal of financial economics* 65.3 (2002): 365-395.

Filipe Lages, Luis, and David B. Montgomery. "Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters." *European Journal of Marketing* 38.9/10 (2004): 1186-1214.

Fujita, Masataka. "Small and medium-sized transnational corporations: Trends and patterns of foreign direct investment." *Small Business Economics* 7.3 (1995): 183-204.

Fukuyama, Hirofumi. "Measuring efficiency and productivity growth in Japanese banking: a nonparametric frontier approach." *Applied Financial Economics* 5.2 (1995): 95-107.

Grabova, Oksana, et al. "Business intelligence for small and middle-sized enterprises." *ACM SIGMOD Record* 39.2 (2010): 39-50.

Grubb III, W. Lee, Michael L. Harris, and William I. MacKenzie Jr. "Business Students' perceptions Of Employment In Small And Medium-Sized Enterprises Versus Multinational Corporations: Investigating The Moderating Effects Of Academic Major, Gender, And Personality." *Journal of Small Business Strategy* 17.2 (2006): s. 27.

Huang, Zhenyu, and Prashant Palvia. "ERP implementation issues in advanced and developing countries." *Business Process Management Journal* 7.3 (2001): 276-284.

Huin, SENG-FATT, L. H. S. Luong, and Kazem Abhary. "Internal supply chain planning determinants in small and medium-sized manufacturers." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 32.9 (2002): 771-782.

Hutchinson, Karise, Barry Quinn, and Nicholas Alexander. "The internationalisation of small to medium-sized retail companies: Towards a conceptual framework." *Journal of Marketing Management* 21.1-2 (2005): 149-179.

Hymer, Stephen. "The efficiency (contradictions) of multinational corporations." *The American Economic Review* (1970): 441-448.

Chetty, Sylvie, and Colin Campbell-Hunt. "Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: a global versus regional approach." *European Journal of Marketing* 37.5/6 (2003): 796-820.

Christensen, Poul Rind. "The small and medium sized exporters squeeze: empirical evidence and model reflections." *Entrepreneurship & Regional Development* 3.1 (1991): 49-65.

Jenkins, Heledd. "A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium- sized enterprises." *Business Ethics: A European Review* 18.1 (2009): 21-36.

Juanjuan, Huang, and Shen Yifeng. "To Whom Do Public Corporate Dividend Policies Cater?—An Empirical Evidence from Chinese Public Corporations." *Accounting Research* 8 (2007): 36-43.

Korovkin, Tanya. "Peasants, grapes and corporations: the growth of contract farming in a Chilean community." *The Journal of Peasant Studies* 19.2 (1992): 228-254.

Li, Lei, Dan Li, and Tevfik Dalgic. "Internationalization process of small and medium-sized enterprises: Toward a hybrid model of experiential learning and planning." *MIR: Management International Review* (2004): 93-116.

Li, Yang, and Jin-Li Hu. "Technical efficiency and location choice of small and medium-sized enterprises." *Small Business Economics* 19.1 (2002): 1-12.

Lubatkin, Michael H., et al. "Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration." *Journal of management* 32.5 (2006): 646-672.

McDougall, Patricia Phillips, and Benjamin M. Oviatt. "New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study." *Journal of Business Venturing* 11.1 (1996): 23-40.

McNamara, Carlton P. "The present status of the marketing concept." *The Journal of Marketing* (1972): 50-57.

Michael, B., and Chris. "Human resource management and the emergent strategy of small to medium-sized business units." *The International Journal of Human Resource Management* 1.3 (1990): 233-250.

Pangarkar, Nitin. "Internationalization and performance of small-and medium-sized enterprises." *Journal of World Business* 43.4 (2008): 475-485.

Paniccia, Ivana. "One, a hundred, thousands of industrial districts. Organizational variety in local networks of small and medium-sized enterprises." *Organization Studies* 19.4 (1998): 667-699.

Prashantham, Shameen, and Julian Birkinshaw. "Dancing with gorillas: How small companies can partner effectively with multinational corporations." *California management review* 51.1 (2008): 6-23.

Qian, Gongming. "Multinationality, product diversification, and profitability of emerging US small-and medium-sized enterprises." *Journal of Business Venturing* 17.6 (2002): 611-633.

Russo, Angeloantonio, and Antonio Tencati. "Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms." *Journal of Business Ethics* 85.2 (2009): 339-353.

Sarbutts, Nigel. "Can SMEs “do” CSR? A practitioner's view of the ways small-and medium-sized enterprises are able to manage reputation through corporate social responsibility." *Journal of Communication Management* 7.4 (2003): 340-347.

Smith, Anthony D. "Towards a global culture?." *Theory, Culture and Society* 7.2-3 (1990): 171-191.

Soderquist, Klas, J. J. Chanaron, and Jaideep Motwani. "Managing innovation in French small and medium-sized enterprises: an empirical study." *Benchmarking for Quality Management & Technology* 4.4 (1997): 259-272.

Spence, Laura J., René Schmidpeter, and André Habisch. "Assessing social capital: Small and medium sized enterprises in Germany and the UK." *Journal of Business ethics* 47.1 (2003): 17-29.

Storey, David J. "Entrepreneurship, small and medium sized enterprises and public policies." *Handbook of entrepreneurship research*. Springer US, 2003. 473-511.

Thompson, Judith Kenner, and Howard L. Smith. "Social responsibility and small business: Suggestions for research." *Journal of Small Business Management* 29.1 (1991): 30.

Useem, Michael. "Corporations and the corporate elite." *Annual Review of Sociology* (1980): 41-77.

Vives, Antonio. "Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America." *Journal of Corporate Citizenship* 2006.21 (2006): 39-50.

Weintraub, Benjamin, Harris Levin, and Lawrence G. Novick. "Chapter X or Chapter XI: Coexistence for the Middle-Sized Corporation." *Fordham L. Rev.* 24 (1955): 616.

Wessel, Godecke, and Peter Burcher. "Six Sigma for small and medium-sized enterprises."

The TQM Magazine 16.4 (2004): 264-272.

Xiangke, Kin Shuren. "The Defects of Small and Medium-sized Corporations' Financial System and Countermeasures [J]." Journal of Finance 7 (2004): 010.

Zineldin, Mosad. "Bank-corporate client "partnership" relationship: benefits and life cycle." International Journal of Bank Marketing 14.3 (1996): 14-22.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Jaké jsou výhody a nevýhody podnikání ve středně velkých korporacích?
- 2) Jaká jsou pozitiva a negativa spojená s globálními aspekty podnikání?

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Výhody: snadnější přístup ke kapitálu, vyšší efektivita při řízení informačními systémy; Nevýhody: aspekty globálního podnikání, náročnost správy daní.
- 2) Pozitiva: větší okruh zákazníků, možnost vybrat místo výroby, zdanění a výzkumné činnosti. Mezi negativa patří: Komplikovaná ochrana duševního vlastnictví, právní bitvy mezi konkurenty, problémové střety s vládami.

Kapitola 10: Podnikatelské záměry v oblasti velkých korporací



Klíčové pojmy:

velké korporace, přístup ke kapitálu, ovlivňování trhu



Cíle kapitoly:

- Pochopení komplexnosti faktorů, které ovlivňují chod velkých korporací.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny

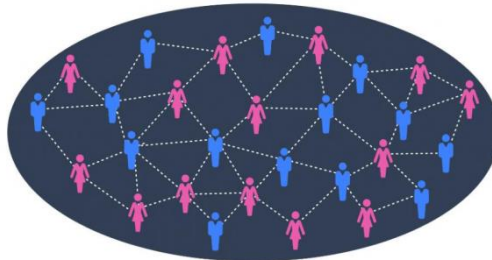


Výklad:

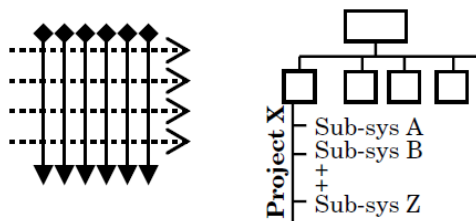
Velké podniky jsou firmy s více jak 249 zaměstnanci, přičemž doplňkovým kritériem je bilanční suma a obrat. Velké korporace realizují dle teorie formy rostoucí nebo konstantní výnosy z rozsahu – typicky podniky s velkou úvodní investicí do dlouhodobého kapitálu. To jim umožňuje zaměstnávat dodatečné zaměstnance při růstu produkce alespoň konstantním tempem, reps. Při zachování stejné úrovně produktivity.

Velké podniky jsou studovány zejména z důvodu jejich monopolní a politické síly. Tzv. administrativní monopoly mají státní privilegium a mají možnost účtovat cenu vyšší než jsou mezní náklady. Eistují i tzv. přirozené monopoly, které ovládají tzv. síťová odvětví (energetické sítě, rozvody, koleje apod.). Monopol pokud není administrativní je vždy pod tlakem konkurence a to bez ohledu na jeho přirozenost. Pokud je monopol přirozený, nepotřebuje regulaci vstupu do odvětví.

Dále jsou nelineární struktury, kde je členění odspoda nahoru. Tyto organizace jsou otevřeným organismem, který se dokáže adaptovat na jakékoliv změny a výzvy. Obvykle jsou to firmy, kde šéfem je produktový nebo projektový manažer.



Maticové uspořádání velké organizace využívá několika málo úrovní managementu a spoléhá na flexibilitu projektových a produktových manažerů. Problém bývá často dvojí odpovědnost a problematické nastavení kompetencí a zvýšené nároky na komunikaci ve firmě.



Důležitý nový prvek představují tzv. **globální hodnotové řetězce**. Leonard Edward Read napsal Příběh tužky (1958, překlad v roce 2010 od mises.cz), krátké svědectví o výrobě tužky, která vzniká na základě rozptýlení znalostí, cenového systému, specializace jednotlivých nezávislých podniků, které se podílejí na výrobě tužky a to bez koordinátora (jediný koordinační mechanismus zde je trh), který by jakkoliv do procesu tvorby tužky zasahoval. Tento proces tvorby finální hodnoty (tužky) prostřednictvím mnoha firem nazýváme tržním hodnotovým řetězcem. Globální hodnotový řetězec je obvykle nadnárodní korporace, která kontroluje a koordinuje celý řetězec přidané hodnoty, tj. veškeré znalosti pro výrobu tužky. V podstatě tak ovládá celý výrobní proces včetně firem, které jsou do procesu tvorby zapojeny. Jde o společnosti jako je Amazon, Alibaba, Nike a Adidas.

- Více viz povinná literatura Režňáková. (2012, s. 60-71).

- Více viz povinná literatura Režňáková. (2012, s. 98-103).

Bibliografie

Kritika velkých korporací

Velké korporace jsou opakovaně předmětem zájmu a ještě častěji předmětem kritiky (Epstein, 2001; Kellner, 2005), ať už jde o jejich postavení ke společnosti, potažmo k politice a k trhu (Jackall, 1988; Wilenius, 2005). Nežřídká lze tak dohledat tvrzení, že velké korporace dokáží formou sponzorských darů politickým stranám do významné míry ovládat chod státu a tím si prostřednictvím změny zákonů modifikovat pravidla trhu (Dworkin, 2010; Dunworth a Rogers, 1996). Zajímavé přesahy mívají korporace, které ovládají sdělovací prostředky (Schudson, 1989) s vlivem na veřejné mínění. Dopady na trh jsou tak těžce zpochybnitelné, ani pokud by se velké korporace o propojení s politikou nesnažily – svou velikostí dle mnoha autorů významně modifikují například trh práce, v důsledku například kupní sílu obyvatelstva a podobně.

Ovládnutý regulátor – kdo koho kontroluje?

Nezpochybnitelné jsou přirozeně dopady na akciový trh (Werner, 1977). Opakovaně tak v akademických kruzích vyvstává otázka „Kdo koho vlastně kontroluje?“ (Mizruchi, 1983). Bylo však opakovaně upozorněno, že do obdobných pozic se mohou dostat i koordinovaná uskupení malých a středních korporací (Perrini, 2006). Velká pozornost je samozřejmě věnována environmentálním aspektům (Birkinshaw a kol., 2001).

Velké firmy a kontinuální vědeckovýzkumná činnost

Reputace (Hutton a kol., 2001), či robustnost velkých korporací by však neměla být překážkou podnikatelskému záměru, ten by měl nadále zůstat dynamický (Markides, 1999). Dnes je téměř samozřejmostí, že si velké korporace zakládají na výzkumu a vývoji (Gerybadze a Reger, 1999; Kulmala a kol., 2002) a ve velké míře vystupují na mezinárodní scéně (Stimpert a Duhaine, 1997; Blair, 1998; Jackall, 1988). Viděno jinou perspektivou, způsobují, že výzkum a vývoj je řešen na mezinárodní úrovni, což dle mnoha autorů přináší mnoho pozitivních i negativních aspektů (Glückler a Armbrüster, 2003; Barlett a Ghoshal, 1989).

Problém pána s právce – asymetrie informací ve velkých podnicích

Velká pozornost je věnována též managementu, který velké korporace řídí (Ruta, 2005). Přirozeně je věnováno mnoho pozornosti tomu, jak velké korporace efektivně řídit (Dyment, 1987) a jak provádět účtování v mezinárodních podmínkách (Sheridan, 1995).

Etika, právo a kultura a velké korporace

Velké korporace, které operují na mezinárodní úrovni, musí mít mimo jiné vypracovány mechanizmy, které jsou adaptabilní na různé právní podmínky (Kamal Hassan, 2009; Gupta a Govindarajan, 1991; Keown a kol., 2002). Globální prostředí zvyšuje nejen nároky na jazykové vybavení (Maclean, 2006; Ordóñez de Pablos, 2004), ale též na mezinárodní zkušenosti (Chang a Ha, 2001; Dwyer a kol., 2009) a porozumění mezi různými kulturami (Kubler, 1991; Gupta a Govindarajan, 1994). Ve stejném duchu je nezbytné adaptovat i informační systémy (Paterson a Brock, 2002; Birkinshaw a Morrison, 1995). Do popředí vyvstává otázka motivace, potažmo odměňování managementu (Erturk a kol., 2005). Mezi mnohými vyvstává i otázka oddělení vykonávání vlastnických práv a řízení korporace (Claessens a kol., 2000; Lerner, 1966).

Mediální obraz a ostatní problémy velkých firem

Velké korporace se musí zabývat též reputací, potažmo veřejným míněním (Dozier a Lauzen, 2000; Jackall, 1988). Důležitým aspektem je i sebezprezentace, ať již prostřednictvím Internetu (Esrock a Leichty, 1998), či kdekoli jinde (Carlson, 1957). Řízení velké korporace získává širší spektrum aspektů, pokud se věnuje více oborům (Fox, 1997). Čím je korporace větší, tím je náročnější ji transformovat (Wilenius, 2005), spojovat, či dělit (DiFonzo a Bordia, 1998).



Studijní materiály:

Barin Cruz, Luciano, and Eugênio Avila Pedrozo. "Corporate social responsibility and green management: relation between headquarters and subsidiary in multinational corporations." *Management Decision* 47.7 (2009): 1174-1199.

Barlett, Christopher A., and Sumantra Ghoshal. "Matrix management: not a structure, a frame of mind." *Harvard business review* 68.4 (1989): 138-145.

Birkinshaw, Julian M., and Allen J. Morrison. "Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations." *Journal of international business studies* (1995): 729-753.

Birkinshaw, Julian, Omar Toulan, and David Arnold. "Global account management in multinational corporations: Theory and evidence." *Journal of International Business Studies* (2001): 231-248.

Blair, Margaret M. "For whom should corporations be run?: An economic rationale for stakeholder management." *Long range planning* 31.2 (1998): 195-200.

Carlson, Robert O. "The use of public relations research by large corporations." *Public Opinion Quarterly* 21.3 (1957): 341-349.

Claessens, Stijn, Simeon Djankov, and Larry HP Lang. "The separation of ownership and control in East Asian corporations." *Journal of financial Economics* 58.1 (2000): 81-112.

DiFonzo, Nicholas, and Prashant Bordia. "A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change." *Human Resource Management* 37.3-4 (1998): 295-303.

Dozier, David M., and Martha M. Lauzen. "Liberating the intellectual domain from the practice: Public relations, activism, and the role of the scholar." *Journal of Public Relations Research* 12.1 (2000): 3-22.

Dunworth, Terence, and Joel Rogers. "Corporations in court: Big Business litigation in US federal courts, 1971–1991." *Law & Social Inquiry* 21.3 (1996): 497-592.

Dworkin, Ronald. "The “devastating” decision." *New York Review of Books* 57.8 (2010): 63-67.

Dyment, John J. "Strategies and management controls for global corporations." *Journal of Business Strategy* 7.4 (1987): 20-26.

Epstein, Richard A. "Citizens United v. FEC: The constitutional right that big corporations should have but do not want." *Harv. JL & Pub. Pol'y* 34 (2011): 639.

Erturk, Ismail, et al. "Pay for corporate performance or pay as social division? Rethinking the problem of top management pay in giant corporations." *Competition & Change* 9.1 (2005): 49-74.

Esrock, Stuart L., and Greg B. Leichty. "Social responsibility and corporate web pages: self-presentation or agenda-setting?." *Public relations review* 24.3 (1998): 305-319.

Fox, James. "Learn to play the earnings game (and Wall Street will love you)." *Fortune* 135.6 (1997): 76-80.

Gerybadze, Alexander, and Guido Reger. "Globalization of R&D: recent changes in the management of innovation in transnational corporations." *Research policy* 28.2 (1999): 251-274.

Glückler, Johannes, and Thomas Armbrüster. "Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation." *Organization Studies* 24.2 (2003): 269-297.

Gupta, Anil K., and Vijay Govindarajan. "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations." *Academy of management review* 16.4 (1991): 768-792.

Hutton, James G., et al. "Reputation management: the new face of corporate public relations?." *Public Relations Review* 27.3 (2001): 247-261.

Chang, Sukjung John, and Daesung Ha. "Corporate governance in the twenty-first century: New managerial concepts for supranational corporations." *American Business Review* 19.2 (2001): 32.

Jackall, Robert. "Moral mazes: The world of corporate managers." *International Journal of Politics, Culture, and Society* 1.4 (1988): 598-614.

Kamal Hassan, Mostafa. "UAE corporations-specific characteristics and level of risk disclosure." *Managerial Auditing Journal* 24.7 (2009): 668-687.

Kellner, Douglas. *Media spectacle and the crisis of democracy: Terrorism, war, and election battles*. Boulder, CO: Paradigm, 2005.

Kubler, Friedrich K. "Institutional Owners and Corporate Managers: A German Dilemma." *Brook. L. Rev.* 57 (1991): 97.

Kulmala, Harri I., Jari Paranko, and Erkki Uusi-Rauva. "The role of cost management in network relationships." *International Journal of Production Economics* 79.1 (2002): 33-43.

Larner, Robert J. "Ownership and control in the 200 largest nonfinancial corporations, 1929 and 1963." *The American Economic Review* (1966): 777-787.

Maclean, Dirk. "Beyond English: Transnational corporations and the strategic management of language in a complex multilingual business environment." *Management Decision* 44.10 (2006): 1377-1390.

Markides, Constantinos C. "A dynamic view of strategy." *Sloan Management Review* 40.3 (1999): 55-63.

Mizruchi, Mark S. "Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large American corporations." *Academy of management Review* 8.3 (1983): 426-435.

Ordóñez de Pablos, Patricia. "Knowledge flow transfers in multinational corporations: knowledge properties and implications for management." *Journal of Knowledge Management* 8.6 (2004): 105-116.

Paterson, S. L., and David M. Brock. "The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis." *International Business Review* 11.2 (2002): 139-163.

Ruta, Cataldo Dino. "The application of change management theory to HR portal implementation in subsidiaries of multinational corporations." *Human Resource Management* 44.1 (2005): 35-53.

Sheridan, T. T. "Management accounting in global European corporations: Anglophone and continental viewpoints." *Management Accounting Research* 6.3 (1995): 287-294.

Schudson, Michael. "The sociology of news production." *Media, culture and society* 11.3 (1989): 263-282.

Stimpert, J. Lawrence, and Irene M. Duhaime. "Seeing the big picture: The influence of industry, diversification, and business strategy on performance." *Academy of Management Journal* 40.3 (1997): 560-583.

Werner, Walter. "Management, Stock Market and Corporate Reform: Berle and Means Reconsidered." *Columbia Law Review* (1977): 388-417.

Wilenius, Markku. "Towards the age of corporate responsibility? Emerging challenges for the business world." *Futures* 37.2 (2005): 133-150.

? **Úkoly k zamyšlení a diskuzi**

- 1) Jakými mechanismy velké korporace působí na veřejné mínění?
- 2) Jakým způsobem se mohou obyvatelé bránit vůli velkých korporací?

🔑 **Klíč k řešení otázek**

- 1) Velký počet zaměstnanců představuje velký počet voličů, skrz média, skrz politické strany.
- 2) V případě korporací, které nemají politický vliv ani napojení na politické strany, pak je to otázka trhu a svobodného rozhodnutí každého spotřebitele, zda bude podporovat korporace tím, že u nich bude pracovat a nakupovat. V opačném případě jde o politickou změnu a aktivní vstup do odvětví, kde zákazníci následně zvolí změnu.

Kapitola 11: Podnikatelské záměry v oblasti investičních fondů a bankovníctví



Klíčové pojmy:

investiční fond, komerční banka, business angel



Cíle kapitoly:

- Pochopení rozdílů mezi komerčními bankami a investičními fondy.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny



Výklad:

Členění trhu - co je to „finanční systém“?

1) Finanční „dokumenty“, resp. „instrumenty“: peníze a cenné papíry, které umožňují dokumentaci závazků a pohledávek spojených s uzavřením smlouvy, jejímž předmětem jsou bankovní depozita - vklady, dluhopisy, vlastnické cenné papíry (akcie a podílové listy), směnky, akreditivy, depozitní certifikáty atd. Zvláštní skupinu tvoří finanční deriváty. “ Finanční instrumenty jsou vytvářeny bankami a dalšími finančními institucemi.

2) Finanční instituce: banky a ostatní finanční instituce (pojišťovny, penzijní fondy, spořitelny, pojišťovny, investiční společnosti a investiční fondy, směnárny, leasingové společnosti, makléřské firmy atd.).

3) Finanční trhy: trhy, místa, kde jsou obchodovány finanční instrumenty. Mezi finanční trhy patří mj. peněžní trhy, kapitálové trhy a trhy deviz.

4) Zákony a pravidla regulující finanční systém

Banka

Licencovaná instituce podle zvláštního zákona. Poskytuje finanční služby. Její základní činností je přijímání vkladů - peněžních prostředků a poskytování úvěrů. Rozdíl mezi úrokovými sazbami debetních účtů (úvěrů) a kreditních účtů (vkladů) a poplatky za jejich rezervaci uložení či správu tvoří základní zisk banky.

Banky plní tři základní funkce:

- Depozitní – zákazníci vkládají depozitum do bank. Depozita jsou termínovaná (ta mají vyšší úroky) a netermínovaná s nižšími úroky.
- Úvěrovou – úvěr je návratná forma poskytnutí peněžních prostředků za úrok
- Zprostředkování platebního styku - bezhotovostní platby.

Bankovní modely

- model universálního bankovníctví (plná paleta bankovních služeb)
- model odděleného bankovníctví (odděleno investiční bankovníctví)

Obchodní banka	
Aktiva Poskytnuté úvěry	Pasiva Vedené Běžné účty/vklady
Náklady Úrokové, na opravné položky, mzdy	Výnosy Úrokové

Vznik peněz – Obchodní banka poskytne úvěr

Obchodní banka	
Aktiva	Pasiva
<i>Poskytnuté úvěry NBS</i> Poskytnutý úvěr NBS Jan 1000 (1)	<i>Běžné účty NBS</i> Běžný účet NBS Jan 1000 (2) 1000 (1)
	Běžný účet NBS Bob 1000 (2)

Jan	
Aktiva	Pasiva
<i>Majetek</i> Hmotný maj. - Auto 1000 (2)	<i>Přijaté úvěry od OB</i> Úvěr od OB
<i>Běžné účty u OB</i> Běžný účet 1000 (1) 1000 (2)	

(1) Obchodní banka poskytne úvěr Janovi (NBS) na nákup auta od Boba.

(2) Jan zaplatí ze svého účtu Bobovi za auto.

Bob	
Aktiva	Pasiva
<i>Majetek</i> Hmotný maj. - Auto PZ 1000 (2)	<i>Přijaté úvěry od OB</i> Úvěr od OB
<i>Běžné účty u OB</i> Běžný účet 1000 (2)	

Vznik peněz = emise peněz – ve vyspělých ekonomikách pouze obchodní bankou (OB)

- 1) OB poskytne úvěr nebankovnímu subjektu (NBS)
- 2) OB připíše úrok (z vkladu/ze závazku) NBS
- 3) OB si koupí zboží, majetek a služby od NBS
- 4) OB vyplatí mzdy zaměstnancům (odměny členům orgánů banky)
- 5) OB převede kapitál na peněžní závazek (vyplatí dividendu NBS)
 - A další operace, kdy OB převede nepeněžní závazek na peněžní závazek vůči NBS

Fondy

- **akciové fondy** – investují min. z 66% do akcií (nejvýnosnější, nejrizikovější)
- **dluhopisové fondy** – většinu investují do dluhopisů, akcie nesmí překročit 10%
- **fondy smíšené** – mohou investovat bez omezení, nejsou stanoveny žádné limity
- **fondy peněžního trhu** – do jednoho roku, malá variantnost – jednoduché analýzy (minimální riziko, nízký výnos)
- **fondy fondů** – když fond investuje do jiných fondů min. 66%
- **derivátové fondy**
- **indexové fondy**
- **fondy reálných aktiv**

Business angel

- Soukromý investor (venture capitalist) nabízející a poskytující vlastní kapitál na financování perspektivních podnikatelských záměrů s výrazným růstovým potenciálem (seed, start-up, expanzní fázi životního cyklu) s cílem zhodnocení vložených prostředků.
- Více viz povinná literatura Veber, Srpová et al. (2012, s. 131-132).
- Více viz povinná literatura Režňáková. (2012, s. 46-59).

Bibliografie

Komerční banky a investiční fondy jsou často klíčovými partnery při realizaci podnikatelského záměru (Ahmed a Takeda, 1995; Bogle a Twardowski, 1980; Mansoor a kol., 2008). Přirozeně to nejsou jediní hráči na investičním trhu, avšak závěry robustních meta – analýz z mezinárodních statistik naznačují, že patří mezi nejčastější instituce, na které se jednotliví podnikatelé, potažmo i větší korporace při finančním zajištění podnikatelského záměru obracují (Barth, 1994; Puri, 1996; Barth a kol., 1995). Z podstaty fungování těchto institucí není překvapivé, že jejich roli s určitou mírou nadsázky mnozí autoři zjednodušují na „zdroj rizikového kapitálu“ (Del Guercio, 1996; White, 1986; Aggarwal a Yousef, 2000; Barber a kol.,

2007; Barber a kol., 2006). Mnohdy však není tak „rizikový“, jak se na první pohled zdá – podstoupené riziko bývá nejčastěji kompenzováno významným podílem investorů v podniku, vyššími úroky, zástavou na nemovitostech, držetím klíčového duševního vlastnictví, či obdobnými investičními mechanismy (Lui a Jamieson, 2003; Viehland, 2001; Amit a Wernerfelt, 1990; Acemoglu a Zilibotti, 1997; Amit a Livnat, 1988; Biggadike, 1979). S ohledem na principy fungování investičního prostředí (Servaes a Zenner, 1996; Li a Rowley, 2002; Hansen, 2001) většina autorů konstatuje, že konvenční investiční partnery (komerční banky a investiční fondy) lze považovat za méně rizikové, než třeba „business angels“ (Mason a Stark, 2004; Freear a kol., 1994; Harrison a Mason, 2000; Mason a Harrison, 1996; Stedler a Peters, 2003; Aernoudt, 1999). Mnozí autoři to vysvětlují jejich menším zájmem o podíl v podniku (Harrison a Mason, 2007; Tashiro, 1999; Chahine a kol., 2007; Brettel, 2003). Existuje široký konsenzus, že středobodem problému je samotné podnikatelské riziko (Mason a Harrison, 2004; Sørheim, 2003; Politis, 2008; Aernoudt, 2005), schopnost jeho posouzení a ochota mu přiměřeným způsobem čelit. Někteří autoři však opomíjejí, že komerční banky a investiční fondy slouží mimo jiné i ke znatelné anonimizaci zdroje kapitálu a k rozředění morální odpovědnosti (Richardson, 2009; Wilson, 1997; Mackenzie a Lewis, 1999; Schlegelmilch, 1997). Oproti tomu, pro podnikatele, potažmo korporaci mohou mít nezanedbatelnou hodnotu i informace (zejména kontakty a nezávislé posouzení rizik, či technologických aspektů), které ke svému podnikatelskému záměru od obchodního partnera v pozici rizikového investora dostanou (Ramadani, 2009; Lindsay, 2004; Matlay a Sørheim, 2005; Clark, 2008). Podobnými informacemi, které se získávají výhradně dlouhodobými zkušenostmi v oboru, naopak disponují více především „business angels“ (Riding, 2008; Mason a Harrison, 1994; Fiet, 1995; Månsson a Landström, 2006), kteří však nezřídka mají zájem o významné a především dlouhodobé podílnictví v podniku. Jsou však i takoví „business angels“, kteří po celou dobu držení podílu intenzivně a kontinuálně hledají potenciální dalšího kupce svých podílů, tak, aby mohli své riziko v případě náznaku možných obtíží co nejrychleji diverzifikovat (Schrader, 2006; Hussein a Omran, 2005; Goodman a kol., 2006; Schäfer, 2004; Fowler a Hope, 2007). Taková situace přináší i další vedlejší aspekty – „business angel“ si tak průběžně sonduje cenu svého podílu na volném trhu (Jensen, 1986; Holmstrom a Tirole, 1997; Sharpe, 1966; Bierwag, 1977; Cumming a MacIntosh, 2007), což je mimo jiné dalším zdrojem důležitých obchodních informací (Björkman a Kock, 1995; Melville a kol., 2004). Jak již bylo obšírně vysvětlováno v předchozích kapitolách, tyto jsou jednou z nejcenějších komodit (Davenport a Short, 2003; Czinkota a Johnston, 1983; Brynjolfsson a Hitt, 2000). Mnohé publikace podotýkají, že větší riziko je v oboru rizikových investic spjato s technologickými

korporacemi, potažmo podnikatelskými záměry, které jsou technologicky orientované, či se v nějaké míře věnují duševnímu vlastnictví (Avdeitchikova a kol., 2008; Freear, 1995; Mason a Harrison, 2000; Macht a Robinson, 2009; Harrison a kol., 2010). Oproti tomu není žádným překvapením, že takové korporace patří v případě úspěchu mezi ty nejziskovější (Lecraw, 1984; Patel a Pavitt, 1997; Contractor, 1980, Andersson a kol., 2001; Galbraith a kol., 1990).

Studijní materiály:

Acemoglu, Daron, and Fabrizio Zilibotti. "Was Prometheus unbound by chance? Risk, diversification, and growth." *Journal of political economy* 105.4 (1997): 709-751.

Aernoudt, Rudy. "Business angels: should they fly on their own wings?." *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance* 1.2 (1999): 187-195.

Aernoudt, Rudy. "Executive forum: Seven ways to stimulate business angels' investments." *Venture Capital* 7.4 (2005): 359-371.

Aggarwal, Rajesh K., and Tarik Yousef. "Islamic banks and investment financing." *Journal of money, credit and banking* (2000): 93-120.

Ahmed, Anwer S., and Carolyn Takeda. "Stock market valuation of gains and losses on commercial banks' investment securities An empirical analysis." *Journal of Accounting and Economics* 20.2 (1995): 207-225.

Amit, Raphael, and Birger Wernerfelt. "Why do firms reduce business risk?." *Academy of Management Journal* 33.3 (1990): 520-533.

Amit, Raphael, and Joshua Livnat. "Diversification and the risk-return trade-off." *Academy of Management Journal* 31.1 (1988): 154-166.

Andersson, Ulf, Mats Forsgren, and Torben Pedersen. "Subsidiary performance in multinational corporations: the importance of technology embeddedness." *International Business Review* 10.1 (2001): 3-23.

Avdeitchikova, Sofia, Hans Landström, and Nils Månsson 1. "What do we mean when we talk about business angels? Some reflections on definitions and sampling." *Venture Capital* 10.4 (2008): 371-394.

Azhar Rosly, Saiful, and Mohammad Ashadi Mohd. Zaini. "Risk-return analysis of Islamic banks' investment deposits and shareholders' fund." *Managerial Finance* 34.10 (2008): 695-707.

Barber, Brad M., et al. "Buys, holds, and sells: The distribution of investment banks' stock ratings and the implications for the profitability of analysts' recommendations." *Journal of accounting and Economics* 41.1 (2006): 87-117.

Barber, Brad M., Reuven Lehavy, and Brett Trueman. "Comparing the stock recommendation performance of investment banks and independent research firms." *Journal of Financial Economics* 85.2 (2007): 490-517.

Barth, Mary E. "Fair value accounting: Evidence from investment securities and the market valuation of banks." *Accounting Review* (1994): 1-25.

Barth, Mary E., Wayne R. Landsman, and James M. Wahlen. "Fair value accounting: Effects on banks' earnings volatility, regulatory capital, and value of contractual cash flows." *Journal of banking & finance* 19.3 (1995): 577-605.

Bierwag, Gerald O. "Immunization, duration, and the term structure of interest rates." *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 12.05 (1977): 725-742.

Biggadike, Ralph. "The risky business of diversification." *Harvard Business Review* 57.3 (1979): 103-111.

Björkman, Ingmar, and Sören Kock. "Social relationships and business networks: The case of Western companies in China." *International business review* 4.4 (1995): 519-535.

Bogle, John C., and Jan M. Twardowski. "Institutional investment performance compared: banks, investment counselors, insurance companies and mutual funds." *Financial Analysts Journal* 36.1 (1980): 33-41.

Brettel, Malte. "Business angels in Germany: a research note." (2003): 251-268.

Brynjolfsson, Erik, and Lorin M. Hitt. "Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance." *The Journal of Economic Perspectives* (2000): 23-48.

Clark, Colin. "The impact of entrepreneurs' oral 'pitch' presentation skills on business angels' initial screening investment decisions." *Venture Capital* 10.3 (2008): 257-279.

Contractor, Farok J. "The 'profitability' of technology licensing by us multinationals: a framework for analysis and an empirical study." *Journal of International Business Studies* (1980): 40-63.

Cumming, Douglas J., and Jeffrey G. MacIntosh. "Mutual funds that invest in private equity? An analysis of labour-sponsored investment funds." *Cambridge Journal of Economics* 31.3 (2007): 445-487.

Czinkota, Michael R., and Wesley J. Johnston. "Exporting: does sales volume make a difference?." *Journal of International Business Studies* (1983): 147-153.

Davenport, Thomas H., and James E. Short. "Information technology and business process redesign." *Operations management: critical perspectives on business and management* 1 (2003): 97.

Del Guercio, Diane. "The distorting effect of the prudent-man laws on institutional equity investments." *Journal of Financial Economics* 40.1 (1996): 31-62.

Fiet, James O. "Reliance upon informants in the venture capital industry." *Journal of Business Venturing* 10.3 (1995): 195-223.

Fowler, Stephen J., and Chris Hope. "A critical review of sustainable business indices and their impact." *Journal of Business Ethics* 76.3 (2007): 243-252.

Freear, John, Jeffrey E. Sohl, and William E. Wetzel Jr. "Angels: personal investors in the venture capital market." *Entrepreneurship & Regional Development* 7.1 (1995): 85-94.

Freear, John, Jeffrey E. Sohl, and William E. Wetzel. "Angels and non-angels: are there differences?." *Journal of Business Venturing* 9.2 (1994): 109-123.

Galbraith, Craig S. "Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms." *California Management Review* 32.4 (1990): 56.

Goodman, M.,B., Castelo Branco, Manuel, and Lúcia Lima Rodrigues. "Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: A legitimacy theory perspective." *Corporate Communications: An International Journal* 11.3 (2006): 232-248.

Hansen, Robert S. "Do investment banks compete in IPOs?: The advent of the "7% plus contract". " *Journal of Financial Economics* 59.3 (2001): 313-346.

Harrison, Richard T., and Colin M. Mason. "Does gender matter? Women business angels and the supply of entrepreneurial finance." *Entrepreneurship Theory and Practice* 31.3 (2007): 445-472.

Harrison, Richard T., and Colin M. Mason. "Venture capital market complementarities: the links between business angels and venture capital funds in the United Kingdom." *Venture Capital: An international journal of entrepreneurial finance* 2.3 (2000): 223-242.

Harrison, Richard, Colin Mason, and Paul Robson. "Determinants of long-distance investing by business angels in the UK." *Entrepreneurship and Regional Development* 22.2 (2010): 113-137.

Holmstrom, Bengt, and Jean Tirole. "Financial intermediation, loanable funds, and the real sector." *the Quarterly Journal of economics* (1997): 663-691.

Hussein, Khaled, and Mohammed Omran. "Ethical investment revisited: evidence from Dow Jones Islamic indexes." *The Journal of Investing* 14.3 (2005): 105-126.

Chahine, Salim, Igor Filatotchev, and Mike Wright. "Venture capitalists, business angels, and performance of entrepreneurial IPOs in the UK and France." *Journal of Business Finance & Accounting* 34.3- 4 (2007): 505-528.

Jensen, Michael C. "Agency cost of free cash flow, corporate finance, and takeovers." *Corporate Finance, and Takeovers. American Economic Review* 76.2 (1986): 323-329

Lecraw, Donald J. "Bargaining power, ownership, and profitability of transnational corporations in developing countries." *Journal of International Business Studies* (1984): 27-43.

Li, Stan Xiao, and Timothy J. Rowley. "Inertia and evaluation mechanisms in interorganizational partner selection: Syndicate formation among US investment banks." *Academy of Management Journal* 45.6 (2002): 1104-1119.

Lindsay, Noel J. "Do business angels have an entrepreneurial orientation?." *Venture Capital* 6.2-3 (2004): 197-210.

Lui, Hung Kit, and Rodger Jamieson. "Integrating Trust and Risk Perceptions in Business to Consumer Electronic Commerce with Technology Acceptance Model." *ECIS 2003 Proceedings* (2003): 60.

Mackenzie, Craig, and Alan Lewis. "Morals and markets: the case of ethical investing." *Business Ethics Quarterly* 9.03 (1999): 439-452.

Macht, Stephanie A., and John Robinson. "Do business angels benefit their investee companies?." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 15.2 (2009): 187-208.

Månsson, Nils, and Hans Landström. "Business angels in a changing economy: The case of Sweden." *Venture Capital* 8.4 (2006): 281-301.

Mason, Colin M., and R. T. Harrison. "Investing in technology ventures: what do business angels look for at the initial screening stage?." (2000): 293-304.

Mason, Colin M., and Richard T. Harrison. "Informal venture capital in the UK." *Finance and the small firm* (1994): 64-111.

Mason, Colin, and Matthew Stark. "What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels." *International Small Business Journal* 22.3 (2004): 227-248.

Mason, Colin, and Richard Harrison. "Does investing in technology-based firms involve higher risk? An exploratory study of the performance of technology and non-technology investments by business angels*." *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance* 6.4 (2004): 313-332.

Mason, Colin, and Richard Harrison. "Why business angels' say no: a case study of opportunities rejected by an informal investor syndicate." *International Small Business Journal* 14.2 (1996): 35-51.

Matlay, H., Sørheim, Roger. "Business angels as facilitators for further finance: an exploratory study." *Journal of Small Business and Enterprise Development* 12.2 (2005): 178-191.

Melville, Nigel, Kenneth Kraemer, and Vijay Gurbaxani. "Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value." *MIS quarterly* 28.2 (2004): 283-322.

Patel, Pari, and Keith Pavitt. "The technological competencies of the world's largest firms: complex and path-dependent, but not much variety." *Research policy* 26.2 (1997): 141-156.

Politis, Diamanto. "Business angels and value added: what do we know and where do we go?." *Venture Capital* 10.2 (2008): 127-147.

Puri, Manju. "Commercial banks in investment banking conflict of interest or certification role?." *Journal of Financial Economics* 40.3 (1996): 373-401.

Ramadani, Veland. "Business angels: who they really are." *Strategic Change* 18.7- 8 (2009): 249-258.

Riding, Allan L. "Business angels and love money investors: segments of the informal market for risk capital." *Venture Capital* 10.4 (2008): 355-369.

Richardson, Benjamin J. "Keeping ethical investment ethical: Regulatory issues for investing for sustainability." *Journal of Business Ethics* 87.4 (2009): 555-572.

Servaes, Henri, and Marc Zenner. "The role of investment banks in acquisitions." *Review of Financial Studies* 9.3 (1996): 787-815.

Sharpe, William F. "Mutual fund performance." *Journal of business* (1966): 119-138.

Schäfer, Henry. "Ethical investment of German non- profit organizations—conceptual outline and empirical results." *Business Ethics: A European Review* 13.4 (2004): 269-287.

Schlegelmilch, Bodo B. "The relative importance of ethical and environmental screening: implications for the marketing of ethical investment funds." *International Journal of Bank Marketing* 15.2 (1997): 48-53.

Schrader, Ulf. "Ignorant advice—customer advisory service for ethical investment funds." *Business Strategy and the Environment* 15.3 (2006): 200-214.

Sørheim, Roger. "The pre-investment behaviour of business angels: a social capital approach." *Venture Capital* 5.4 (2003): 337-364.

Stedler, Heinrich, and Hans Heinrich Peters. "Business angels in Germany: an empirical study." *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance* 5.3 (2003): 269-276.

Tashiro, Yasuhisa. "Business angels in Japan." *Venture Capital: An international journal of entrepreneurial finance* 1.3 (1999): 259-273.

Viehland, Dennis. "Managing business risk in electronic commerce." AMCIS 2001 Proceedings (2001): 191.

White, Eugene Nelson. "Before the Glass-Steagall Act: An analysis of the investment banking activities of national banks." Explorations in Economic History 23.1 (1986): 33-55.

Wilson, Rodney. "Islamic finance and ethical investment." International Journal of Social Economics 24.11 (1997): 1325-1342.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) S jakou motivací jedná „business angel“?
- 2) Jaké podniky jsou pro venture kapitál nejrizikovější?

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Se stejnou motivací jako běžný investor, pouze připouští vyšší míru rizika.
- 2) Podniky věnující se produktům a službám na pomezí zákona (P2P, shared economy), podniky s rizikovými projekty, podniky vstupující do silně regulovaného odvětví, podniky vstupující do odvětví, kde probíhají patentové spory.

Kapitola 12: Podnikatelské záměry a oblast duševního vlastnictví



Klíčové pojmy:

know - how, patent, licence, ochranná známka



Cíle kapitoly:

- Pochopení principů duševního vlastnictví.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny



Výklad:

Patent je součástí strategického chování firem, jde mj. o časování uvedení patentovaného vynálezu na trh, aliance a patentové pooly, patentové soudní spory a další. Samozřejmě ne všechny vynálezy se dají patentovat ve všech zemích (software), nebo je firmy nemají motivaci patentovat (výrobní tajemství). Nejčastěji se proto sledují prestižní patenty, které chrání vynález ve více zemích a jsou z nich pravidelně placeny poplatky patentovému úřadu. Takový patent je např. tzv. triadický, který chrání vynález zároveň u Evropského patentového úřadu (EPO), amerického (USPTO) a japonského (JPTO). Zde se předpokládá, že všechny triadické patenty jsou hospodářsky stejně využitelné a užitečné a je tím zamezeno započítávání patentů, které jsou registrovány u jednoho úřadu, nebo to jsou patenty, kde už po několika málo letech nejsou placeny obnovovací poplatky.

První patentované vynálezy jako žárovka, parní stroj byly průlomové a revoluční, o jejich novosti nebyl pochyb. Současné patentové úřady a to převážně americký patentový úřad (United States Patent and Trademark Office, USPTO) však udělují i zcela hospodářsky nevyužitelné patenty a sledujeme kromě jejich absurdity i jejich absurdně krátkou životnost (neplacení prodlužovacích poplatků). Přičemž existují i jiné formy ochrany vynálezů, než je patent, kde je novost vyžadována, avšak důsledně se nezkoumá, dokud nemá osoba, která osvědčí právní zájem, námitek.

Kromě patentu, který je nejsilněji mezinárodně upraven právní ochranou a systémem spolupráce patentových úřadů existuje „slabší ochrana“ jmenovitě užitný vzor, který je také označován za malý patent. Jeho délka trvání je poloviční - tj. 10 let a na rozdíl od patentu je udělován velmi rychle a za odlišných podmínek, kdy není třeba dokazovat a ověřovat novost. Jde o tzv. registrační princip – úřad pak posuzuje pouze formální náležitosti přihlášky a možnost použití užitného vzoru, dále pak jeho hospodářskou využitelnost. Užitný vzor je napaden za nedostatky novosti, nebo využití pouze tehdy, když někdo projeví zájem o přezkoumání novosti. Užitný vzor se významně od patentu neliší a zaměřuje se na novosti oplývající technická řešení – na techniku.

Další formy ochrany vynálezu, popř. inovačního úsilí, řadíme průmyslové vzory, ochranné známky, označení původu a zeměpisné označení. Do kategorie ochrany inovace lze dále zařadit autorský zákon, jehož význam je zásadní jako výchozí ochrana pro duševní vlastnictví.

Předmětem ochrany průmyslových vzorů jsou výrobky a jejich součásti, jejich plošný příp. prostorový vzhled. Jde o tvary, barvy, vzory apod. Příkladem je např. tvar sklenice, plastové láhve, font písma a umělecké zpracování prstenu. Průmyslové vzory také vyžadují novost a to novost absolutní. Běžná doba trvání je 5 let a může být prodloužena na dobu max. 25 let. Uplatňuje se průzkumový princip, kdy úředníci provádějí vlastní průzkum novosti před udělením vzoru.

Předmětem ochrany za použití ochranné známky je označení. To je realizováno písmeny a číslicemi, kresbou, tvarem výrobku nebo jeho obalu. Jde o formu rozlišení podnikatele a jeho výrobků anebo služeb mezi spotřebiteli. Příkladem je logo firmy, označení oděvu nebo jiného výrobku. Doba trvání je časově neomezená, pouze se každých deset let musí obnovovat platnost. Stejně jako u užitných vzorů tu existuje registrační princip s námitkovým řízením, tj. známka je udělena úřadem velmi rychle.

Předmětem ochrany zeměpisného označení a označení původu je zeměpisný název, tj. místo, země, region, město apod. Příkladem je označení jako „Olomoucký syreček“. Jde o udělení ochrany podobné ochranné známce s důrazem na vyznačení místa původu. Doba trvání je časově neomezena, řízení je na registračním principu

Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským přisuzuje ochranu dle § 1 autorskému dílu. Jedná se tedy obecně o autorské záznamy, výkony, vysílání a jejich rozmnoženiny. Dle § 9 ochrana vzniká mj. okamžikem vyjádření díla v objektivně vnímatelné podobě.

Mezi významnou formou ochrany vynálezu řadíme tajemství. Patent i užitný vzor se publikují a jejich přesné nákresy a popisy jsou k dispozici komukoliv. Pro podnikatele je někdy lepší nepatentovat svůj vynález, pokud tajemství je dostatečnou ochranou. Jde převážně o složení a postupy výroby. Nebo v případech, kdy technologický pokrok jde rychle kupředu a postačuje firmě její současný arzenál patentů na základní technologie a rozšifrování tajemství konkurencí je v momentu odhalení tajemství vynálezu bezpředmětné. Přesto se tato forma ochrany může projevit v dlouhodobém nehmotném majetku tedy v aktivech firmy jako forma Know-How, nebo Goodwill.

- Více viz povinná literatura Veber, Srpová et al. (2012, s. 63-66).
- Více viz povinná literatura Režňáková. (2012, s. 30).

Bibliografie

V literatuře lze dohledat nepřehledné množství stanovisek na téma duševního vlastnictví a jeho vztahům k ekonomickému růstu, inovacím, vynálezecké spolupráci, právu a spravedlnosti, distribuci vlastnictví, rovným příležitostem, pirátství a podobně (Teece, 1986; Lai, 1998; Pisano, 2006; Raustiala a Springman, 2006; Maskus a Penubarti, 1995; Chen a Puttitanun, 2005). Též lze dohledat nekonečné debaty nad otázkami, zda je udržování a bránění duševního vlastnictví etické (včetně volby prostředků), jaké jsou jeho dopady na lokální, či globální trhy a podobně (Yang a Maskus, 2001; Gould a Gruben, 1996; Ginarte a Park, 1997; Glass a Saggi, 2002; Weiser, 2003; Verspagen, 2006).

Elektronická díla

Je očekávatelné, že k danému právnímu problému není globálně jednotné stanovisko (Porter a Stern, 2001; Lerner, 2009; Jorde a Teece, 1990; Maskus a kol., 2005; Granstrand, 2005), což dává široký prostor k lavírování, zejména, pokud se jedná o produkty a služby šířitelné

elektronicky, například počítačovými sítěmi (van Kranenburg a Hogenbirk, 2005; Danaher a Smith, 2014; Reavis Conner a Rumelt, 1991; Givon a kol., 1995).

Porušování práv

Duševní vlastnictví k elektronicky šířitelným dílům je následně předmětem velkých kontroverzí (Bhattacharjee a kol., 2003; Swinyard a kol., 1990; Husted, 2000; Peace a kol., 2003), zejména proto, že se často jedná o masové porušování práv. Je však nutno podotknout, že diskutujeme nejen o právech autorů, ale nezřídka též zákazníků – uživatelů (Smith a Telang, 2009; Bastian a kol., 2009; Lakhani a von Hippel, 2003). Na druhou stranu existují i zásahy států k ochraně duševního vlastnictví, potažmo autorských práv, které též budí velké kontroverze (Gopal a Sanders, 1997; Marron a Steel, 2000; Glass a Wood, 1996; Gopal a Sanders, 2000; Gopal a Sanders, 1998). Mezi nejkontroverznější, známé i lokálně, patří „autorské poplatky“ z datových nosičů, či omezení záruky k softwaru (Pham a Zhang, 1999; Limura a kol., 1999; Caves, 2003). V návaznosti na výše uvedené je třeba brát v potaz i autory, kteří uvádějí, že dílčí výroky soudů mohou být v některých případech spíše interpretovány i jako státní zájmy, nikoli primárně jako snaha o regulaci trhu, či vymáhání práva (Benkler, 2011; Žižek, 2011; Ensafi a kol., 2015; Hammond, 2014; Nam a kol., 2015).

Problémy duševního vlastnictví - výnosný podnikatelský záměr

Hůře již však lze zpochybňovat, že některé podnikatelské kruhy zakládají páteř svého podnikání na zneužití práva k duševnímu vlastnictví, čímž je myšlen například „patent trolling“ a podobně (Bai, 2015; Thiman, 2014; Johnson, 2014). Na druhou stranu lze připustit argumenty, že v současném stavu lze v mnoha zemích využívat ochranu duševního vlastnictví jako legální i relativně etický nástroj k vytváření, lépe udržení konkurenční výhody (Beier a Fiero, 2015; Gwynne, 2014; Whitfield, 2015). Mezi nejznámější nástroje patří patenty (Bader a kol., 2014; Lanjouw a kol., 1998; Davis a Miller, 2000) a obdobné právní nástroje v oblasti duševního vlastnictví, které umožňují následný prodej licencí. Samostatným oborem je obchodní činnost v oblasti práv k duševnímu vlastnictví (Hanel, 2006; Kumar, 1996; Seyoum, 1996; Shultz a Saporito, 1996). Tento obor nabývá nových rozměrů se zvyšující se rychlostí vstupu korporací na mezinárodní trhy (Shell, 2003). Stále větší důležitosti tak nabývají právní aspekty, které souvisí s vymahatelností práva na mezinárodní úrovni (Ginarte a Park, 1997; Maskus a Penubarti, 1995; Bransteller a kol., 2005; Maskus, 1998).

Studijní materiály:

- Bader, Martin A., Oliver Gassmann, and Nicole Ziegler. "Managing the intellectual property portfolio." *Management of the Fuzzy Front End of Innovation*. Springer International Publishing, 2014. 99-107.
- Bai, Raymond. "Patent Laws: Advancing Innovation for the Public or Inflating Private Profits?." *Western Journal of Legal Studies* 6.1 (2015): 4.
- Bastian, Mathieu, Sebastien Heymann, and Mathieu Jacomy. "Gephi: an open source software for exploring and manipulating networks." *ICWSM* 8 (2009): 361-362.
- BEIER, ELENA, and ANNE WRIGHT FIERO. "THE US AND RUSSIAN PATENT SYSTEMS: RECENT AMENDMENTS AND GLOBAL IMPLICATIONS FOR THE PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS." *J. Marshall Rev. Intell. Prop. L.* 14 (2015): 504-607.
- Benkler, Yochai. "Free Irresponsible Press: Wikileaks and the Battle over the Soul of the Networked Fourth Estate, A." *Harv. CR-CLL Rev.* 46 (2011): 311.
- Bhattacharjee, Sudip, Ram D. Gopal, and G. Lawrence Sanders. "Digital music and online sharing: software piracy 2.0?." *Communications of the ACM* 46.7 (2003): 107-111.
- Caves, Richard E. "Contracts between art and commerce." *Journal of economic Perspectives* (2003): 73-84.
- Danaher, Brett, and Michael D. Smith. "Gone in 60 seconds: the impact of the Megaupload shutdown on movie sales." *International Journal of Industrial Organization* 33 (2014): 1-8.
- Ensafi, Roya, et al. "Analyzing the Great Firewall of China over space and time." *Proceedings on Privacy Enhancing Technologies* 1.1 (2015): 61-76.
- Ginarte, Juan C., and Walter G. Park. "Determinants of patent rights: A cross-national study." *Research policy* 26.3 (1997): 283-301.
- Givon, Moshe, Vijay Mahajan, and Eitan Muller. "Software piracy: Estimation of lost sales and the impact on software diffusion." *The Journal of Marketing* (1995): 29-37.
- Glass, Amy Jocelyn, and Kamal Saggi. "Intellectual property rights and foreign direct investment." *Journal of International economics* 56.2 (2002): 387-410.
- Glass, Richard S., and Wallace A. Wood. "Situational determinants of software piracy: An equity theory perspective." *Journal of Business Ethics* 15.11 (1996): 1189-1198.
- Gopal, Ram D., and G. Lawrence Sanders. "Global software piracy: You can't get blood out of a turnip." *Communications of the ACM* 43.9 (2000): 82-89.

Gopal, Ram D., and G. Lawrence Sanders. "Preventive and deterrent controls for software piracy." *Journal of Management Information Systems* (1997): 29-47.

Gould, David M., and William C. Gruben. "The role of intellectual property rights in economic growth." *Journal of development economics* 48.2 (1996): 323-350.

Granstrand, Ove. "Innovation and intellectual property rights." *The Oxford handbook of innovation* (2005): 266-290.

Gwynne, Peter. "Patent Reformers Take on the Trolls." *Research-Technology Management* 57.3 (2014): 2.

Hammond, Robert G. "Profit Leak? Pre- Release File Sharing and the Music Industry." *Southern Economic Journal* 81.2 (2014): 387-408.

Hanel, Petr. "Intellectual property rights business management practices: A survey of the literature." *Technovation* 26.8 (2006): 895-931.

Husted, Bryan W. "The impact of national culture on software piracy." *Journal of Business Ethics* 26.3 (2000): 197-211.

Chen, Yongmin, and Thitima Puttitanun. "Intellectual property rights and innovation in developing countries." *Journal of development economics* 78.2 (2005): 474-493.

Johnson, Vincent R. "Minimizing the Costs of Patent Trolling." *UCLA JL & Tech.* 2014 (2014): 1-2.

Jorde, Thomas M., and David J. Teece. "Innovation and cooperation: implications for competition and antitrust." *The Journal of Economic Perspectives* (1990): 75-96.

Kimura, M., T. Toyota, and S. Yamada. "Economic analysis of software release problems with warranty cost and reliability requirement." *Reliability Engineering & System Safety* 66.1 (1999): 49-55.

Kumar, Nagesh. "Intellectual property protection, market orientation and location of overseas R&D activities by multinational enterprises." *World Development* 24.4 (1996): 673-688.

Lai, Edwin L-C. "International intellectual property rights protection and the rate of product innovation." *Journal of Development economics* 55.1 (1998): 133-153.

Lakhani, Karim R., and Eric Von Hippel. "How open source software works: "free" user-to-user assistance." *Research policy* 32.6 (2003): 923-943.

Lanjouw, Jean O., Ariel Pakes, and Jonathan Putnam. "How to count patents and value intellectual property: The uses of patent renewal and application data." *The Journal of Industrial Economics* 46.4 (1998): 405-432.

Lerner, Josh. "The empirical impact of intellectual property rights on innovation: Puzzles and clues." *The American Economic Review* (2009): 343-348.

Marron, Donald B., and David G. Steel. "Which countries protect intellectual property? The case of software piracy." *Economic inquiry* 38.2 (2000): 159-174.

Maskus, Keith E. "The international regulation of intellectual property." *Weltwirtschaftliches Archiv* 134.2 (1998): 186-208.

Maskus, Keith E., and Mohan Penubarti. "How trade-related are intellectual property rights?." *Journal of International economics* 39.3 (1995): 227-248.

Maskus, Keith E., Sean M. Dougherty, and Andrew Mertha. "Intellectual property rights and economic development in China." *Intellectual property and development: Lessons from recent economic research* (2005): 295-237.

Nam, Sangjun, Changi Nam, and Seongcheol Kim. "The impact of patent litigation on shareholder value in the smartphone industry." *Technological Forecasting and Social Change* 95 (2015): 182-190.

Peace, A. Graham, Dennis F. Galletta, and James YL Thong. "Software piracy in the workplace: A model and empirical test." *Journal of Management Information Systems* 20.1 (2003): 153-177.

Pham, Hoang, and Xuemei Zhang. "A software cost model with warranty and risk costs." *Computers, IEEE Transactions on* 48.1 (1999): 71-75.

Pisano, Gary. "Profiting from innovation and the intellectual property revolution." *Research policy* 35.8 (2006): 1122-1130.

Porter, M., and Scott Stern. "Location matters." *Sloan Management Review* 42.4 (2001): 28-36.

Raustiala, Kal, and Christopher Sprigman. "The piracy paradox: Innovation and intellectual property in fashion design." *Virginia Law Review* (2006): 1687-1777.

Reavis Conner, Kathleen, and Richard P. Rumelt. "Software piracy: An analysis of protection strategies." *Management Science* 37.2 (1991): 125-139.

Seyoum, Belay. "The impact of intellectual property rights on foreign direct investment." *The Columbia Journal of World Business* 31.1 (1996): 50-59.

Shultz, Clifford J., and Bill Saporito. "Protecting intellectual property: strategies and recommendations to deter counterfeiting and brand piracy in global markets." *The Columbia Journal of World Business* 31.1 (1996): 18-28.

Smith, Michael D., and Rahul Telang. "Competing with free: the impact of movie broadcasts on DVD sales and internet piracy 1." *mis Quarterly* 33.2 (2009): 321-338.

Swinyard, William R., Heikki Rinne, and A. Keng Kau. "The morality of software piracy: A cross-cultural analysis." *Journal of Business Ethics* 9.8 (1990): 655-664.

Teece, David J. "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy." *Research policy* 15.6 (1986): 285-305.

Thoman, Elizabeth M. "Modern Adaptation of Three Billy Goats Gruff: Is Vermont's Bad Faith Assertions of Patent Infringement Statute Strong Enough to Help Patent Owner's Safely Cross the Bridge, A." *U. Cin. L. Rev.* 83 (2014): 989.

van Kranenburg, Hans, and Annelies Hogenbirk. "Multimedia, entertainment, and business software copyright piracy: A cross-national study." *Journal of Media Economics* 18.2 (2005): 109-129.

Verspagen, Bart. "University research, intellectual property rights and European innovation systems." *Journal of Economic Surveys* 20.4 (2006): 607-632.

Weiser, Philip J. "The Internet, innovation, and intellectual property policy." *Columbia Law Review* (2003): 534-613.

Whitfield, Angelina M. "Blocking Eco-Patent Trolls: Using Federalism to Foster Innovation In Environmental Technology." *Journal of Environmental and Sustainability Law* 21.1 (2015): 307.

Yang, Guifang, and Keith E. Maskus. "Intellectual property rights, licensing, and innovation in an endogenous product-cycle model." *Journal of International Economics* 53.1 (2001): 169-187.

Žižek, Slavoj. "Good manners in the age of WikiLeaks." *London Review of Books* 33.2 (2011): 9-10.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) V jakém případě je vhodné zvážit ošetření know – how některým z nástrojů duševního vlastnictví?
- 2) V jakých momentech jsou dopady duševního vlastnictví nejvíce negativní?

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) V takovém případě, kdy bude znamenat konkurenční výhodu. Ochrana a vyjednávací pozice v odvětví.
- 2) Tato problematika závisí na konkrétním případě. Když dochází k zpomalení vědeckovýzkumné činnosti, když dochází k soudním sporům delším než 10 let, které spotřebovávají vzácné zdroje, které by firmy mohly využít do R&D, když neúměrně a neeticky zvyšuje cenu (např. účinné látky).

Kapitola 13: Analogie a rozdíly mezi podnikatelskými záměry a řízením státních útvarů



Klíčové pojmy:

Ralizace podnikatelského plánu, řízení korporací, národohospodářství, plánování ekonomiky



Cíle kapitoly:

- Pochopení interakcí mezi korporátní sférou a státem.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny



Výklad:

- Více viz povinná literatura Veber, Srpová et al. (2012, s. 50-53).

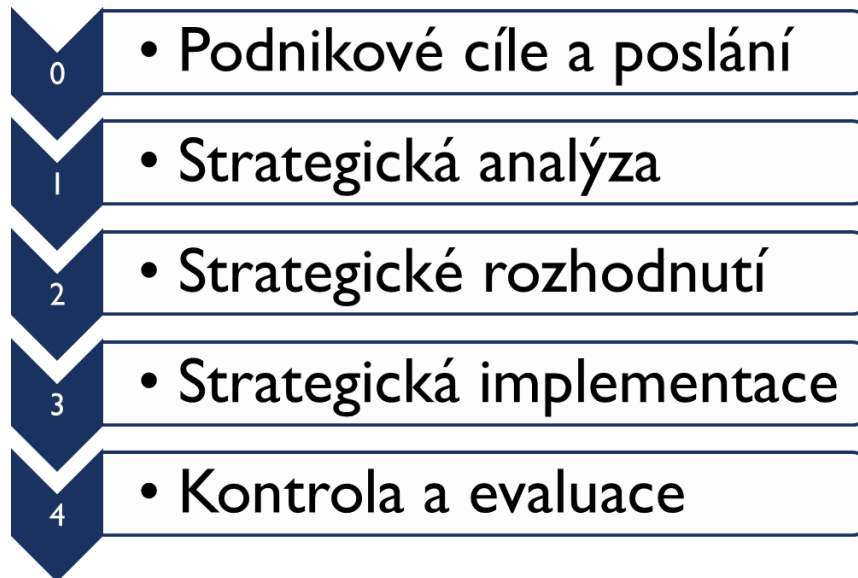
Státní plánování

Uvnitř podniku se plánuje vše. Svým způsobem je to malá plánovaná ekonomika, kde se nastavuje nejen výrobní plán.

- Podnik je entita, která se pohybuje na trhu. S růstem počtu lidí v této entitě rostou náklady na vnitřní uspořádání. Veškeré činnosti uvnitř podléhají plánu → ten musí být v souladu s posláním a vizí podniku (strategií vlastníků).
 - Hlavní cíl i dílčí cíle podniku vyžadují plánování.
- Přesné nastavení/naplánování/definování procesů (co jsou to procesy ve firmě? HR, operativní úroveň, marketing, finance, CR, SCM...)
 - Důkladné naplánování projektů ve firmě, pokud je firma vlastníkem certifikací – musí plánovat dle požadavků (např. ISO)

Bez plánování firma nemá své poslání a je vnitřně neorganizovaná, což zvyšuje *náklady* na vedení firmy a zvyšuje *x-neefektivnost*, *alokační* neefektivnost a neumožňuje *dynamickou* efektivnost.

■ Rámec strategického řízení



Obscená struktura plánu

1. Stručný popis (účel, rozsah)
2. Prerekvizity (požadovaný výchozí stav)
3. Externí závislost (vliv ostatních entit)
4. Plánovací předpoklady (dostupnost interních zdrojů)
5. Ganttův diagram (fáze aktivit, vedoucí k výstupům)
6. Finanční rozpočet
7. Přehled požadavků na zdroje (vhodné třídění)
8. Požadované specifické zdroje

Bibliografie

Podobnosti mezi sektory

Není překvapením, že mezi řízením státu a řízením korporace nalézají mnozí autoři relativně hodně společného (Langfield-Smith, 1997; Reich, 2008). Obvykle se jedná o analogie co do požadavků na efektivnost hospodaření (Cooper, 1981; Slater a Narver, 1994; Milgrom a Roberts, 1995), finanční plánování (Ruekert, 1992; Webster, 1988; Kanter, 1986; Ulrich, 1995), efektivní využívání zdrojů (Handler, 1994; Mester, 1997; Roos a Roos, 1997; Norreklit, 2000), optimalizaci lidských zdrojů (Hendry a Pettigrew, 1986; Scott a Bruce, 1987; Cooper a kol., 1994; Grober, 2005), využívání informačních systémů (Melville a kol., 2004; Coviello a Munro, 1997), veřejné mínění (Tsalikis a Fritzsche, 1989; Chonko a Hunt, 1985), mezinárodní přesahy (Madsen a Servais, 1997; Håkansson a Snehota, 1989), požadavky na koncepčnost a systémová řešení obecně (Srivastava, 2007; Straub a kol., 1997; Fernandez a kol., 1997; Frenkel a Peetz, 1998).

Rozdílnosti

Mnozí autoři jsou však v hledání společných momentů mezi řízením státu a řízením korporací relativně opatrní a připomínají, že mezi cíly korporací a států mohou existovat významné rozdíly (Sethi a Elango, 2000; Vinso, 1982; Medeiros a Fravel, 2003; Rugman, 1998; Zeira a Adler, 1980; Elkington, 1994), tudíž by užití stejných mechanismů a principů mohlo vést k významným rozporům (Ahmad a Schroeder, 2003; Hood, 1991). Dobře pozorovatelné příklady lze přirozeně hledat zejména v interakcích na mezinárodní úrovni (Root a Ahmed, 1978; Walters, 1986; Patel a Vega, 1999; Copithorne, 1971; Aghion, 2004; Beamish a Calof, 1989), kde jsou dobře viditelné aspekty propojení mezi zahraniční politikou státu a managementem korporací s globálním přesahem (Murtha a Lenwat, 1994; Rugman a Verbeke, 1998; Fatemi, 1988; Selmer, 1998). Aniž bychom upozadili, že existuje relativně pestré spektrum politických světónázorů (North a Weingast, 1989; Macey, 1990; Vaubel, 1989; Revesz, 2001; Mueller, 1979; Kelman, 1988), můžeme do určité míry vystačit s hypotetickým předpokladem, že ve většině konvenčních případů je vhodné, když stát vytváří prostředí přiměřeně vhodné pro korporátní aktivity (Hasen, 1996; Pagano a Roell, 1998; Farber, 1992; Young, 1989; Stigler, 1972; Kaboolian, 1998) a korporace svou činností (například placením daní) napomáhají k chodu státu (Stephan, 1994; Epple a Romaro, 1996; Glomm a Ravikumar, 1992; Perry a Wise, 1990; Lowery, 1999). Lze dedukovat široký konsenzus, že mechanismů k vytváření dobrého podnikatelského prostředí má dobře fungující státní útvar široké množství (Drezner, 2009; O'Hara, 2000; Choi a Guzman, 2001; Farina, 2000; Rydin a Pennington, 2000).

Interakce a symbióza – právní stát a svobody

I když pomineme bazická východiska, jako respektování lidských práv a svobod, mnoho autorů své předpoklady k úspěšnému fungování korporací přeci jen vrátí k právu (Jensen a Ruback, 1983; Hansmann a Kraakman, 2000; LaPorta, 2000; Becker a Stigler, 1974; Armour a kol., 2009; Black a Kraakman, 1996). S určitými výhradami souhlasit s většinou, která konstatuje, rozpor mezi právem a vymahatelností práva je až analogický debatě o právu a spravedlnosti (Posner, 1973). K obdobným závěrům docházejí mnohé robustní meta – analýzy (Dezalay a Garth, 1995), které indikují silné interakce mezi dobře fungujícím právním státem a prostředím k růstu prosperujících korporací (Hayek, 2012; Galanter, 1981; Mark, 1987).

Studijní materiály:

Aghion, Philippe, Philippe Bacchetta, and Abhijit Banerjee. "A corporate balance-sheet approach to currency crises." *Journal of Economic theory* 119.1 (2004): 6-30.

Ahmad, Sohail, and Roger G. Schroeder. "The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences." *Journal of operations Management* 21.1 (2003): 19-43.

Armour, John, et al. "Private enforcement of corporate law: An empirical comparison of the United Kingdom and the United States." *Journal of Empirical Legal Studies* 6.4 (2009): 687-722.

Beamish, Paul W., and Jonathan Calof. "International business education: A corporate view." *Journal of International Business Studies* 20.3 (1989): 553-564.

Becker, Gary S., and George J. Stigler. "Law enforcement, malfeasance, and compensation of enforcers." *The Journal of Legal Studies* (1974): 1-18.

Black, Bernard, and Reinier Kraakman. "A self-enforcing model of corporate law." *Harvard Law Review* (1996): 1911-1982.

Cooper, Arnold C. "Strategic management: New ventures and small business." *Long range planning* 14.5 (1981): 39-45.

Cooper, Arnold C., F. Javier Gimeno-Gascon, and Carolyn Y. Woo. "Initial human and financial capital as predictors of new venture performance." *Journal of business venturing* 9.5 (1994): 371-395.

Copithorne, Lawrence W. "International corporate transfer prices and government policy." *The Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'Economie* 4.3 (1971): 324-341.

Coviello, Nicole, and Hugh Munro. "Network relationships and the internationalisation process of small software firms." *International business review* 6.4 (1997): 361-386.

Dezalay, Yves, and Bryant Garth. "Merchants of law as moral entrepreneurs: Constructing international justice from the competition for transnational business disputes." *Law and Society Review* (1995): 27-64.

Drezner, Daniel W. "The power and peril of international regime complexity." *Perspectives on politics* 7.01 (2009): 65-70.

Elkington, John. "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development." *California management review* 36.2 (1994): 90.

Epple, Dennis, and Richard E. Romano. "Public provision of private goods." *Journal of Political Economy* (1996): 57-84.

Farber, Daniel A. "Public Choice and Just Compensation." *Const. Comment.* 9 (1992): 279.

Farina, Cynthia R. "Faith, Hope, and Rationality or Public Choice and the Perils of Occam's Razor." *Fla. St. UL Rev.* 28 (2000): 109.

Fatemi, Ali M. "The effect of international diversification on corporate financing policy." *Journal of Business Research* 16.1 (1988): 17-30.

Fernandez, Denise Rotondo, et al. "Hofstede's country classification 25 years later." *The Journal of social psychology* 137.1 (1997): 43-54.

Frenkel, Stephen J., and David Peetz. "Globalization and industrial relations in East Asia: A three-country comparison." *Industrial relations* 37.3 (1998): 282-310.

Galanter, Marc. "Justice in many rooms: Courts, private ordering, and indigenous law." *The Journal of Legal Pluralism and Unofficial Law* 13.19 (1981): 1-47.

Glomm, Gerhard, and Balasubrahmanian Ravikumar. "Public versus private investment in human capital: endogenous growth and income inequality." *Journal of political economy* (1992): 818-834.

Håkansson, Håkan, and Ivan Snehota. "No business is an island: the network concept of business strategy." *Scandinavian journal of management* 5.3 (1989): 187-200.

Handler, Wendy C. "Succession in family business: A review of the research." *Family business review* 7.2 (1994): 133-157.

Hansmann, Henry, and Reinier Kraakman. "End of History for Corporate Law, The." *Geo. LJ* 89 (2000): 439.

Hasen, Richard L. "Clipping Coupons for Democracy: An Egalitarian/Public Choice Defense of Campaign Finance Vouchers." *California Law Review* (1996): 1-59.

Hayek, Friedrich August. *Law, legislation and liberty: a new statement of the liberal principles of justice and political economy*. Routledge, 2012.

Hendry, Chris, and Andrew Pettigrew. "The practice of strategic human resource management." *Personnel Review* 15.5 (1986): 3-8.

Hood, Christopher. "A public management for all seasons." *Public administration* 69.1 (1991): 3-19.

Choi, Stephen J., and Andrew T. Guzman. "Choice and federal intervention in corporate law." *Virginia Law Review* (2001): 961-992.

Chonko, Lawrence B., and Shelby D. Hunt. "Ethics and marketing management: An empirical examination." *Journal of Business Research* 13.4 (1985): 339-359.

Jensen, Michael C., and Richard S. Ruback. "The market for corporate control: The scientific evidence." *Journal of Financial Economics* 11.1 (1983): 5-50.

Kaboolian, Linda. "The new public management: Challenging the boundaries of the management vs. administration debate." *Public Administration Review* (1998): 189-193.

Kanter, Rosabeth. "Supporting innovation and venture development in established companies." *Journal of business venturing* 1.1 (1986): 47-60.

Kaplow, Louis, and Steven Shavell. "Economic analysis of law." *Handbook of public economics* 3 (2002): 1661-1784.

Kelman, Mark. "On Democracy-Bashing: A Skeptical Look at the Theoretical and Empirical Practice of the Public Choice Movement." *Virginia Law Review* (1988): 199-273.

La Porta, Rafael, et al. "Investor protection and corporate governance." *Journal of financial economics* 58.1 (2000): 3-27.

Langfield-Smith, Kim. "Management control systems and strategy: a critical review." *Accounting, organizations and society* 22.2 (1997): 207-232.

Lowery, David. "Answering the public choice challenge: a neoprogressive research agenda." *Governance* 12.1 (1999): 29-55.

Macey, Jonathan R. "Federal Deference to Local Regulators and the Economic Theory of Regulation: Toward a Public-Choice Explanation of Federalism." *Virginia Law Review* (1990): 265-291.

Madsen, Tage Koed, and Per Servais. "The internationalization of born globals: an evolutionary process?." *International business review* 6.6 (1997): 561-583.

Mark, Gregory A. "The personification of the business corporation in American law." *The University of Chicago Law Review* (1987): 1441-1483.

Medeiros, Evan S., and M. Taylor Fravel. "China's new diplomacy." *FOREIGN AFFAIRS-NEW YORK* 82.6 (2003): 22-35.

Melville, Nigel, Kenneth Kraemer, and Vijay Gurbaxani. "Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value." *MIS quarterly* 28.2 (2004): 283-322.

Mester, Loretta J. "What's the point of credit scoring?." *Business review* 3 (1997): 3-16.

Milgrom, Paul, and John Roberts. "Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing." *Journal of accounting and economics* 19.2 (1995): 179-208.

Mueller, Dennis C. "Public choice: A survey." *Journal of Economic Literature* (1976): 395-433.

Murtha, Thomas P., and Stefanie Ann Lenway. "Country capabilities and the strategic state: How national political institutions affect multinational corporations' strategies." *Strategic management journal* 15 (1994): 113.

Norreklit, Hanne. "The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions." *Management accounting research* 11.1 (2000): 65-88.

North, Douglass C., and Barry R. Weingast. "Constitutions and commitment: the evolution of institutions governing public choice in seventeenth-century England." *The journal of economic history* 49.04 (1989): 803-832.

O'Hara, Erin Ann. "Opting Out of Regulation: A Public Choice Analysis of Contractual Choice of Law." *Vand. L. Rev.* 53 (2000): 1551-2245.

Pagano, Marco, and Ailsa Roell. "The choice of stock ownership structure: agency costs, monitoring, and the decision to go public." *Quarterly journal of economics* (1998): 187-225.

Patel, Pari, and Modesto Vega. "Patterns of internationalisation of corporate technology: location vs. home country advantages." *Research policy* 28.2 (1999): 145-155.

Perry, James L., and Lois Recascino Wise. "The motivational bases of public service." *Public administration review* (1990): 367-373.

Reich, Robert. "Supercapitalism. The transformation of business, democracy and everyday life." *Society and Business Review* 3.3 (2008): 256-258.

Revesz, Richard L. "Federalism and environmental regulation: A public choice analysis." *Harvard Law Review* (2001): 553-641.

Roos, Göran, and Johan Roos. "Measuring your company's intellectual performance." *Long range planning* 30.3 (1997): 413-426.

Root, Franklin R., and Ahmed A. Ahmed. "The influence of policy instruments on manufacturing direct foreign investment in developing countries." *Journal of International Business Studies* (1978): 81-93.

Ruekert, Robert W. "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective." *International journal of research in marketing* 9.3 (1992): 225-245.

Rugman, Alan M. "Multinational enterprises and public policy." *Journal of International Business Studies* (1998): 115-136.

Rugman, Alan M., and Alain Verbeke. "Corporate strategy and international environmental policy." *Journal of International Business Studies* (1998): 819-833.

Rydin, Yvonne, and Mark Pennington. "Public participation and local environmental planning: the collective action problem and the potential of social capital." *Local environment* 5.2 (2000): 153-169.

Scott, Mel, and Richard Bruce. "Five stages of growth in small business." *Long range planning* 20.3 (1987): 45-52.

Selmer, Jan. "Expatriation: Corporate policy, personal intentions and international adjustment." *International Journal of Human Resource Management* 9.6 (1998): 996-1007.

Sethi, S. Prakash, and B. Elango. "The influence of "country of origin" on multinational corporation global strategy: A conceptual framework." *Journal of International Management* 5.4 (2000): 285-298.

Slater, Stanley F., and John C. Narver. "Market orientation, customer value, and superior performance." *Business horizons* 37.2 (1994): 22-28.

Srivastava, Samir K. "Green supply- chain management: a state- of- the- art literature review." *International journal of management reviews* 9.1 (2007): 53-80.

Stephan III, Paul B. "Barbarians Inside the Gate: Public Choice Theory and International Economic Law." *Am. UJ Int'l L. & Pol'y* 10 (1994): 745.

Stigler, George J. "Economic competition and political competition." *Public Choice* 13.1 (1972): 91-106.

Straub, Detmar, Mark Keil, and Walter Brenner. "Testing the technology acceptance model across cultures: A three country study." *Information & management* 33.1 (1997): 1-11.

Tsalikis, John, and David J. Fritzsche. "Business ethics: A literature review with a focus on marketing ethics." *Journal of Business Ethics* 8.9 (1989): 695-743.

Ulrich, Karl. "The role of product architecture in the manufacturing firm." *Research policy* 24.3 (1995): 419-440.

Vaubel, Roland. "A public choice approach to international organization." *Public Choice* 51.1 (1986): 39-57.

Vinso, Joseph D. "Financial planning for the multinational corporation with multiple goals." *Journal of International Business Studies* (1982): 43-58.

Walters, Peter GP. "International marketing policy: a discussion of the standardization construct and its relevance for corporate policy." *Journal of International Business Studies* (1986): 55-69.

Webster, Frederick E. "The rediscovery of the marketing concept." *Business horizons* 31.3 (1988): 29-39.

Young, Oran R. "The politics of international regime formation: managing natural resources and the environment." *International organization* 43.03 (1989): 349-375.

Zeira, Yoram, and Seymour Adler. "International Organization Development: Goals, Problems, and Challenges." *Group & Organization Management* 5.3 (1980): 295-309.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Proč je vymahatelnost práva jedním z klíčových předpokladů k dosažení podnikatelského záměru?
- 2) Jaká je aktuální situace ohledně vymahatelnosti práva ve světě?

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Aniž by bylo právo efektivně a rychle vymahatelné nelze podnikatelské záměry stavět.
- 2) Vymahatelnost práva je velmi problematicky sledovatelná, současnou situaci lze sledovat v indexech, které sleduje The Heritage Foundation (www.heritage.org), Ease of Doing Business (www.doingbusiness.org/rankings).

© Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016