

# Výchova k podnikání

Metodika  
VII



# Výchova k podnikání

Metodika  
VII

Metodika byla zpracována v rámci projektu „Efektivní transfer znalostí a poznatků z výzkumu a vývoje do praxe a jejich následné využití (EF-TRANS)“, který je jedním z Individuálních projektů národních řešených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.





Zpracoval:  
VŠP Ostrava, a.s.

Na zpracování této metodiky se jako expert podílel:  
František Freiberg

Při tvorbě metodiky byly s laskavým svolením Higher Education Funding Council for England využity podklady HEFCE Guidance on Related Companies for Higher Education Institutions (2005/48).

Metodika není závazným předpisem. Jedná se pouze o nabídnutý nástroj, který by měl výzkumným organizacím pomoci při využití výsledků výzkumu a vývoje v praxi. Metodika vychází ze znění právních předpisů platných v době jejího zpracování.

# Obsah

Seznam použitých zkratk	10
Část A: Úvod	
1 Úvod	16
1.1 Cíl metodiky a její využití	17
1.2 Struktura metodiky	17
1.2.1 Část A: Úvod	17
1.2.2 Část B: Metodika tvorby vzdělávacího programu	17
1.2.3 Část C: Vzorový model vzdělávacího programu	17
1.2.4 Část D: Přílohy	18
1.3 Zasazení metodiky do celkového rámce projektu EF-TRANS	18
1.4 Úloha podnikání v socioekonomickém a osobním rozvoji a význam podnikání v komercializaci výsledků vědecko-výzkumné práce	19
1.5 Podnikatelské prostředí (Podnikatelská infrastruktura a její hlavní prvky)	20
1.6 Vzdělávací programy pro podporu podnikavosti a podnikání	21
1.7 Podnikatelské inkubátory a jejich role v procesu výchovy k podnikání	22
Část B: Metodika tvorby vzdělávacího programu	
2 Tvorba vzdělávacího programu	28
2.1 Návrhy institucionálního vymezení (kdo by se měl tvorbou vzdělávacího programu v rámci konkrétní instituce zabývat)	28
2.1.1 Návrhy začlenění vzdělávacího programu do vzdělávacího systému instituce	28
2.1.2 Struktura a doporučený obsah vzdělávacího programu	29
2.1.3 Konkrétní kroky při tvorbě programu (definování výstupů učení, návrhu studijní zátěže ve vztahu ke kreditnímu systému ECTS)	29
2.1.4 Studijní materiály a jejich tvorba	31
2.1.5 Spolupráce při tvorbě a realizaci vzdělávacího programu (mezi VŠ, PI, VTP, VVI, HK apod.)	31
2.1.6 Možnost financování tvorby (inovace) vzdělávacího programu z veřejných prostředků - OPVK	32
2.2 Jak učit podnikání?	33
2.2.1 Výčet didaktických metod	33
2.2.2 Specifické metody doporučené při výuce podnikání. Využití moderních prostředků (e-learning a simulační hry)	34
2.2.3 Podpůrné aktivity při výuce podnikání	35
2.2.4 Požadavky na kompetence lektora	35
2.2.5 Materiální didaktické prostředky podnikatelské výchovy	36
2.2.6 Aplikace MDP v procesu výchovy k podnikání (výuky podnikání)	37
2.2.7 Vymezení prostředků evaluace; metodika a metody hodnocení	37
2.2.8 Způsob zakončení programu	37

## Část C: Vzorový model vzdělávacího programu

3	Vzorové modely vzdělávacích programů	42
3.1	Základní odlišnosti vzdělávacích programů určených pro vzdělávací instituce a pro instituce, jejichž primární náplní není vzdělávání	42
3.2	Vzorový model a postup tvorby vzdělávacího programu pro v.v.i.	43
3.2.1	Postup vytvoření vzdělávacího programu	43
3.3	Vzorový model vzdělávacího programu určený pro vysoké školy	47
3.3.1	Základní požadavky na vzdělávací program	48
3.3.2	Výstupy z učení - cíle vzdělávacího programu	48
3.3.3	Dílčí části vzdělávacího programu a jejich stručná charakteristika	48
3.3.4	Studijní materiály a jejich tvorba	52
3.3.5	Vymezení evaluačních prostředků	53
	Základní literární a elektronické zdroje použité při zpracování metodiky:	54
	Odborné publikace a monografie	54
	Studijní materiály	54
	Elektronické zdroje	54
	Další zdroje	54

## Část D: Přílohy

1	Glosář	60
2	Výčet a charakteristika didaktických metod ve výuce podnikání	61
2.1	Nástin specifických metod používaných při výuce podnikání	62
2.1.1	Problémové metody, problémové vyučování	62
2.1.2	Inscenační metoda, metoda hraní rolí	63
2.1.3	Situační metoda, případová metoda	64
3	Příklady vzdělávacích programů zaměřených na výuku podnikání	66
3.1	Příklad výuky podnikání na Harvard Business School	66
3.2	Příklad z praxe: Team Academy v Jyväskylä	68
3.2.1	Potenciální možnost aplikace principů Team academy v podmínkách ČR	69
4	Seznam nejvýznamnějších časopisů zaměřených na výzkum podnikání a podnikavosti	72
5	Internetové stránky zabývající se výukou, výzkumem a rozvojem podnikání a podnikavosti	73
6	Tzv. „Velká pětka“ časopisů zabývajících se výzkumem podnikání a podnikavosti	74
7	Test základních předpokladů pro podnikání	75
8	Test potenciálu pro podnikání	78
9	Test předpokladů k úspěchu	79
10	Questionary – otázky, které by si měl položit každý zájemce o podnikání	82
11	Podnikatelský záměr a podnikatelský plán	84
11.1	Základní podnikatelské rozhodnutí	85
11.2	Definice a vzájemný vztah PZ a PP	87
11.3	Význam a účel PP a PZ	88
11.4	Zásady zpracování podnikatelského záměru, resp. podnikatelského plánu.	88
11.5	Podnikatelský plán – struktura (obsah)	89
11.5.1	Shrnutí	89
11.5.2	Popis podnikatelského záměru	89
11.5.3	Základní informace o podniku	89
11.5.4	Vedení a zaměstnanci	89
11.5.5	Plánované aktivity, strategie k dosažení plánovaných cílů	89
11.5.6	Tržní a konkurenční situace	90
11.5.7	Marketing a prodej	90
11.5.8	Plánování, strategie, rozpočty	90
11.5.9	Identifikace a hodnocení rizika, risk-management, způsoby redukce rizika	90
11.5.10	Ekonomický plán	91
11.5.11	Přílohy PP:	91



12	Legislativní rámec spojený s problematikou podnikatelské činnosti	92
12.1	Podnikání fyzických osob	92
12.2	Podnikání obchodních společností (právnických osob)	93
12.3	Družstevní podnikání	93
12.4	Specifické formy podnikání	94
13	Faktory ovlivňující volbu právní formy podnikání	95
13.1	Způsob a rozsah ručení	96
13.2	Oprávnění k řízení, počet zakladatelů	96
13.3	Nároky na počáteční kapitál	97
13.4	Administrativní nároky	97
13.5	Účast na výsledku hospodaření	98
13.6	Finanční možnosti	98
13.7	Zveřejňovací povinnost	99
13.8	Daňové zatížení	99
14	Bariéry zahájení podnikatelské činnosti a podnikání	100

# Seznam použitých zkratek

Zkratka	Popis
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System
FAME	Fakulta managementu a ekonomiky
FAQ	Frequently Asked Questions, v překladu Často kladené dotazy
HK	Hospodářská komora
MDP	Materiální didaktické prostředky
MSP	Malé a střední podniky
OPVK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
PI	Podnikatelský inkubátor
PP	Podnikatelský plán
PZ	Podnikatelský záměr
SMARTE	Akronym SMART(E) označuje vlastnosti, které by měl cíl mít, aby splňoval alespoň základní podmínky dosažitelnosti
TA	Team Academy v Jyväskylä
UK	United Kingdom
v.v.i.	Veřejná výzkumná instituce
VaV	Výzkum a vývoj
VTP	Vědecko-technologický park
VŠ	Vysoká škola

Pro snadnější práci jsou všechny metodiky provázány třemi různými typy odkazů:

**odkazy v rámci dokumentu:**

při kliknutí na odkaz budete přesměrováni na příslušnou stranu, kde se cíl nachází;

pro návrat zpět na místo, odkud jste se na cílovou stranu dostali, využijte klávesovou zkratku „Alt+levá šipka“, kterou podporuje většina nástrojů pro čtení PDF (např.: Adobe Reader);

**křížové odkazy mezi jednotlivými metodikami:**

při kliknutí na tento odkaz se vám otevře v novém okně prohlížeče příslušná metodika;

**hyperlinky na externí URL:**

při kliknutí na hyperlink se vám zobrazí ve vašem výchozím internetovém prohlížeči požadovaná URL; v případě, že se tak nestane, je pravděpodobnou příčinou neplatnost dané URL; jelikož je internet dynamické médium, autoři mohou zaručit funkčnost všech hyperlinků pouze v době vydání daného dokumentu.





# Anotace části A

Tato část metodiky si klade za cíl poskytnout uživateli vhled do dané problematiky a odpovědět na otázky „Proč se zabývat podnikáním a proč podnikání učit?“

Má nejen informativní charakter, ale také chce stimulovat potenciální uživatele (VŠ a v.v.i.) k zájmu o podnikání a tvorbě vlastních vzdělávacích programů zabývajících se výchovou k podnikání a podnikáním samotným (řízení technologicky či jinak orientovaného podniku zaměřeného na využití výsledků V&V v praxi).

# Obsah části A

Cíl metodiky a její využití.

Struktura metodiky.

Zasazení metodiky do celkového rámce projektu EF-TRANS.

Úloha podnikání v socioekonomickém a osobním rozvoji a význam podnikání v komercializaci výsledků vědecko-výzkumné práce.

Podnikatelské prostředí (Podnikatelská infrastruktura a její hlavní prvky).

Vzdělávací programy pro podporu podnikavosti a podnikání – stručný náhled na již existující a v praxi používané programy výuky podnikání a rozvoje podnikavosti (včetně příkladu z ČR).

Podnikatelské inkubátory a jejich role v procesu výchovy k podnikání.

# 1 Úvod

Tak jak teorie, praxe, ale i samotný život od 70. let minulého století začal prokazovat pozitivní účinek podnikání a podnikavosti, začaly národní vlády, státní a regionální autority přijímat programy, opatření a dokonce zákony k podpoře jejich rozvoje.

V Evropské unii měla být převratným dokumentem tzv. Lisabonská deklarace přijatá Evropskou radou v roce 2000. V tomto roce byla rovněž přijata Evropská charta pro malé podniky. Tato deklaruje, že „malé podniky je nutno považovat za hlavní hybné síly inovace, zaměstnanosti i sociální a lokální integrace v Evropě“. Charta obsahuje rovněž principy prosazování této vize.

Hodnocením realizace obou dokumentů se zabývala Evropská komise a bohužel musela konstatovat, že jsou zatím plněny váhavě, a proto kromě jiného dne 21. 1. 2003 přijala a vydala tzv. Green Paper Entrepreneurship in Europe.

Podle úmyslu Komise měl tento dokument sloužit jako výzva ke zvýšení zájmu o podnikání (Europe's Entrepreneurial Challenge) a k tvorbě programů rozvoje podnikání všude tam, kde je to příslušné. Pokud ovšem budeme vycházet ze základní myšlenky, že podnikání znamená schopnost jedince převádět myšlenky do praxe, a nutné předpoklady pro toto jsou tvořivost, inovativní přístup a schopnost riskovat, plánovat i řídit projekty za účelem dosažení určitých cílů, je zřejmé, že nestačí jen podpora podnikání, ale je nutná zejména výchova k podnikání.

Pokud má Lisabonská strategie pro růst a zaměstnanost být úspěšně plněna, musí být na všech stupních vzdělávání stimulováno podnikatelské myšlení zejména mezi mladými lidmi, musí být podporováno inovativní zakládání podniků a prosazována kultura, která je přátelštější k podnikání a k růstu malých a středních podniků. Důležitost **vzdělávání** v podpoře podnikavějšího přístupu a chování je neoddiskutovatelná. Výchova k podnikání by měla obsahovat především tyto základní části (v modifikacích podle oborů podnikání):

rozvoj osobnostních předpokladů a horizontálních (obecných) dovedností – vybudování základů podnikatelského smýšlení a chování;

zvyšování povědomí studentů o samostatně výdělečné činnosti a podnikání jako profesní možnosti;

práci na konkrétních podnikatelských projektech a činnostech (již v rámci studia vytváření mikro či minipodniků);

poskytování specifických podnikatelských dovedností a znalostí (jak založit a úspěšně řídit podnik).

Doporučení **Evropského parlamentu a Rady** ze dne 18. prosince 2006 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení<sup>1</sup> vytyčuje „smysl pro iniciativu a podnikavost“ za jednu z osmi klíčových kompetencí, které je potřeba vštěpovat ve všech fázích vzdělávání. Pro úplnost výčtu relevantních dokumentů je třeba zmínit i „Zelenou malým a středním podnikům“ (Small Business Act pro Evropu, Sdělení Komise KOM (2008) 394 ze dne 25. 6. 2008), dále konsekvence podpory podnikání obsažené ve Strategii Evropa 2020 (Sdělení Komise č. KOM(2010) 2020 ze dne 3. 3. 2010), národní rozměr podpory malých a středních podniků obsažený v Národním programu reforem, Strategii mezinárodní konkurenceschopnosti ČR na léta 2012-2020 a Konceptci podpory malých a středních podniků na období 2007-2013.

<sup>1</sup> 2006/962/ES, Úř. věst. I, 394/10.



## 1.1

### Cíl metodiky a její využití

**Cílem této metodiky je vytvoření manuálu pro tvorbu prakticky zaměřeného vzdělávacího programu, který by umožnil vysokým školám a výzkumným institucím vytvoření vlastních vzdělávacích programů nabízejících získání nezbytných znalostí při vzniku a následném řízení zejména technologicky orientovaných firem.**

Metodika obsahuje zdůvodnění významu podnikání a podnikavosti pro ekonomický, společenský a osobní rozvoj a dále doporučený obsah vzdělávacího programu a doporučení týkající se rozsahu jednotlivých částí (včetně doporučené časové dotace). Výchovu k podnikání se pak v tomto kontextu rozumí získání základních podnikatelských dovedností a znalostí nezbytných při vzniku a následném řízení technologicky orientovaných firem.

Metodika dále obsahuje výčet a popis v praxi používaných didaktických metod a postupů, včetně způsobů hodnocení. Jsou zde také uvedeny příklady programů výuky podnikání na prestižních vysokých školách ve světě (např. Harvard Business School – výuka pomocí případových studií, polytechnika Jyväskylä – Team Academy).

## 1.2

### Struktura metodiky

Metodika je rozčleněna do čtyř dílčích částí, jejichž stručná anotace je uvedena v následujících podkapitolách.

#### 1.2.1 Část A: Úvod

Tato část metodiky si klade za cíl poskytnout uživateli vzhled do dané problematiky a odpovědět na otázku „**Proč se zabývat podnikáním a proč podnikání učit?**“

Má nejen informativní charakter, ale také **chce stimulovat potenciální uživatele (VŠ a v.v.i.) k zájmu o podnikání a tvorbě vlastních vzdělávacích programů zabývajících se výchovou k podnikání** a podnikáním samotným (řízení technologicky či jinak orientovaného podniku zaměřeného na využití výsledků VaV v praxi)

#### 1.2.2 Část B: Metodika tvorby vzdělávacího programu

Tato část metodiky si klade za cíl poskytnout uživateli praktický návod, jak vytvořit vzdělávací program zaměřený na výchovu k podnikání a rozvoj klíčových kompetencí potřebných pro vlastní podnikatelskou činnost v souvislosti s transferem technologií a komercializací produktů duševní práce.

**Odpovídá tak na následující otázky:**

Jak tvořit vzdělávací program pro výchovu k podnikání?

Jaký by měl mít vzdělávací program obsah resp. strukturu?

Jak učit podnikání?

Obsahem této části je také výčet potenciačních otázek, které by mohly uživatele metodiky v přípravné fázi, nebo poté ve fázi tvorby vzdělávacího programu zajímat (FAQ).

#### 1.2.3 Část C: Vzorový model vzdělávacího programu

V této části dokumentu jsou prezentovány možné modely vzdělávacího programu výchovy k podnikání. První příklad je návrhem postupu při zpracování studijního programu pro v.v.i. a i přesto, že výstupy z učení jsou téměř totožné jako v druhém modelu, je zde zvolen jiný postup, který se nezaměřuje na profesní role podnikatele, ale na obsah podnikatelského plánu.

## 1.3 Zasazení metodiky do celkového rámce projektu EF-TRANS

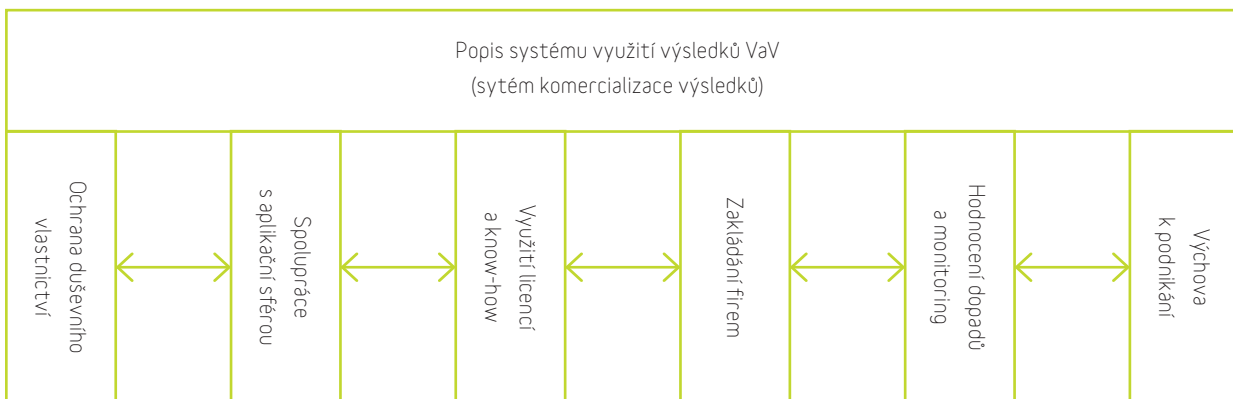
V druhém případě se jedná o model, který v rozšířené podobě využívá při výuce Vysoká škola podnikání, a. s. se sídlem v Ostravě. Plná verze tohoto modelu není pro účely metodiky vhodná, neboť metodika si v této fázi neklade za cíl vytvořit akreditovaný obor, ale pouze vzdělávací program – z tohoto důvodu je model redukován a obsahuje pouze specifické části, které se týkají podnikání (nikoli části všeobecného základu, jako například jazykové kompetence apod.).

Jak je patrné z dále uvedeného schématu, Metodika VII (Výchova k podnikání) by měla být podpůrnou metodikou sloužící k vytváření vzdělávacích programů pro vysoké školy a vědecko-výzkumné instituce, které se chtějí zabývat vzděláváním studentů a vědeckých pracovníků v oblasti podnikání. Podnikání je totiž významným nástrojem a jedním ze základních předpokladů pro komercializaci výsledků vědecko-výzkumné činnosti.

### 1.2.4 Část D: Přílohy

V této části jsou zařazeny přílohy, které mohou sloužit jako inspirace při tvorbě vzdělávacího programu. Do příloh byly zařazeny plné verze příkladů výuky podnikání, které jsou zmíněny v části B, dále pak přehled nejvýznamnějších časopisů a elektronických zdrojů zabývajících se problematikou podnikání. Jsou zde také zařazeny testy osobnostních a dalších předpokladů k podnikání a teoreticko-metodologická východiska problematiky podnikatelského záměru.

Schéma: Zasazení Metodiky VII - Výchova k podnikání do celkového rámce projektu EF-TRANS



Zdroj: Prezentace k setkání řešitelů projektu EF-TRANS (31.5.2010)

## 1.4

# Úloha podnikání v socioekonomickém a osobním rozvoji a význam podnikání v komercializaci výsledků vědecko-výzkumné práce.

Tato podkapitola se krátce zamýšlí nad významem a úlohou podnikání pro společnost a jejím **cílem je stimulovat zájem vysokých škol a výzkumných institucí zaměřit se v rámci stávajících výukových programů na problematiku výuky podnikání** a tvorbu vlastních vzdělávacích programů pro výuku podnikání (výchovu k podnikání).

Politika podnikání EU se zaměřuje na vytvoření správného prostředí pro **investice do konkurenceschopnosti a inovací**, prostředí, v němž strategicky důležitá odvětví, jako jsou letecký a kosmický průmysl a biotechnologie, ale i tradiční odvětví, jako jsou textilní a automobilový průmysl, mohou těžit ze svého předního postavení v oblasti technologického vývoje.

Avšak předpokladem pro inovace je dosažení kritického množství. V praxi často nedochází k propojení mezi vzdělávacími a výzkumnými institucemi a podniky, které je nezbytné pro to, aby se z dobrého nápadu v laboratoři stal světově úspěšný výrobek. Úkolem nového Evropského inovačního a technologického institutu je pomoci toto propojení vytvořit prostřednictvím „znalostních a inovačních společenství“ – vysoce integrovaných veřejno-soukromých sítí univerzit, výzkumných organizací a podniků, včetně malých a středních podniků (MSP).

Historie prokázala, že podnikání je generátorem středního stavu. Mimochodem Drucker (1993) to dokumentuje na svém díle „Inovace a podnikavost“ příkladem českých zemí a Československa v meziválečném období. Tzv. střední stav je společenská vrstva, která usiluje o soběstačnost. Přebírá odpovědnost za svůj život, svůj materiální a duchovní rozvoj. Je zárukou demokracie, protože pro své přežití potřebuje svobodu ekonomickou i politickou. Podnikatelé a podnikaví lidé jsou jádrem této společenské vrstvy<sup>2</sup>.

**Je známo, že až 40 % absolventů vysokých škol v Irsku si po absolutoriu otevírá svůj vlastní business. V České republice je toto procento nepoměrně menší, ale přeci jen stále více mladých lidí přemýšlí o volbě podnikatelské kariéry. Podnikatelská kariéra je „běh na dlouhou trať“, skýtá široké možnosti kariérního rozvoje. Existuje mnoho dobrých příkladů, které jsou hodny následování.<sup>3</sup>**

Moderní společnost usiluje na jedné straně o sociální soudržnost (kohezi) a na straně druhé o rozvoj kvality života každého jedince, aby se stal autonomním a platným členem společnosti. To lze dosáhnout prostřednictvím občanského rozvoje, tj. vytvořením rovnováhy mezi osobními právy a osobní odpovědností, a pomocí kompetencí, mezi něž rozhodně patří podnikavost. Podnikavost pomáhá občanům vyrovnat se s typickými symptomy 21. století jako je globalizace, růst neurčitosti a spletitosti a především

permanentnost změn. Zároveň současný vývoj v ekonomice poukazuje na skutečnost, že zatímco 20. století bylo „stoletím organizace“ a zejména pro absolventy technických oborů existovala především možnost začlenit se do velkých organizací, toto století bude právě charakteristické dynamikou změn, kdy i na trhu práce se bude většina obyvatel pohybovat jako samostatný subjekt, odpovědný „sám za sebe“. Zároveň ale právě tento subjekt bude tvůrcem, spolutvůrcem či nositelem změn.

Sociální rozdíly, sociální nesrovnalosti a případně i konflikty jsou přirozeným korelátorem sociálního rozvoje, nemluvě o ekonomické recesi či sociální krizi. Neměly by ale přerůst v sociální exkluzi jedinců nebo dokonce sociálních skupin. Zde může významně pomoci podnikání a podnikavost. Dokonce **sociální role podnikání** může co do významnosti v určitém čase nebo v určitém regionu přerůst roli ekonomickou. Tak se konstituovalo tzv. sociální podnikání, kdy sociální hodnoty jsou klíčové a zisk je podpůrný. K sociálním efektům podnikání patří:

sociální odpovědnost podnikatelů a podnikání;  
rovné příležitosti;  
tvorba nových pracovních míst;  
příležitosti pro uplatnění žen;  
prostředek k integraci sociálních skupin.

Významnou roli má podnikání také pro **personální rozvoj**, kdy tzv. „podnikatelská kariéra“ je možností celoživotní kariéry. Lidé mají jisté důvody vstupovat do podnikání. Přínos z podnikání musí dostatečně kompenzovat nároky a tvrdé podmínky, které jsou na ně kladeny. Materiální důvody, snahy zbohatnout nebo zajistit si důstojné živobytí jsou jistě silnými motivy. Pro mnoho podnikatelů je však důležitější než bohatství pocit nezávislosti vyplývající z faktu, že jsou vlastními pány. Mohou plánovat své podnikání a řídit svůj podnik dle vlastních představ. Podnikání vytváří rovněž příležitost pracovat v oblasti, která přináší skutečné uspokojení a osobní rozvoj.

Podnikání může sloužit rovněž jako nástroj k řešení negativních životních situací. Patří k nim např. nezaměstnanost, šikanování v zaměstnaneckém poměru, různé formy společenského vytěsňování apod.

<sup>2</sup> JÜNGER, J. - FIALOVÁ, V. Podnikání a podnik I., Ostrava: VŠP, a.s., 2004. ISBN 80-86764-07-9.

<sup>3</sup> JÜNGER, J. - TYKVA, T. Podnikavé město - základní východiska. In Kreatywna aglomeracja - potencjaly, mechanizmy, aktywnosci. Podejscia metodologiczne. Ustroń: říjen 2006.

## 1.5

# Podnikatelské prostředí

## (Podnikatelská infrastruktura a její hlavní prvky)

**Podnikatelské prostředí** lze definovat jako souhrn podstatných vlivů působících jak na podnikatele, tak i na podnik a podnikání. Podnikatelské prostředí tedy zahrnuje vlivy, které působí na soustavnou činnost prováděnou podnikatelem nebo podnikem vlastním jménem a na jeho vlastní zodpovědnost za účelem zhodnocení podnikatelského potenciálu, např. v podobě dosaženého zisku. Vedle složek ekonomických a přírodních v podnikatelském prostředí mají významnou roli i složky nehmotného prostředí (kultura, právo, sociální vztahy, vědecké poznatky apod.)<sup>4</sup>

Podnikatelské prostředí je pestré a strukturované. Má dimenzi *věcnou, časovou, prostorovou, efektivnostní, účelnostní*.

Seznámit se se strukturou podnikatelského prostředí a v rámci daných možností se naučit zasahovat, přizpůsobovat potřebě a měnit podnikatelské prostředí, musí patřit k základním dovednostem podnikatele. Z tohoto důvodu je v další části textu velmi stručně podána charakteristika jedné z nejčastěji využívaných klasifikací podnikatelského prostředí.

**Vnější (externí) podnikatelské prostředí** je vhodné pro účely podnikání rozčlenit do dvou vrstev:

Nejvzdálenější vrstva – **makropodnikatelské prostředí** (zkráceně makroprostředí) – tvoří jakýsi „celkový obal“ a reprezentuje celospolečenské podnikatelské klima. Podnikatel ve většině případů musí toto prostředí respektovat, nemá „sílu“ jej měnit.

Druhá vrstva – **mezzopodnikatelské prostředí** (zkráceně mezzoprostředí) – je spojena s působením regionálních a místních faktorů. Toto mezzoprostředí podnikatel de facto spoluvytváří a má možnost do něj určitým způsobem zasahovat a ovlivňovat ho, případně i spoluvytvářet a měnit.

**Interní (vnitřní) podnikatelské prostředí** označujeme jako **mikropodnikatelské prostředí**. A právě vytváření tohoto mikroprostředí je plně v kompetenci podnikatele a je součástí a základním stavebním prvkem jeho podnikání.

V současné době existuje řada metod a postupů, pomocí kterých je možno se naučit prvky podnikatelského prostředí poznávat, analyzovat a měnit. Proč by mělo být součástí výchovy k podnikání právě poznávání podnikatelského prostředí? Na tuto otázku existuje velmi jednoduchá odpověď: pouze to, co známe, můžeme cílevědomě měnit. Tento přístup je blízký zejména studentům technických oborů. A přeměna podnikatelského prostředí se pak může projevit v mnohem širších souvislostech a zároveň se stává generátorem dalších příležitostí pro podnikání.

Ve světě probíhají neustálé změny, které výrazně ovlivňují chování podniků a nutí je neustále se přizpůsobovat novým a novým změnám. Úspěšným se dnes může stát pouze podnik, který se naučí vnímat změny jako příležitosti, a ne jako ohrožení, která mohou vyústit v krizi, popř. zánik podniku.

**Podnikatelskou infrastrukturou** se v tomto kontextu rozumí dopravní a technická infrastruktura a také služby poskytované podnikatelům státem (municipalitami) a komerčními subjekty.

<sup>4</sup> GRUBLOVÁ, E. a kol. Podniková ekonomika. Ostrava: Repronis, 2001. ISBN 80-86122-75-1.

## 1.6

# Vzdělávací programy pro podporu podnikavosti a podnikání

V části D (přílohy) jsou pro inspiraci při tvorbě konkrétního vzdělávacího programu zařazeny dokumenty, které popisují obsahovou náplň a didaktické přístupy dvou významných vzdělávacích programů výuky podnikání.

### Jedná se o tyto programy:

Příklad výuky podnikání na **Harvard Business School**

Příklad výuky podnikání: **Team Academy v Jyväskylä**

Obecné principy podnikání jsou univerzální a přenositelné, proto lze tyto příklady z praxe využít i pro tvorbu vzdělávacího programu v prostředí České republiky.

Dalším příkladem úspěšného příkladu výuky podnikání může být výuka Základů podnikání na **FAME UTB ve Zlíně**.

Cílem výuky je zpřístupnit studentům FAME a dalších fakult informace o problematice podnikání a problémech spojených se založením podniku. Výuka obsahuje témata jako je podnikatelský plán, marketing, trh, finanční plánování apod., která představují spíše využití již existujících znalostí studentů pro konkrétní aplikaci, kterou je otevření vlastního podniku. Vedle těchto standardních témat jsou zařazena i témata jako Potřebné dovednosti v úspěšném podniku, Podnikatelské dovednosti, Motivace k podnikání apod., která jsou podstatná pro úspěšné založení podniku a které nejsou běžně součástí výuky.

Výuka je specifická v tom, že ji zajišťují výhradně vyučující z praxe, dochází tak k novému úhlu pohledu na již získané znalosti u studentů v rámci řádné výuky a na jejich potenciální využití v praxi. Studenti si paralelně s výukou sestavují vlastní podnikatelské plány, které konzultují se specializovaným poradcem pro začínající podniky a získávají tak bezprostřední zpětnou vazbu na své záměry. Tento postup vede k výraznému zrealizování připravovaných podnikatelských plánů. Výuku kompletně zajišťovalo Centrum pro začínající podnikatele při JVM-RPIC, spol. s.r.o. ve spolupráci s dalšími partnery jako je Technologické a inovační centrum a Univerzitní institut na UTB Zlín.

Úspěch předmětu u studentů, kteří projevují zájem o podnikání a poznatky z praxe, dokládá mj. provedený průzkum, ze kterého vyplývá, že 93 % studentů hodnotilo obsah předmětu známkou 1-2 a celých 97 % studentů hodnotilo vystoupení lektorů opět známkou 1-2. Uvedené výsledky dokazují, že trend, který se snaží vedení FAME prosadit do výuky – spojení s praxí, má u studentů velkou oblibu.

## 1.7

# Podnikatelské inkubátory a jejich role v procesu výchovy k podnikání

V případě výchovy k podnikání je přirozené, že se tím podnítí zájem o skutečné založení podniku a zahájení vlastní podnikatelské činnosti, proto je vhodné, aby výzkumné instituce a vysoké školy měly svůj vlastní podnikatelský inkubátor, či vazbu na takovéto zařízení, neboť tím lze studentům výrazně usnadnit vstup do podnikání. Mnohdy je role inkubátorů přeceňována, nicméně se jedná o zajímavou možnost pro zájemce o podnikání, kteří jsou kapitálově hůře vybavení, případně potřebují odbornou poradenskou pomoc a asistenci s dílčími aktivitami spojenými se zahájením a rozjezdem vlastního podnikání.

**Podnikatelský inkubátor** je prostředí (budova či malá průmyslová zóna) pro začínající firmy, které mohou za předem stanovených podmínek využívat zvýhodněného nájemného a služeb poskytovaných provozovatelem inkubátoru. Inkubátor pomáhá vytvořit zázemí pro začínající podnikatele, jejichž hlavním předmětem podnikání je vývoj nových výrobků, technologií či služeb a jejich uvedení na trh. Především se jedná o společnosti, které mají dobrý nápad, ale nedostatek finančních prostředků a zkušeností na jeho realizaci. Inkubátor pomáhá vytvářet takové podmínky, aby mladé inovační firmy mohly realizovat své nápady do konečné podoby a v rozumném časovém horizontu je také nabídly na trhu. Ceny pronájmu a souvisejících služeb jsou většinou dotovány ze státních programů podpory malého a středního podnikání. Takto nastartované firmy už pak většinou nemají problém najít soukromého investora, případně ve fázi své inkubace vygenerovat takový zisk, který ji umožní etablování se na trhu a odchod z inkubátoru.

Jednou z variant zahájení podnikání jsou podnikatelské entity založené za účelem využití a rozvoje duševního vlastnictví univerzity až do formy produktu nebo služby uplatnitelné na trhu. Takovéto firmy jsou pak označovány jako **spin-off** (též spin-out). Duševní vlastnictví (většinou výsledek výzkumu) je firmě poskytnuto prostřednictvím licenční smlouvy nebo prodejem. Univerzita může – ale také nemusí – získat ve spin-off majetkový podíl, společnost se naopak může s univerzitou dohodnout na využívání jejích laboratoří či poskytování služeb. Na činnosti firmy se obvykle podílejí i původci příslušného duševního vlastnictví. Většinou jde o malé a střední firmy, které obvykle nedisponují dostatečnými prostředky pro realizaci vlastních investičních záměrů a proto nabízejí možnost vstupu investora do firmy.

Možné je také kombinování obou zmíněných variant, které potom v praxi vypadá tak, že spin-off firma využívající na základě licence některý z předmětů duševního vlastnictví univerzity či výzkumné instituce zahajuje svou činnost v podnikatelském inkubátoru a využívá výhod, které jí to přináší. Tato kombinace pak přináší synergický efekt vznikající komercializací výstupů vědecko-výzkumné práce.

Danou problematikou se podrobněji zabývají další metodiky zpracované v rámci projektu EF-TRANS (Ochranu duševního vlastnictví řeší Metodika II.).









## Anotace části B

Tato část metodiky si klade za cíl poskytnout uživateli praktický návod, jak vytvořit vzdělávací program zaměřený na výchovu k podnikání a rozvoj klíčových kompetencí potřebných pro vlastní podnikatelskou činnost v souvislosti s transferem technologií a komercializací produktů duševní práce.

### Odpovídá tak na následující otázky:

Jak tvořit vzdělávací program pro výchovu k podnikání?

Jaký by měl mít vzdělávací program obsah?

Jak učit podnikání?

Obsahem této části je také výčet potencionálních otázek, které by mohly uživatele metodiky v přípravné fázi, nebo poté ve fázi tvorby vzdělávacího programu zajímat (FAQ).

## Obsah části B

### **Jak tvořit vzdělávací program pro výchovu k podnikání a provozování technologicky orientovaného podniku zaměřeného na využití výsledků VaV v praxi (s možností využití i v ne technologicky orientovaných oborech?)**

Návrhy institucionálního vymezení (kdo by se měl tvorbou vzdělávacího programu v rámci konkrétní instituce zabývat).

Návrhy začlenění vzdělávacího programu do vzdělávacího systému instituce (návrh geneze začlenění - od volitelného předmětu až po součást akreditovaného oboru).

Konkrétní kroky při tvorbě programu (definování výstupů učení, návrhu studijní zátěže ve vztahu ke kreditnímu systému ECTS).

Struktura a doporučený obsah vzdělávacího programu. Volba vhodných didaktických a evaluačních přístupů ve vztahu k obsahu a zaměření dílčích částí).

Postup implementace vzdělávacího programu.

Spolupráce při tvorbě a realizaci vzdělávacího programu (mezi VŠ, PI, VTP, v.vi., HK apod.).

Studijní materiály a jejich tvorba.

OPVK - možnost spolufinancování tvorby vzdělávacího programu z OPVK.

### **Jak učit podnikání?**

Výčet didaktických metod. (specifikace metod je pak uvedena v části D - Přílohy).

Specifické metody doporučené při výuce podnikání. Využití moderních didaktických prostředků.

Materiální didaktické prostředky podnikatelské výchovy. Aplikace MDP v procesu výchovy k podnikání (výuky podnikání).

Vymezení prostředků evaluace; metodika a metody hodnocení.

## 2 Tvorba vzdělávacího programu

Jak uvádí předcházející schéma, ještě před tím, než je zahájena práce na tvorbě vzdělávacího programu, je nutné přijmout strategické rozhodnutí. Pokud je jeho výsledek pozitivní a instituce cítí potřebu vytvořit vlastní vzdělávací program<sup>6</sup>, lze pokračovat institucionálním vymezením daného problému (jde o to, která organizační složka v rámci dané instituce se bude tvorbou a implementací zabývat – případně jestli vznikne organizační složka nová).

Poté již dochází k vytvoření řešitelského týmu a následně k samotné tvorbě vzdělávacího programu a jeho implementaci.

Všechny tyto části jsou pak specifikovány v následujících podkapitolách.

### 2.1 Návrhy institucionálního vymezení (kdo by se měl tvorbou vzdělávacího programu v rámci konkrétní instituce zabývat)

V institucích, ve kterých má výuka podnikání delší tradici je obvykle na tuto problematiku zaměřena **konkrétní katedra, nebo její oddělení**. V případě, že se škola nechce zabývat výukou oboru Podnikání, ale jen výchovou k podnikání v rámci deploymentu (nasazení, rozšíření) dané problematiky ve formě volitelných předmětů či předmětových specializací do všech dalších oborů, je toto institucionální vymezení vyhovující. V případě, že se škola chce zabývat i výukou akreditovaného studijního oboru Podnikání, bylo by vhodné přinejmenším **konstituování samostatné katedry**, či transformace některé z kateder, které se danou problematikou alespoň okrajově zabývaly. Možné je také **založení samostatné fakulty**, ale to obvykle až v dalších stádiích rozvoje výchovy k podnikání.

V případě v.v.i. je vhodné, aby na tuto problematiku bylo zaměřeno konkrétní oddělení, nebo jeho část. V dalším textu budou pro jednoduchost uváděny jen příklady vysokých škol s tím, že v některých částech textu jsou účelově zařazeny i odkazy zabývající se v.v.i. (tak, kde je to nutné, případně tam, kde se vyskytují významná specifika).

#### 2.1.1 Návrhy začlenění vzdělávacího programu do vzdělávacího systému instituce

Z hlediska koncepce vysokoškolských studijních programů, resp. jejich jednotlivých oborů je vhodné, aby byl vzdělávací program týkající se výchovy k podnikání z hlediska obsahového koncipován tak, jak je uvedeno v dalších částech této metodiky.

Vzhledem k tomu, že je doporučeno, aby tento program byl na vysokých školách, které se zabývají například technickými obory a jejichž absolventi směřují do vědecko-výzkumné či aplikační sféry, zařazen jako volitelný, u specifických oborů pak také jako povinný, je nutné uvést na tomto místě také doporučení k problematice studijní zátěže a ECTS.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> V rámci této metodiky je odhlédnuto od možnosti zakoupení a implementace již existujícího programu, případně od možnosti zadat zpracování programu externímu subjektu.

<sup>7</sup> European Credit Transfer System.

## Možný postup začlenění vzdělávacího programu výchovy k podnikání do vzdělávacího rámce dané instituce

**1. U výzkumných institucí** patrně zůstane vzdělávací program výchovy k podnikání na úrovni kurzu, který bude začleněn do struktury průběžného vzdělávání zaměstnanců.

**2. U vysokých škol** (tak jak naznačuje předcházející schéma) může být vzdělávací program nabízen pro vybrané obory jako volitelný předmět. V další fázi pak jako volitelná specializace (specializace v rámci konkrétního studijního oboru nepodléhá akreditaci a proto odpadají jakékoli administrativní kroky s tím související). Dalším krokem (nikoli však nezbytným) je deployment<sup>8</sup> (nasazení, rozšíření) vzdělávacího programu výchova k podnikání i do dalších oborů. Posledním krokem (opět ne nezbytným) je akreditace vlastního studijního oboru. To je však již administrativně náročnější a navíc to klade zásadní nároky na institucionální rámec (a jeho případnou transformaci) dané vysoké školy.

## 2.1.2 Struktura a doporučený obsah vzdělávacího programu

Struktura a doporučený obsah vzdělávacího programu je přímo závislý na definování výstupů z učení. Jde o to, zda je v tomto kontextu vzdělávacím programem myšlen kurz pro vědecko-výzkumné pracovníky, či volitelný předmět nebo skupina předmětů, jež budou studovány na vysoké škole.

Konkrétní model, který poskytuje informaci nejen o obsahovém, ale také o formálním vymezení a struktuře vzdělávacího programu je uveden v části C.

## 2.1.3 Konkrétní kroky při tvorbě programu (definování výstupů učení, návrhu studijní zátěže ve vztahu ke kreditnímu systému ECTS)

**Krok 1:** Tvorba vzdělávacího programu by měla začít u **definování učebních výstupů**. Učební výstupy jsou výroky o tom:

co se očekává, že student bude znát;  
čemu bude rozumět;  
co bude schopen předvést;  
a co bude schopen vykonávat po ukončení procesu učení.

**Právě tato definice do značné míry determinuje:**

co by se měl student učit – obsah;  
jak by se měl učit – výukové metody;  
jak by měly být ověřovány výsledky studia (výstupy z učení);  
co je třeba a kdy hodnotit a jaké hodnotící metody použít.

V rámci kroku 1 je ještě nezbytné stanovení studijní zátěže. Studijní zátěž se odvíjí od toho, zda se jedná o základní vzdělávací program určený pro v.v.i., nebo zda tento program tvoří vysoká škola a bude se jednat o součást studijního plánu některého z oborů.

U v.v.i. bude rozsah studijní zátěže pochopitelně nižší než u vysokých škol, neboť se bude jednat jen o základní kurz. (Není zde navíc nutné zohledňovat metodiku ECTS). Konkrétní vzorový model studijního programu výchovy k podnikání určeného pro v.v.i. je k dispozici v části C. Navrhovaná studijní zátěž by měla činit 42 – 50 hodin.

V případě výuky na vysoké škole v rozsahu volitelného předmětu bude jeho studijní zátěž korespondovat s metodikou ECTS. Pokud se bude jednat o komplexnější program (například předmětovou specializaci - bez ohledu na to, zda bude program jedno či dvousemestrální, případně budou jeho jednotlivé části rozloženy ve formě dílčích předmětů do delšího časového úseku) mělo by celkové kreditové ohodnocení činit cca 6–8 (ve specifických případech až 10) kreditů. To v zásadě znamená, že student by přípravě na

<sup>8</sup>Rozšíření výchovy k podnikání do dalších oborů (nejen technických, ale i humanitních a uměleckých) se v praxi ukazuje jako velmi prospěšné. S problémem komercializace výstupů své práce se totiž potýkají nejen studenti technických oborů, ale i studenti dalších oborů. Právě získání kompetencí v oblasti podnikání již v průběhu studia na vysoké škole nejen zvyšuje uplatnitelnost absolventů na trhu práce, ale zároveň jim umožňuje zahájit samostatnou podnikatelskou činnost a to jak zcela nezávisle, tak ve formě Spin-off, případně též s využitím podnikatelského inkubátoru.

absolvování tohoto studijního programu měl věnovat přibližně 250 – 300 hodin. Tato časová dotace v sobě zahrnuje jak přímou (prezenční) výuku, tak přípravu na tuto výuku, zpracování průběžných úkolů, zpracování semestrálních projektů (či ročníkového projektu) a samostudium (příprava na zápočtový test, příprava na zkoušku). Konkrétní vzorový model studijního programu výchovy k podnikání určeného pro vysoké školy je k dispozici v části C.

Rozsahu studijní zátěže by pak měla odpovídat i konkrétní koncepce daného programu a jeho dílčích částí (také rozsah přímé výuky – přednášky, semináře), ale také stanovení podmínek absolvování dané studijní povinnosti (definování průběžných úkolů, definování zadání semestrální práce, případně ročníkového projektu atd.)

### Krok 2: Vytvoření struktury programu.

V praxi se osvědčují dva základní obsahové modely programů výchovy k podnikání. Jeden vychází z definování profesních rolí podnikatele<sup>1</sup> (vlastník, správce, manažer, leader, výrobce, prodejce) a druhý vychází ze struktury podnikatelského plánu. Oba jsou koncipovány tak, že jejich dílčí části vycházejí:

v prvním případě z definování obsahu jednotlivých rolí podnikatele – zde je pak výstupem z učení osvojení si kompetencí, které s danými rolemi souvisí a umožňují jejich výkon;

v druhém případě z rozboru podnikatelského plánu – zde je pak výstupem z učení osvojení si kompetencí, které souvisí s kompetencemi, které jsou potřebné pro vytvoření a realizaci podnikatelského plánu (tím je zahájení a provozování podniku).

Tomu, který z modelů je zvolen, je podřízena obsahová náplň programu a také výběr didaktických a evaluačních prostředků. Oba modely však směřují ke stejnému cíli, tj. ke kultivaci kompetencí, které absolventovi umožní zahájení a provozování vlastního podniku a v tomto konkrétním případě také ke komercializaci výsledků své vlastní vědecko-výzkumné práce.

### Krok 3: Výběr didaktických a evaluačních prostředků

Snaha o objektivitu hodnocení, nebo o přizpůsobení hodnocení určitým specifickým vlastnostem studentů a zkušenosti generací pedagogů obvykle vedou k formulaci legislativních, nebo jen etických norem pro používání resp. pro vhodné **kombinování metod hodnocení**. Každá jednostrannost v získávání hodnotících dat omezuje možnosti co nejdůkladnějšího poznání stupně osvojení si učiva studenty.

**V rámci hodnocení by mělo být** (s ohledem na získání komplexního pohledu a odstranění jednostrannosti) **zohledněno následující:**

míra aktivního přístupu a zapojení se do přímé výuky;

aktivita při řešení případových studií;

mikroprezentace, referáty;

prezentace podnikatelského projektu (podnikatelského plánu).

Výše uvedená kritéria se hodnotí průběžně – slovně či bodováním. Výjimku tvoří hodnocení podnikatelského projektu, které by mělo být provedeno na konci výuky (modulu, předmětu, kurzu).

**Konkrétní nastavení hodnotících kritérií musí vycházet ze studijního a zkušebního řádu příslušné vysoké školy a musí respektovat zavedené zvyklosti dané instituce.**

### Metody hodnocení

V procesu hodnocení jsou používány zejména následující metody:

ústní zkoušení (jedním pedagogem či zkušební komisí);

písemná zkouška;

didaktický test (včetně jeho počítačové prezentace);

výkonová, praktická zkouška;

pozorování (individuální nebo skupinové práce);

rozhovor, interview;

dotazník;

hodnocení studentů navzájem (peer - assessment);

sebehodnocení (self-assessment);

kooperativní skupinová zkouška;

závěrečné projekty.

<sup>8</sup> Vzhledem k tomu, že základním předpokladem je podnikání absolventů v sektoru malých, maximálně středních firem, musí být kladen důraz na všechny kompetence a jsou považovány za základní.

Bohatost používané škály metod hodnocení může významně ovlivňovat platnost a objektivitu hodnotících soudů o výkonech hodnocených jedinců.

Vzhledem k požadovanému výstupu by ale mělo být hodnocení soustředěno do dvou bloků: v prvním z nich by mělo být hodnocení osvojení si teoretických základů (zde se nabízí především ústní či písemná zkouška apod.), v druhém bloku by měla být právě hodnocena schopnost kreativity, reakce na změny, aktivita apod. (doporučit je možno pozorování, rozhovor a další aplikovatelné metody). Důraz by neměl být kladen na pouhé „memorování“ pouček, ale právě na schopnost uplatnit teoretické poznatky v praxi, v reálné či nasimulované situaci.

#### **Krok 4:** Finalizace a tvorba studijních materiálů.

V tomto kroku pak proběhne syntéza dokumentů (např. studijních materiálů), které byly pro výuku připraveny (většinou bývá příprava studijního programu prací týmu odborníků), dochází také k vytvoření lektorského týmu a nabízení programu potenciálním zájemcům.

Podrobněji se pak danou problematikou zabývají další kapitoly.

## 2.1.4 Studijní materiály a jejich tvorba

Mezi studijní materiály, které jsou v rámci výuky používány a v přípravné fázi by měly být vytvořeny, patří zejména:

### **Sylabus dílčí části vzdělávacího programu**

Sylabus tvoří nosnou kostru každé dílčí části vzdělávacího programu. V bodovém přehledu poskytuje studentovi všechny podstatné informace o dílčí části, jejím obsahu, rozsahu, zařazení do studia, způsobech výuky, hodnocení atd.

Je určen zejména studentům prezenční formy studia. Tímto materiálem se dílčí část „představuje okolí“ a je východiskem pro vypracování všech dalších studijních materiálů pro všechny formy studia. Sylabus je nedílnou součástí „Informačního katalogu školy“, kterým se škola (případně jiná instituce) prezentuje nejen uvnitř, ale zejména vůči svému externímu okolí.

### **Průvodce studiem dílčí části vzdělávacího programu**

Průvodce studiem dílčí části je písemný materiál, jehož úkolem je „provést studenta danou dílčí částí“, tj. podrobněji jej informovat „jak bude studovat“.

Jedná se zejména o vymezení a charakteristiku výukových a studijních procesů konkrétní části, definování konkrétních aktivit studenta i pedagoga v čase. Nejde ani tak o obsah (samozřejmě od něj nelze abstrahovat), ale o metody studia a výuky, hodnocení, požadavky na úspěšné ukončení modulu. Student z materiálu musí

pochopit, jak probíhá výukový proces, jak studuje, kdy a jak je hodnocen, proč je hodnocen, jakými metodami, z čeho se skládá jeho celkové hodnocení (za co všechno je hodnocen) apod.

Společně se sylabem tvoří průvodce základní informační zdroje o obsahu a procesu studia dané dílčí části.

### **Studijní opora**

Studijní opora je základním studijním materiálem k dané dílčí části programu. Jedná se o písemný materiál, který v sobě zahrnuje výklad vybraných témat konkrétního modulu, řadu interaktivních prvků, které mají motivovat studenta k zamýšlení se nad prezentovanou problematikou (otázky k zamýšlení, odkazy na další studijní zdroje, související problematiku apod.), prezentuje řešené modelové příklady, případové studie či příklady z praxe, vymezuje úkoly k samostatné práci studentů a samostudiu. Studijní opora v sobě zahrnuje prvky učebnice a současně cvičebnice, které jsou doplněny řadou interaktivních doprovodných prvků.

## 2.1.5 Spolupráce při tvorbě a realizaci vzdělávacího programu (mezi VŠ, PI, VTP, v.v.i., HK apod.).

V rámci přípravy vzdělávacího programu zaměřeného na výchovu k podnikání a také pak při realizaci tohoto programu (při výuce) je žádoucí spolupráce mezi danou institucí a dalšími institucemi, které se významně podílejí na rozvoji podnikání a mají možnost ovlivňovat nejen úspěšnost konkrétního podnikatele, ale také vývoj podnikatelské infrastruktury.

### **V praxi se jako velmi úspěšná ukazuje spolupráce s:**

podnikatelskými inkubátory (bližší viz kapitola 1.8);  
vědecko-technologickými parky;  
Hospodářskou komorou ČR;  
agenturou CzechInvest atd.

**Tato spolupráce může mít celou řadu podob. Nejčastěji jde o:**

- zajištění dílčích částí výuky odborníky z daných institucí;
- zprostředkování participace významných podnikatelů a manažerů z praxe na výuce;
- pořádání besed a exkurzí pro studenty;
- pořádání speciálních kurzů ke konkrétním tématům spolupracujícími institucemi;
- zajištění certifikátů profesní zdatnosti pro absolventy výše uvedených kurzů (zvláště Hospodářská komora ČR).

### 2.1.6 Možnost financování tvorby (inovace) vzdělávacího programu z veřejných prostředků - OPVK

Vysoká škola či výzkumná instituce může tvorbu, resp. inovaci vzdělávacího programu financovat z vlastního rozpočtu. Další - velmi zajímavou a efektivní - možností je financování (či spolufinancování) této aktivity z veřejných prostředků.

Za zmínku zde jistě stojí průběžná výzva Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, která umožňuje vysokým školám financování inovace studijních programů a oborů (zařazení vzdělávacího programu výuky podnikání by z tohoto hlediska splňoval kritérium pro inovaci a tudíž i podmínky veřejné podpory).

**OPVK** je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR. Cílem OPVK je rozvoj vzdělanostní společnosti za účelem posílení konkurenceschopnosti ČR prostřednictvím modernizace systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji.

Globálním cílem prioritní osy 2 OPVK je inovace v oblasti terciárního vzdělávání směrem k propojení s výzkumnou a vývojovou činností, větší flexibilitě a kreativitě absolventů uplatnitelných ve znalostní ekonomice a k vytvoření komplexních a efektivních nástrojů, které by podporovaly inovační proces jako celek.

Cílem oblasti podpory 2.2 Vysokoškolské vzdělávání OPVK je zvýšení kvality a prohloubení diverzifikace vysokých škol s důrazem na požadavky znalostní ekonomiky.

Cílem výzvy<sup>9</sup> č. 28 je podpora aktivit zaměřených na zkvalitnění procesu a výsledků dosahovaných v oblasti vysokoškolského vzdělávání. **Důraz je kladen zejména na podporu spolupráce na úrovni kateder, fakult, vysokých škol a praxe.** Všechny předkládané projekty a realizované klíčové aktivity musí směřovat k naplnění cíle oblasti podpory.

<sup>9</sup> Výzva č. j.: 32544/2010-41.



## 2.2

# Jak učit podnikání?

V mnoha vzdělávacích „programech“ je klíčovým cílem rozvoj podnikatelských postojů a podnikavosti. V mnoha programech nejsou stanovena kritéria úspěchu vzdělávání. Dále je nutné se zaměřit na zdokonalování pedagogických procesů. Podle jedné z britských studií (Levis) by měl být v rámci výchovy k podnikání kladen důraz na důležitost učení:

z reálné situace;  
interakce a hraní rolí;  
užití projektů včetně podnikatelského záměru.

Pozornost by, podle mnohých odborníků, měla být věnována vzdělávacím modelům, které kladou důraz na samořízené „učení“ (samostudium), flexibilitu, důraz na způsob života podnikatelů, potřebu vědět „jak“ a „kdo“, holistický pohled na management.

Komplexní srovnávací studie cílů vzdělávání podnikání není k dispozici. Všeobecně však většina evropských kurzů poskytuje základní moduly zaměřené na důležitost podnikání a na to, proč se lidé stanou podnikateli, resp. proč by se jimi stát měli. Potom existuje často důraz na to, co je třeba udělat pro to, aby se člověk stal podnikatelem, jak vyvinout a realizovat business. Rozsah cílů je navržen Garononem a Cinneide (1994) v jejich průzkumech vzdělávacích programů podnikání:

požadované znalosti, které jsou důležité pro podnikatele;  
zvolení si speciálních dovedností a užití technik;  
identifikovat a stimulovat podnikatelský talent a „drive“;  
převzetí přiměřeného rizika, balancování na hranici jistoty a nejistoty;  
založit a provozovat podnik;  
osvojit si pozitivní postoje ke změně;  
podporovat start-up (případně spin-off) nových podnikatelů.

Všeobecně by se měla evaluace a hodnocení podnikatelského vzdělávání realizovat pomocí projektu, který se zaměřuje na hodnocení studijní skupiny (studentů). V UK však většina institucí ještě užívá písemné zkoušení, jako hlavní formu evaluace znalostí studentů. Kvalita podnikatelského vzdělávání je pak velmi nesnadno porovnatelná.

### 2.2.1 Výčet didaktických metod.

**Následující část textu nabízí didaktické metody, které je možné využít v rámci tvorby vzdělávacího programu. Vzhledem k tomu, že jejich bližší specifikace a uvedení možností jejich využití by metodiku znepřehlednila, byly tyto informace zařazeny do části D – Přílohy.**

Metody výuky jsou způsoby dosahování cílů. Stanovují konkrétní činnosti pedagoga a studentů, kteří v různé míře osobní interakce, či pouze v interakci pedagoga s učivem, vedou k osvojení si vědomostí a dovedností, k získání zkušeností, k formování kompetencí, ke změně postojů a hodnotového pole studenta.

Uvedená definice dovoluje uvažovat systémově a nalézt základní funkce metod výuky. Těmi je chápáno výstižné a stručné vyjádření významu metod výuky v systému realizace cílů i v jejich vymezení. Metody jsou současně prostředkem dosažení cílů a také samotným cílem výuky<sup>10</sup>.

Níže je uveden výčet didaktických přístupů, které jsou používány při výuce podnikání. V první části jsou uváděny spíše metody obecnější, dále následuje výčet metod, které jsou specifické zejména pro oblast výuky podnikání (výchovy k podnikání). V kapitole 3.3, která popisuje zaměření a obsah jednotlivých dílčích částí vzdělávacího programu, jsou pro každou dílčí část uvedeny doporučené didaktické přístupy. Toto vymezení má skutečně jen charakter doporučení, neboť volba vhodného didaktického přístupu je velmi individuální a je závislá na cílové skupině (aktuální znalosti a dovednosti studentů), ale také na schopnostech a pedagogických dovednostech vyučujícího – v neposlední řadě je podstatným kritériem pro volbu didaktického přístupu zkušenost s danými metodami a možnosti jejich využití v konkrétním časovém a materiálním rámci (některé z metod jsou časově náročnější na přípravu, jiné na realizaci a jiné na materiálně-technické zázemí).

Z řady možných způsobů třídění metod vyučování – učení je v praxi doporučováno použití **kritéria etapy procesu. Podle daného kritéria lze metody členit takto:**

#### metody motivační (aktivizační):

metoda společného cíle;  
motivační vyprávění;  
motivační rozhovor;  
motivační demonstrace,;

<sup>10</sup> MALACH, J. - DURDA, L. Didaktika podnikatelské výchovy. Ostrava: Ostravská univerzita, 2007.

motivační pokus o výkon;

metoda poskytování hodnotící (pozitivní) zpětné vazby;

#### metody expoziční:

výklad;

vysvětlování;

práce s knihou;

videoprezentace;

počítačová prezentace;

#### metody fixační:

diskusní metody (řízená diskuse, diskuse v plénu, panelová diskuse);

moderační metoda;

problémové metody (řešení simulovaného problému);

metoda případová;

metoda inscenační (simulační, hraní rolí, dramatizace);

metoda her (manažerské, ekonomické, rozhodovací);

projektové metody;

brainstorming.

#### metody aplikační:

fiktivní firma;

studentské podniky;

dovednostní soutěže;

praktický výcvik;

stáže.

## 2.2.2 Specifické metody doporučené při výuce podnikání. Využití moderních prostředků (e-learning a simulační hry).

Běžně používané metody jsou všeobecně akceptovány, v dalším textu jsou prezentovány specifické didaktické přístupy, jež jsou doporučovány při výuce podnikání a podnikavosti a měly by být při tvorbě vzdělávacího programu zaměřeného na výchovu k podnikání využity, resp. vhodně implementovány do průvodců (či sylabů) jednotlivých dílčích částí programu – a to s ohledem na téma, které má být touto metodou vyučováno. **Tyto metody jsou v dalším textu pouze vymezeny – jejich bližší charakteristika, případně návod na jejich použití je k dispozici v části D Přílohy.**

#### Specifické metody používané při výuce podnikání:

problémové metody, problémové vyučování;

inscenační metoda, metoda hraní rolí;

situační metoda, případová metoda.

#### E-learning

V dnešním pojetí je e-learning chápán jako distanční metoda studia využívající pro studium počítač s přístupem k Internetu. Z hlediska obsahu není e-learning omezen jen na klasické předávání informací, ale nabízí také virtuální laboratoř a simulaci umožňující účastníkům praktická cvičení a interakci pro technicky zaměřené oblasti podobně jako strategické hry pro manažerské vzdělávání.

On-line kurzy umožňují vybudovat učící se komunitu, v rámci níž je možné nejen vyměňovat si informace, ale také vzájemně se podporovat, a to nejen po dobu vlastního vzdělávacího cyklu. Instruktóři již nepůsobí pouze jako prostředníci pro předávání daného obsahu, ale jako mentoři a experti, kteří mohou poskytovat svoje znalosti, zkušenosti a pomáhat účastníkům kurzu, opět nejen po dobu vlastní výuky. Jsou k dispozici virtuálně 24 hodin denně a jsou snadno elektronicky dosažitelní, ať jsou vzdálenost a rozdíl v čase mezi nimi a jejich studenty jakékoli.

#### Výhody e-learningu:

časová a prostorová flexibilita - účastníci si mohou sami určovat místo a čas pro vzdělávání;

volba individuálního studijního tempa.

E-learning nelze redukovat na pouhou výuku elektronickou cestou. Zahrnuje v sobě vzdělávání, informace, komunikaci, výuku, management znalostí a výkonnosti. Je to systém založený na informačních technologiích, který zpřístupňuje informace a znalosti všem, kdo je potřebují, a to kdykoli a kdekoli. Uživatelé takového systému se nejen musí naučit efektivně používat a následně ocenit příslušné technologie, ale musí také změnit svůj přístup ke vzdělávání: učení není omezeno na prostory škol a vzdělávacích kurzů, ale je celoživotním procesem, průběžnou a každodenní činností.

V posledním desetiletí se ve výuce podnikání prosazují (právě s rozšířením využívání IT/ICT) **různé typy simulačních her**, které umožňují soutěžním týmům řídit fiktivní firmy a vzájemně si konkurovat při výrobě a prodeji fiktivního výrobku. Během jednotlivých soutěžních kol činí týmy konkrétní rozhodnutí týkající se převážně daných oblastí:

The Price Decision - stanovení ceny výrobku;

The Production Decision - stanovení objemu výroby;

The Marketing Decision - stanovení objemu marketingových investic;

The Capital Decision - stanovení objemu kapitálových investic;

The Research Decision - stanovení objemu investic do výzkumu a vývoje;

The Charitable Giving - stanovení objemu darů na charitativní účely.

V prostředí České republiky jsou používány například tyto konkrétní simulační hry:

JA Titan<sup>11</sup> (vychází z původní hry MESE);

IndustryMasters<sup>12</sup>.

## 2.2.3 Podpůrné aktivity při výuce podnikání

Pro ztraktivnění výuky podnikání, stimulaci studentů a získání praktických zkušeností je vhodné do programu zařadit různé promo akce a soutěže, zapojovat studenty, resp. zaměstnance do těchto aktivit a zvát do výuky experty z praxe a zahraniční lektory.

Dobrým příkladem takovéto aktivity může být Innovation Boot Camp pořádaný pravidelně Vysokou školou podnikání, a. s. Jedná se o čtyřdenní program plný kreativity, tvůrčí energie a zábavy. Účastníci řeší v týmech zadané úkoly/výzvy. Naučí se spojovat nápady, inovovat a vnímat problémy z jiné perspektivy. Program doprovází sportovní a kulturní aktivity. Studenti takovéto aktivity vysoce cení, z didaktického hlediska jde o uplatnění přístupu „Learning by doing“.

## 2.2.4 Požadavky na kompetence lektora

Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou výchovy podnikání jsou v tomto případě dospělí lidé (studenti VŠ a zaměstnanci v.v.i), je nutné toto specifikum akcentovat při výběru lektora. Dospělý člověk má často velmi vyhraněnou osobní zkušenost a pragmatický přístup k hodnocení praktické uplatnitelnosti předpokládaného obsahu vzdělávání.

U této kategorie vzdělávaných je také podstatně vyšší a silně motivující potřeba výměny a sdílení často vysoce specializovaných zkušeností a znalostí, ale také potřeba možnosti osobní prezentace názorů při hledání odpovědí a řešení úkolů plynoucích z výukového procesu. **Tyto aspekty zdůrazňují mnohem silnější potřebu praktického obsahu vzdělávání. Do značné míry determinují i roli lektora postaveného spíše do role konzultanta, respektive odborného moderátora a facilitátora interaktivního hledání optimálních řešení praktických problémů.**

Při výběru lektorů se spíše posuzuje jejich profesní kompetence, tj. schopnost vést výuku a komunikovat s účastníky.

Kritéria pro výběr lektorů jsou seskupena do tří hlavních kategorií:

věrohodnost;

schopnost posílit odhodlání účastníků;

prezentační dovednosti.

Důraz by měl být kladen na skutečnost, aby lektoři dovedli používat marketingové a psychologické nástroje k ovlivnění podnikatelského myšlení.

<sup>11</sup> <http://www.jacr.cz/>

<sup>12</sup> <http://www.industrymasters.com/>

## 2.2.5 Materiální didaktické prostředky podnikatelské výchovy

Materiálními didaktickými prostředky jsou nazývány všechny předměty materiální povahy, které jsou užívány v heterodidaktických i autodidaktických procesech k dosažení stanovených vzdělávacích i výchovných cílů. Mohou být nositeli učebních informací a řídicích stimulů procesu učení nebo vytvářet nezbytné vnější podmínky pro jeho uskutečňování. Plní řadu funkcí, které vyjadřují jejich smysl či potenciální možnosti aplikací.

### Gnozeologické (poznávací) funkce

Vycházejí z teorií poznání, v nichž jsou shodně považovány za významné tři následné kroky osvojování okolního světa:

smyslové vnímání - empirické zkušenosti člověka s realitou;

racionální zpracování vnímané skutečnosti - rozumové, teoretické zkoumání problematiky;

ověřování (verifikace) vědeckých teorií v praxi.

Tyto kroky nemusí (ani nemohou) být ve vědeckém či pedagogickém poznávání nezbytně zachovány. Gnozeologické funkce tedy znamenají, že MDP mohou sloužit:

ke zpřístupňování předmětů a jevů smyslovému vnímání a tím vytvářet názorné představy studentů;

k rozvíjení teoretického poznávání, např. grafy, tabulky, schémata, teoretické modely aj.;

k ověřování osvojovaných poznatků cestou experimentů, simulací apod.;

k osvojování postupů vědecké práce, které jsou obvykle posloupností zpracování výzkumného projektu, volby experimentálního zařízení, sestavení aparatury, provedení experimentu a vyjádření výsledků (tabulky, grafy závislosti aj.), včetně osvojení návyku dokazovat svá vlastní či obecně přijímaná vědecká tvrzení.

### Psychologické (pedagogicko-psychologické) funkce

Jsou také označovány jako stimulačně motivační. Ve vymezení těchto funkcí jsou brány v úvahu poznatky o třech základních psychologických procesech - poznávacích, emočních a volních - i poznatky z psychologie učení. MDP pak:

Rozvíjejí poznávací procesy - vnímání (všemi smysly), pozornost, představivost i všechny mikroprocesy myšlení (myšlenkové operace - analýzu, syntézu, komparaci, indukci, dedukci, generalizaci i konkretizaci).

Uspadňují (facilitují) učební činnosti tím, že napomáhají k plnějšímu uplatnění zejména psychologických zákonů učení - z nichž na prvním místě je uváděn zákon motivace, a dále pak zákon opakování, zákon zpětné informace a zákon pozitivního transferu.

Posilují emocionální účast studenta v procesech učení. Studenti se většinou těší na práci s pomůckami, v laboratoři apod.

Posilují volní vlastnosti - mnohé pomůcky i technická zařízení v pozitivním smyslu "nutí" studenta práci ukončit a dosáhnout plánovaného výukového záměru i za cenu zvýšeného volního úsilí. Vhodné jsou např. různé druhy pracovních listů, studijních návodů, výukové programy, interaktivní systémy aj.

### Didaktické funkce

Zahrnují celou škálu didaktických možností současných učebních pomůcek i didaktické techniky. Na tyto prostředky je nutné nahlížet z hlediska specifických cílů, studovaného obsahu, volených metod i organizačních forem. Didaktické funkce MDP vyjadřují následující možnosti jejich aplikací:

Mohou být používány ve všech fázích osvojování učiva, v nichž mohou do poměrně značné míry převzít dočasně řídicí aktivity za pedagoga. MDP tak mohou efektivně plnit specifické úkoly ve fázi motivační, expoziční, fixační a aplikační i diagnostické.

Z hlediska cílů učení mohou být určeny jak pro rozvoj intelektu (tj. vědomostí, utváření a upevňování intelektuálních operací, představ), tak také pro formování psychomotorických dovedností.

Z hlediska organizace procesu učení - místa učení, času pro učení, počtu učících se osob a jejich propojení v tomto procesu lze hovořit např. o funkci individualizační, kooperativní (ve smyslu párového či skupinového vyučování) a hromadné.

Mnohé z pomůcek vyžadují při aplikaci přítomnost pedagoga i studenta. Jsou to demonstrační pomůcky. Lze hovořit o jejich heterodidaktickém využití. Jiné jsou spíše uvažovány pro samostatné studium či dovednostní nácvik. Mají tedy autodidaktickou funkci. Mohou to být studijně-pracovní texty (pracovní sešity), počítačové výukové programy - didaktický software.

### Výchovné funkce

Z pojetí vyučování a učení se jako integrity vzdělávacích a výchovných záměrů vyplývá také požadavek, aby i materiální didaktické prostředky obsahovaly podněty nejen z oblasti znalostní výchovy, ale také z oblasti mravní, estetické, případně tělesné a pracovní výchovy. Mnohé filmy, obrazy jsou takto záměrně vytvářeny.

### Racionalizační funkce

Vyjadřuje experimentálně ověřený předpoklad, že při správném a promyšleném použití MDP lze zvýšit účinnost výuky.

## 2.2.6 Aplikace MDP v procesu výchovy k podnikání (výuky podnikání).

Značnou možnost získávání informací o světě a osobnostech podnikání nabízejí média, včetně internetu. **Je možné využívat řady databází a severů, které obsahují aktuální ekonomická, právní, osobní a další data umožňující se rozhodovat v situaci převodu myšlenek do praxe, za situace zakládání studentské, resp. fiktivní firmy.**

Informační a komunikační prostředky jsou velmi vhodné pro prezentaci jak teoretických rámců problémů spojených s rozvojem podnikavosti, tak pro prezentaci videozáznamů z reálných podnikatelských prostředí a také pro prezentaci výsledků týmové práce na řešení projektů. **Kvalita prezentace výsledků skupinové práce může být jedním z kvalitativních kritérií celkové práce týmu.**

## 2.2.7 Vymezení prostředků evaluace; metodika a metody hodnocení.

Snaha o objektivitu hodnocení, nebo o přizpůsobení hodnocení určitým specifickým vlastnostem studentů a zkušenosti generací pedagogů obvykle vedou k formulaci legislativních, nebo jen etických norem pro používání resp. pro vhodné **kombinování metod hodnocení**. Každá jednostrannost v získávání hodnotících dat omezuje možnosti co nejdůkladnějšího poznání stupně osvojení si učiva studenty.

**V rámci hodnocení by měla být** (s ohledem na získání komplexního pohledu a odstranění jednostrannosti) **zohledněna zejména aktivita a schopnost prezentace a komunikace** (viz kap. 2.1.1).

Výše uvedená kritéria se hodnotí průběžně - slovně či bodováním. Výjimku tvoří hodnocení podnikatelského projektu, které by mělo být provedeno na konci výuky (modulu, předmětu, kurzu).

**Konkrétní nastavení hodnotících kritérií musí vycházet ze studijního a zkušebního řádu příslušné vysoké školy a musí respektovat zavedené zvyklosti dané instituce. V případě výzkumné instituce může být hodnocení navázáno na osobní hodnocení zaměstnance.**

## 2.2.8 Způsob zakončení programu

U VŠ jsou základní způsoby zakončení zcela zřejmé - zápočet, klasifikovaný zápočet, zkouška (toto je dáno začleněním kurzu do studijního programu). V případě institucí, které nejsou primárně vzdělávací, je vhodné nastavit způsob ukončení tak, aby splňoval následující podmínky:

- byl průkazný a osvědčoval získané kompetence;
- byl využitelný v rámci konkrétní instituce (případně i mimo ni);
- měl motivační charakter pro absolventa.

Tyto podmínky mohou být splněny například udělením certifikátu. Má-li sloužit certifikát jen v rámci dané organizace, není nutné pro jeho udělení provádět žádné předchozí úkony (takovýto certifikát má spíše motivační charakter). V případě, že má sloužit certifikát i mimo organizaci, je nutné spolupracovat s příslušným certifikačním orgánem pro certifikaci osob. Podrobnější informace jsou například k dispozici na stránkách Českého institutu pro certifikaci, o. p. s.<sup>13</sup>, případně na stránkách konkrétní certifikační instituce (DTO CZ, s. r. o.<sup>14</sup>).

<sup>13</sup> <http://www.cai.cz/default.aspx?id=1>

<sup>14</sup> <http://www.dtocz.cz/index.php>





## Anotace části C

V této části dokumentu jsou prezentovány možné modely vzdělávacího programu výchovy k podnikání.

První příklad je návrhem postupu při zpracování studijního programu pro v.v.i. a i přesto, že výstupy z učení jsou téměř totožné jako v druhém modelu, je zde zvolen jiný postup, který se nezaměřuje na profesní role podnikatele, ale na obsah podnikatelského plánu.

V druhém případě se jedná o model, který v rozšířené podobě využívá při výuce Vysoká škola podnikání, a.s. se sídlem v Ostravě. Plná verze tohoto modelu není pro účely metodiky vhodná, neboť metodika si v této fázi neklade za cíl vytvořit akreditovaný obor, ale pouze vzdělávací program – z tohoto důvodu je model redukován a obsahuje pouze specifické části, které se týkají podnikání (nikoli části všeobecného základu, jako například jazykové kompetence apod.).



## Obsah části C

Vzorový model a postup tvorby vzdělávacího programu pro v.v.i.

Vzorový model vzdělávacího programu pro vysoké školy.

### 3 Vzorové modely vzdělávacích programů

### 3.1 Základní odlišnosti vzdělávacích programů určených pro vzdělávací instituce a pro instituce, jejichž primární náplní není vzdělávání

Základní specifika, resp. odlišnosti mezi programy zaměřenými na výchovu k podnikání, které jsou určené pro vzdělávací instituce (VŠ) a programy, které jsou určené pro instituce nemající vzdělávací charakter (například VTP, v.v.i.) lze spatřovat ve faktorech, které zachycuje následující tabulka:

Specifický faktor	VŠ	VTP, v.v.i.
<b>Cílová skupina</b>	Studenti VŠ	Vědecko-výzkumní pracovníci
<b>Cíl vzdělávání</b>	Připravit studenty pro vstup na trh práce s akcentem na zahájení vlastní podnikatelské činnosti. Studenti (absolventi) většiny oborů disponují odbornými kompetencemi, schází však kompetence k samostatné podnikatelské činnosti a ke komercionalizaci výstupů vlastní tvůrčí práce.	Poskytnout vybraným zaměstnancům přehled a kompetence, jaké jsou možnosti komercionalizace výsledků jejich práce, výsledným efektem zde nemusí být jejich vlastní podnikatelská aktivita, ale spíše přijetí podnikatelské filozofie, která umožní efektivnější využití výsledků jejich práce, případně je stimuluje k podnikavému přístupu k řešení úkolů. Absolvování programu dává také dobrý předpoklad pro uplatnění tzv. intrapodnikání <sup>15</sup> .
<b>Rozsah</b>	Je dán studijním plánem v rámci studijního programu školy.	Je dán časovými možnostmi instituce a dílčími cíly (program konkrétní instituce může získání některých kompetencí považovat za nepodstatné a naopak posílit osvojení si kompetencí jiných) – tomu je pak uzpůsoben i rozsah výuky. Významným faktorem jsou zde také zdroje dostupné pro přípravu a realizaci programu.
<b>Didaktické přístupy</b>	Vycházejí z potřeb a zaměření programu a musí respektovat metodické pokyny pro výuku na konkrétní VŠ.  Je nutné věnovat pozornost prostředkům aktivizace studentů (jejich podněcení pro podnikatelskou činnost a pro osvojování si kompetencí), ne vždy studenti vnímají formální vzdělávací program jako něco, co absolvují pro svou lepší budoucnost.	S ohledem na jinou cílovou skupinu jsou voleny metody, které předpokládají profesní a životní zkušenosti, případně jistý nadhled účastníků vzdělávání.  Účastníci většinou chápou, proč je pro ně vzdělávání podstatné a co jim může přinést, obvykle ocení renomovaného lektora, který má s podnikáním praktické zkušenosti.

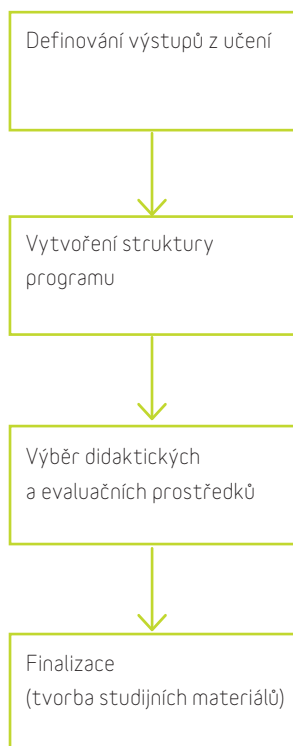
<sup>15</sup> Firmy si dnes uvědomují, že stejná podnikavost, jaká stojí za vznikem nových úspěšných podniků, může být uplatňována také v rámci existujících firem. Pojem intrapodnikání poprvé použil Girrorod Pinchott ve své knize Intrapreneuring (1985). Intrapodnikání tak v angličtině tvoří složení „intra“ (vnitřní) a „preneurship“ (odvozeno z pojmu „entrepreneurship“, tedy podnikání). Pinchottova práce nabídla jako první návod a doporučení pro pracovníky organizací, jak přicházet a realizovat nové nápady v rámci stávajících organizací. (více na < <http://modularizace.vsp.cz/vzdelavaci-moduly/intrapodnikani-kreativita-inovace-a-podnikani-v-or>>).

## 3.2

# Vzorový model a postup tvorby vzdělávacího programu pro v.v.i.

### 3.2.1 Postup vytvoření vzdělávacího programu<sup>16</sup>

#### 3.2.1.1 Definování výstupů z učení



Základem pro zahájení tvorby vlastního vzdělávacího programu je definování výstupů z učení (cílů učení), které navazuje na analýzu vzdělávacích potřeb organizace. V případě vzdělávacího programu zaměřeného na výchovu k podnikání je takovýmto cílem:

získat předpoklady pro vytvoření podnikatelského plánu;  
získat předpoklady pro zahájení a provozování vlastního technologicky zaměřeného podniku.

Na základě takto definovaných cílů je nutné definovat okruh znalostí a kompetencí, které musí být získány v průběhu studia. V tomto případě jsou to zejména tyto znalosti a kompetence:

**Všeobecné (základní) kompetence** – elementární znalosti psychologie a sociologie potřebné k úspěšnému podnikání a k efektivnímu řízení firmy a jejího personálu, verbální a nonverbální komunikační dovednosti (rétorika a osobní prezentace).

**Odborné (specifické) kompetence** – management (včetně řízení lidských zdrojů), legislativa v podnikání, finanční řízení, prodejní a marketingové dovednosti, výroba<sup>17</sup>.

Výchova k podnikání v plné šíři (včetně soft dovedností) je časově náročný proces. Z toho vyplývá, že příslušná organizace si musí sestavit program modulárně a pak si z hlediska potřeb příslušných zaměstnanců sestavit kurz na míru.

Při tvorbě kurzu musí vycházet z definování vzdělávacích potřeb organizace a postupovat dle schématu uvedeného v kapitole 3.2.1.

#### 3.2.1.2 Vytvoření struktury programu

Na základě definování cíle a kompetencí, které si musí studující osvojit, je možné zahájit tvorbu struktury vzdělávacího programu. Pro vytvoření základního programu je v praxi vhodné použít model vzdělávacího programu, který vychází z podnikatelského plánu - výstupem je zde osvojení si kompetencí, které jsou potřebné pro vytvoření a realizaci podnikatelského plánu (tím je zahájení a provozování podniku).<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Při tvorbě vzdělávacího programu zaměřeného na výchovu k podnikání se vychází z předpokladu, že vzdělávaný disponuje základními znalostmi v oblasti kvantitativních metod (matematika a statistika) a schopnostmi a dovednostmi v oblasti komunikace (jazykové a komunikační) a to na úrovni středoškolského vzdělání. Dále je předpokládán odpovídající všeobecný socioekonomický a kulturní přehled.

<sup>17</sup> Pojem výroba je v technologicky orientovaných podnicích chápán jako vývoj nových technologií či metod, které jsou určeny k dalšímu využití (například k prodeji). Nejde zde o výrobu produktů hmotné povahy, a pokud ano, jedná se o prototypy či funkční vzorky.

<sup>18</sup> Při tvorbě pokročilejších forem vzdělávacích programů (např. předmětové specializace) se pak lépe uplatňuje model, který vychází z definování obsahu jednotlivých rolí podnikatele - zde je pak výstupem z učení osvojení si kompetencí, které s danými rolemi souvisí a umožňují jejich výkon.

## 3.2.1.3 Doporučený obsah vzdělávacího programu

č.	Téma	Stručná anotace tématu	Návrh didaktických metod
1.	Úvod do podnikání	Dané téma uvádí studenta do podstaty podnikání jako procesu, seznamuje jej se základními pojmy z podnikání a motivuje jej k zájmu nejen o danou problematiku, ale také k zahájení vlastní podnikatelské činnosti.	Pro zprostředkování základních vhledů do problematiky a základních pojmů je vhodné použít klasický výklad. Pro motivaci studenta je pak vhodné uvést příklady úspěšných podnikatelů z praxe – tzv. Best Practices, případně použít metodu motivačního vyprávění, případně besedu s úspěšným podnikatelem.
2.	Jak zahájit podnikání?	Toto téma ozřejmuje studentovi základní otázky zahájení podnikatelské činnosti (V čem podnikat? <sup>19</sup> Jaké k tomu je třeba znalosti a dovednosti? Co je třeba udělat? Na koho se obrátit?) Dále stručně nastiňuje právní aspekty podnikání (Jak si zvolit vhodnou právní formu podnikání?)	Dané téma je vhodné mimo klasického výkladu doplnit ještě praktickým nácvikem daných aktivit, tj. využit část metody, která se nazývá fiktivní podnik <sup>20</sup> . Konkrétně část, která obsahuje simulované zahájení podnikání (fiktivní vyřízení právních náležitostí souvisejících se zahájením podnikatelské činnosti).
3.	Podnikatelský záměr a podnikatelský plán	Student je zde seznámen s pojmy „Podnikatelský záměr a podnikatelský plán“. Je zde řešen účel těchto dokumentů, jejich vzájemný vztah, okruh uživatelů a základní pravidla při jejich zpracování. Další témata vzdělávacího programu pak na toto téma navazují praktickým zpracováním podnikatelského plánu.	Toto téma je vhodné vyučovat v první fázi metodou klasického výkladu, který bude doplněn o ukázkou kvalitně zpracovaných podnikatelských plánů. Může následovat jejich rozbor, diskuze a případně identifikace faktorů, které měly vliv na úspěch konkrétních podnikatelských plánů.
4.	Shrnutí a popis podnikatelského záměru, základní informace o podniku a popis produktu	Toto téma navádí studenta k obsažnosti a stručnosti a dává mu praktický návod, jak sestavit úvodní kapitoly podnikatelského plánu. Tyto jsou významné s ohledem na koncového uživatele, kterým je obvykle potenciální investor, případně banka – žádný z těchto subjektů nemá zájem zkoumat podrobně obsáhlý dokument, proto je rozsah a forma daných kapitol klíčová.	Téma je vhodné zahájit výkladem a následně nácvikem vytvoření dané části podnikatelského plánu. V závěru by měli studenti své práce prezentovat a rozvinout diskusi na téma srozumitelnost dokumentu pro potenciálního uživatele.
5.	Cíle podniku, plánování	Toto téma seznamuje studenta s principem a zásadami stanovení cíle a plánování.	Mimo klasického výkladu by si měl student v praxi vyzkoušet formulaci cíle svého podnikání s využitím metodiky SMART <sup>21</sup> a dále tento cíl rozpracovat do podoby dlouhodobého, střednědobého a krátkodobého plánu na úrovni strategické, taktické a operativní. Vhodné je také zařazení diskuze směřující k posouzení reálnosti cíle a správnosti sestavených plánů.
6.	Management a řízení lidských zdrojů	Toto téma seznamuje studenta se základními manažerskými funkcemi a rolími se zaměřením na pravidla organizování a tvorby organizační struktury. Dále je zdůrazněn význam lidských zdrojů pro podnik a jsou prezentována základní pravidla a základní principy řízení intelektuálního kapitálu.	Na klasický výklad by zde měla navázat tvorba návrhu organizační struktury fiktivního podniku.
7.	Analýza trhu a marketingová strategie	V této části programu jsou představena základní teoretická východiska prodeje a marketingu. Student je seznámen s principy analýzy trhu a s využitím výsledků této analýzy při formulaci marketingové strategie, resp. marketingové koncepce.	Klasický výklad je vhodné doplnit o nácvik vytvoření návrhu marketingové koncepce a volbu vhodného prodejního modelu pro zamýšlený podnik s ohledem na charakter produktu <sup>22</sup> .
8.	Financování podniku	Tato část programu seznamuje studenta se základními principy financování podniku (jak financování zahájení podnikání, tak financování běžné provozní a investiční činnosti).	Mimo prezentace základních teoretických východisek dané problematiky formou výkladu, je vhodné zařadit případové studie, z kterých je možné vyvodit výhody a nevýhody jednotlivých forem financování podniku. Mělo by dále následovat praktické vytvoření návrhu způsobu financování fiktivního podniku.
9.	Rizika (identifikace a redukce)	Zde jsou prezentována základní teoretická východiska problematiky rizika (Co je riziko? Jak jej identifikovat? Jak jej kvantifikovat? Jak jej redukovat?)	Klasický výklad je vhodné doplnit praktickým nácvikem identifikace rizik a navržením způsobu jejich redukce u fiktivního podniku. Vhodné je také zařazení případové studie.

<sup>19</sup> Tato otázka je bezpředmětná, pokud se jedná o vědecké pracovníky, kteří v této otázce mají již jasno – pak je vhodné ji nahradit otázkami: „Je možné výsledky mé práce komerčně využít? Pokud ano, jak?“

<sup>20</sup> Metoda „fiktivní podnik“ (v některých zdrojích uváděná také jako fiktivní firma) je pro svou názornost a vysoký výsledný efekt použitelná (a používána) i v dalších částech vzdělávacího programu.

<sup>21</sup> Metodika SMART<sup>21</sup> (případně její starší verze SMART) se používá při stanovování cílů. Akronym SMART(E) označuje vlastnosti, které by měl cíl mít, aby splňoval alespoň základní podmínky dosažitelnosti.

<sup>22</sup> V tomto případě bude povaha produktu patrně nehmotná a bude se jednat o novou technologii či metodu.

### 3.2.1.4 Evaluace

Zvládnutí dané problematiky je vhodné ověřit vyhodnocením zpracovaného podnikatelského plánu a dále jeho obhajoby. Dalším (doplňkovým) posuzovaným kritériem může být míra proaktivity a zapojení studenta do výuky.

#### Způsob nastavení hodnotící škály:

č.	Posuzované kritérium	Váha	Body (alternativně)
1.	Kvalita zpracování podnikatelského plánu	50 %	0-50
2.	Kvalita prezentace	30 %	0-30
3.	Míra proaktivity a zapojení studenta do výuky	20 %	0-20

#### Celkové hodnocení (návrh respektující ECTS)

Dosažený počet bodů	Hodnocení
100-90 bodů	A
89-80 bodů	B
79-70 bodů	C
69-60 bodů	D
59-50 bodů	E
49 a méně	F <sup>23</sup>

#### Metodická poznámka k hodnocení.

Podnikatelský plán, který bude prezentován jako základ hodnocení, může být zpracováván již v průběhu studia, ideálně pak paralelně s probíráním jeho dílčích částí.

### 3.2.1.5 Finalizace – ukončení příprav vzdělávacího programu

Po vytvoření struktury, obsahu a zvolení vhodného systému evaluace je doporučeno vytvořit následující studijní materiály:

sylabus dílčí části vzdělávacího programu;  
průvodce studiem dílčí části vzdělávacího programu;  
studijní opora.

Tímto krokem končí samotná tvorba vzdělávacího programu a může být zahájena akvizice zájemců o účast na pilotním ověření.

<sup>23</sup> V případě výsledku hodnocení „F“ již nelze studenta považovat za úspěšného a je doporučeno program opakovat, případně provést některý z testů předpokladů k podnikání. Renomované studie uvádějí, že předpoklady k podnikání má jen cca 15-20 % lidí.

### 3.2.1.6 Pilotní ověření vzdělávacího programu

Obvyklý postup pilotního ověření vzdělávacího programu:

Není možné se domnívat, že jednou vytvořený vzdělávací program bude použitelný dlouhodobě. Z důvodu rychle se měnících poznatků a přístupů v oblasti podnikání je nutné i takto zaměřený vzdělávací program neustále konfrontovat s reálným světem podnikání a přizpůsobovat jej měnícím se požadavkům praxe.

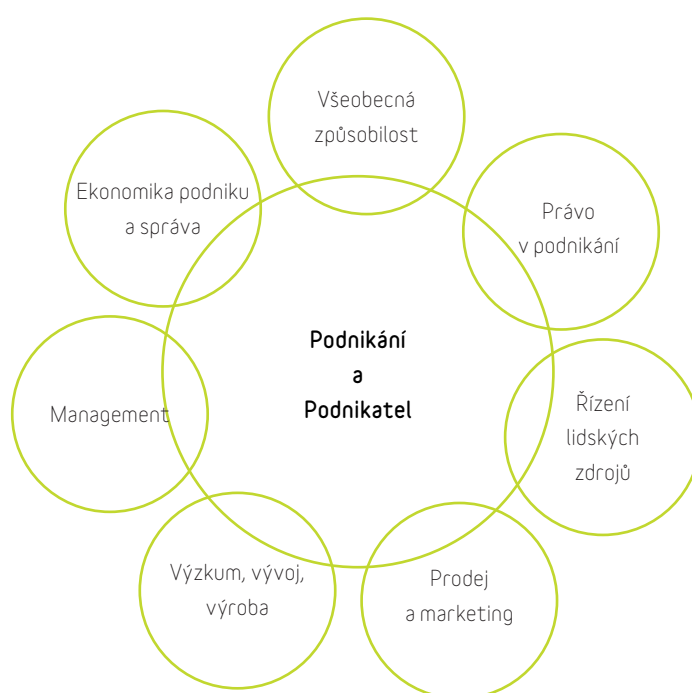
Č.	Aktivita	Sledovaný parametr
1.	Akvizice zájemců o vzdělávací program	Zájem potenciálních studentů – v případě malého zájmu o program je nutné zintenzivnit stimulační aktivity s cílem podnítit zájem studentů o problematiku podnikání a zahájení vlastní podnikatelské činnosti.
2.	Výuka	Reakce studentů na průběh, tematické zaměření a formy výuky v daném programu.
3.	Vyhodnocení	Vyhodnocení výše popsaných parametrů. Toto vyhodnocení je vhodné doplnit o dotazník, který studenti vyplní na konci studijního programu.
4.	Implementace podnětů získaných pilotním ověřením	Na základě pilotního ověření programu je vhodné jej upravit tak, aby byla redukována témata, která jsou pro dosažení vzdělávacích cílů méně podstatná, aby byly didaktické postupy přizpůsobeny potřebám, mentální výbavě a oborovému zaměření studentů, a aby absolvování kurzů mělo pro studenty maximální možný přínos.

### 3.3

## Vzorový model vzdělávacího programu určený pro vysoké školy

Níže prezentovaný vzorový vzdělávací program používá v rozšířené podobě při výuce Vysoká škola podnikání, a. s. se sídlem v Ostravě. Školou používaný model je (na rozdíl od vzorového) rozšířen a obsahuje mimo specifických částí, které se týkají podnikání, také části všeobecného základu, jako například jazykové kompetence apod.).

Schéma: Model vzdělávacího programu



Zdroj: VŠP, a. s.

### 3.3.1 Základní požadavky na vzdělávací program

#### Základní požadavky na moderní vzdělávací program zabývající se výukou podnikání (výchovou k podnikání) jsou:

důraz na větší integraci znalostí (v rámci fakult a kateder, mezi různými disciplínami, mezi uměleckými obory a vědou, mezi tacitními, tj. neuvědomělými, nevědomými a explicitními, tj. vědomými znalostmi);

přiměřenou interdisciplinaritu výuky;

více příležitostí pro zkušenostní učení;

větší prostor pro ověřování explicitních znalostí v praxi (více času na reflexi a učení se vlastní činností);

větší vyváženost v důrazu na to, co se učí a jak se učí;

permanentní inovaci v hodnocení programů, jejich obsahovém zaměření a ve výukových a evaluačních metodách.

### 3.3.2 Výstupy z učení – cíle vzdělávacího programu

**Absolventi vzdělávacího programu si osvojí tyto všeobecné znalosti a dovednosti:**

z psychologie a sociologie potřebné k úspěšnému podnikání a k efektivnímu řízení firmy a jejího personálu;

z oblasti verbální a nonverbální komunikace, z rétoriky a osobní prezentace;

z ekonomické matematiky a statistiky potřebné k exaktnímu a preciznímu zvládnutí ekonomických jevů, metod a procesů a statistických výpočtů vztahujících se k podniku a podnikání;

z práva umožňující osvojení si struktury právních norem v podnikání, zejména v rámci obchodního práva.

Kvalifikační profil absolventa studijního programu je dále intenzivně rozvíjen v získávání a rozvoji vlastností zvláště důležitých pro podnikání jako jsou **tvořivost, samostatnost a vysoká míra flexibility**.

**K odborným znalostem a dovednostem, které si absolvent programu v průběhu studia osvojí, patří:**

znalosti a dovednosti formující teoreticko-ekonomický základ profilu absolventa, jejichž zdrojem jsou zejména: základy teorie podnikání a podniku, managementu, případně další (jako například znalosti a dovednosti z oblastí financí, účetnictví, ekonomie a informačních systémů – v závislosti na požadavcích na profil absolventa a hlavním studovaném oboru);

znalosti a dovednosti vytvářející oborový profil absolventa, jež absolventi získají studiem těchto disciplín: podnikání, logistiky uplatňované v podniku, dále studiem personalistiky, marketingu, ekonomického řízení, daní a daňových soustav, podnikových financí, informačního managementu atd.;

znalosti a dovednosti formující specializační profil absolventa (ve vztahu k hlavnímu oboru studia – v této oblasti se jednotlivé vzdělávací programy liší v závislosti na tom, pro koho je vzdělávací program určen. Je zde zohledněno to, že podnikání v různých odvětvích se liší. Jiné specifické kompetence pro svou podnikatelskou činnost potřebuje podnikatel, který se zabývá vývojem nových technologií, jiné podnikatel, který vyvíjí nový software a jiné pak podnikatel, který se zabývá zprostředkovatelskou činností. Specifické je pak také podnikání v humanitních oborech – například může jít o literární činnost, překladatelství, advokacie apod.);

syntetizující znalosti a dovednosti dotvářející profil absolventa, jejichž zdrojem je studium strategického managementu.

### 3.3.3 Dílčí části vzdělávacího programu a jejich stručná charakteristika

#### 3.3.3.1 Všeobecná způsobilost

V rámci této dílčí části by měl student získat základní kompetence z oblasti komunikace, psychologie, sociologie, kvantitativních metod, ekonomie a v neposlední řadě podnikavosti. Uvedené znalosti a dovednosti jsou přenositelné, to znamená, že jsou využitelné při studiu jiných oborů či jiných vysokých škol. Měl by se také seznámit s metodami generování podnikatelské ideje a získat motivaci pro další studium a případně zahájení své vlastní podnikatelské činnosti.



#### Tematické zaměření:

sociální a komunikační dovednosti, podnikavost;  
soft skills (zejména týmová spolupráce, coaching, leadership);  
kvantitativní metody v podnikání (ekonomická matematika a statistika);  
ekonomie.

#### Doporučené metody výuky:

videoprezentace;  
metoda inscenační (simulační, hraní rolí, dramatizace).

#### 3.3.3.2 Podnikání a podnikatel

Tato dílčí část programu má za cíl přispět k uvědomění si motivu k podnikání a seznámení se se základními principy a přínosem podnikání. Také sehrává roli při formulování vize a masterplánu, stejně jako uvědomění si dalších souvislostí souvisejících s filozofií podnikání, s typickými motivy pro zahájení podnikání a různými pojetími podnikání.

#### Tematické zaměření:

základní teoretická východiska podnikání;  
podnikatelské prostředí (struktura, vývojové tendence);  
podnikové procesy a podnikové činnosti;  
životní cyklus podniku;  
vývojové fáze procesu podnikání;  
podpora podnikání;  
podnikání v EU;  
malé a střední podnikání a jeho specifika;  
oborová specifika podnikání.

#### Doporučené metody výuky:

projektové metody;  
fiktivní firma.

#### 3.3.3.3 Právo v podnikání

Tato část programu se zabývá legislativní úpravou podnikání v podmínkách České republiky a společného evropského prostoru. Primárně je zde zacíleno na pochopení legislativní úpravy procesu i právních forem podnikání, vztahů a prvků vstupujících do procesu podnikání, stejně jako dopadů legislativních úprav na samotné podnikání. Student je zde veden k pochopení obsahu dílčí role podnikatele - role vlastníka. Vlastník, jako majitel zdrojů podnikání a osoba odpovědná za proces podnikání, je schopen svůj majetek chránit, usiluje o jeho reprodukci a růst, rozhoduje o jeho užití, pořízení a rozdělování. Student současně získá dovednost identifikovat reálného vlastníka podnikání.

Student je veden k uvědomění si základních právních aspektů souvisejících s podnikáním a při výběru vhodné právní formy podnikání.

#### Tematické zaměření:

úvod do problematiky práva;  
právní podmínky podnikání v ČR;  
právní formy podnikání v ČR;  
závazkové právní vztahy;  
smluvní typy podle občanského a obchodního zákoníku;  
řešení obchodních sporů;  
vymáhání pohledávek;  
insolvenční řízení;  
pracovněprávní vztahy;  
trestní odpovědnost podnikatele;  
hospodářská soutěž;  
práva k nehmotným statkům;  
legislativa v oblasti daní - daňový systém ČR.

#### Doporučené metody výuky:

výkladová metoda;  
počítačová prezentace.

### 3.3.3.4 Management

Tato dílčí část směřuje k pochopení významu dílčí podnikatelské role manažera v kontextu celkového profilu každého podnikatele. Současně umožňuje studentům získat přehled o managementu v jeho profesním pojetí. Student je zde seznámen s cíli a podstatou managementu, získává vhled do náročnosti práce manažera a požadavků, které jsou kladeny na současného manažera se zaměřením na vlastnosti i dovednosti úspěšného manažera.

Student si osvojí znalosti o jednotlivých manažerských funkcích a rolích, jejich obsahu a pochopí jejich vzájemné souvislosti. Studentovi je umožněno rámcově se seznámit s historickým vývojem managementu a zejména se současnými aktuálními trendy v managementu, stejně jako s aktuálními manažerskými metodami a technikami, které jsou užitečným a nezbytným nástrojem pro výkon podnikatelské případně manažerské profese. Celý obsah dílčí části je profilován tak, aby umožnil studentům se připravit pro jejich případnou vlastní manažerskou kariéru a efektivní využívání manažerských metod a technik v praxi.

Pochopením dílčí role podnikatele – manažera – získá student znalosti a dovednosti vedoucí k zajištění cílevědomosti podnikání a účelnému využívání zdrojů.

#### Tematické zaměření:

vývoj managementu a základní terminologie;  
osobnost manažera;  
plánování;  
kontrola;  
organizování;  
rozhodování;  
informační a znalostní management;  
krizový management;  
inovační management;  
projektový management.

#### Doporučené metody výuky:

metoda her (manažerské, ekonomické, rozhodovací);  
problémové metody (řešení simulovaného problému).

### 3.3.3.5 Řízení lidských zdrojů

Tato dílčí část volně navazuje na část Management, je zde zacíleno na vytvoření a osvojení si ucelené představy o principu řízení lidských zdrojů, získání základních znalostí o koncepci řízení lidských zdrojů v organizaci. Student si současně osvojí základní dovednosti v personální oblasti a práci s lidmi.

Dále je zde řešeno vymezení a pochopení problematiky leadershipu, podnikatelské role lídra, který participuje na strategii podnikání, ovlivňování postojů a názorů zainteresovaných stakeholderů, sleduje naplňování jednotlivých cílů a motivuje okolí k naplňování cílů podnikání.

#### Tematické zaměření:

personální práce a její úloha v organizaci;  
příprava a realizace personálních činností (Analýza práce. Využití analýzy v personálních činnostech);  
personální plánování;  
získávání pracovníků. Vnější a vnitřní zdroje. Metody získávání pracovníků;  
výběr pracovníků. Fáze výběru pracovníků. Metody výběru pracovníků a jejich použití;  
přijímání a orientace pracovníků;  
řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Metody hodnocení. Hodnotící rozhovor;  
vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. Rozvoj kariéry. Plánování a řízení kariéry;  
odměňování pracovníků. Formy odměňování. Zaměstnanecké výhody;  
zaměstnanecké vztahy;  
péče o pracovníky;  
personální informační systém.

#### Doporučené metody výuky:

diskusní metody (řízená diskuse, diskuse v plénu, panelová diskuse);  
moderační metoda;

motivační vyprávění;

motivační rozhovor.

### 3.3.3.6 Ekonomika podniku a správa

Tato dílčí část se zabývá finančními aspekty podnikání. Cílem je osvojení si základních poznatků v oblasti právního rámce finančního účetnictví ve vazbě na praktickou aplikaci legislativního rámce daňové problematiky upravující podnikání.

Studenti si osvojí základní znalosti a dovednosti nezbytné k orientaci v účetních dokladech, současně získají odborné povědomí v tvorbě účetních výkazů a nalézání vazeb mezi nimi. Z praktického hlediska směřuje dílčí část k osvojení si základních pojmů v oblasti účetnictví a rutinnímu zvládnutí principu podvojnosti. Student tak bude schopen reálně realizovat praktickou, činnostní roli podnikatele – správce, která směřuje k schopnosti evidence, ochrany, reprodukci a rozvoji podnikatelských zdrojů.

#### Tematické zaměření:

základy finančního účetnictví;

účetnictví jako nástroj řízení (práce s účetními výkazy);

finanční řízení podniku;

hodnocení ekonomické a finanční situace podniku (finanční analýza);

financování podniku;

optimalizace kapitálové a majetkové struktury firmy, cenová strategie;

investiční činnost;

rozpočetnictví;

náklady a kalkulace;

finanční kontrola.

#### Doporučené metody výuky:

výkladová metoda;

počítačová prezentace;

metoda případová.

### 3.3.3.7 Výzkum, vývoj, výroba

Náplní této dílčí části programu je seznámení studentů se základní rolí podnikatele – výrobce. Ještě než je realizována výroba (produktem může být nejen hmotný výrobek, ale také nová služba či technologie), je nutné realizovat průzkum trhu a výzkum (následně vývoj takového produktu). Na této platformě pak může být produkt vyráběn.

Student se zde naučí uplatňovat moderní přístupy k řízení materiálových toků a seznámí se s měřením jejich výkonových charakteristik, osvojí si systémový přístup k řešení problémů organizování a plánování výroby v moderním pojetí, získá povědomí o využívání pokročilých konceptů, podporovaných informačními technologiemi.

Student si dále rozšíří základní znalosti v oblasti podnikání o specifickou oblast – logistiku, pochopení jejich principů a uplatnění logistiky v podnikání. Současně je zde kladen důraz na integrované řízení všech toků v podniku a zaměřuje se na identifikaci procesů v podnikání a procesní chápání podnikání ve vazbě na permanentní získávání znalostí o inovacích a technologických zlepšeních.

#### Tematické zaměření:

základní pojmy z oblasti výzkumu, vývoje a výroby;

výzkum a vývoj (členění, význam, poslání);

výroba (Výrobní systémy, Informační a řídicí systémy podniků;

organizace a řídicí strategie, Zlepšování procesů;

štíhlý a inovativní podnik);

systém managementu výroby.

#### Doporučené metody výuky:

videoprezentace;

metoda případová.

### 3.3.3.8 Prodej a marketing

Prodej uzavírá podnikatelský proces ve vazbě na reálné uplatnění výstupu podnikatelských aktivit na konkrétním trhu. Dílčí část programu směřuje do pochopení a osvojení si další z významných dílčích rolí podnikatele, kterým je prodejce. Podnikání má smysl pouze tehdy, pokud je jím podnikatel schopen uspokojit něčí potřebu.

Podnikatel v rámci interakcí se svým okolím neprodává pouze výrobek. Reálně prodává současně sebe, firmu i produkt. Studium se student seznámí s obchodními a prodejními dovednostmi, kterými by měl každý podnikatel disponovat, naučí se účelně a účinně využívat nástroje marketingu, osvojí si základy marketingového myšlení a přístupu k podnikání.

Cílem je zde naučit studenta analyzovat marketingové prostředí, pracovat s nástroji segmentace a výběru cílových trhů, pochopit podstatu nákupního chování. Dále se student seznámí s rolí a strukturou marketingového informačního systému, osvojí si tvorbu programů marketingového mixu, pochopí podstatu strategického marketingového řízení, jeho jednotlivých částí a osvojí si principy analytických metod marketingového řízení. Prakticky se naučí připravovat a použít jednotlivé druhy marketingových strategií, bude schopen sestavit marketingový plán, připravit jeho implementaci a kontrolu.

#### Doporučené tematické zaměření:

marketing a marketingová koncepce;  
trh a jeho analýza;  
marketingový informační systém;  
cílený marketing;  
marketingový mix;  
strategický marketing a marketingový strategický plán;  
implementace marketingové strategie;  
marketingová kontrola.

#### Doporučené metody výuky:

videoprezentace;  
brainstorming;  
diskusní metody;  
problémové metody (řešení simulovaného problému).

### 3.3.4 Studijní materiály a jejich tvorba

Mezi studijní materiály, které jsou v rámci výuky používány, patří zejména:

sylabus dílčí části vzdělávacího programu;  
průvodce studiem dílčí části vzdělávacího programu;  
studijní opora.

#### 3.3.4.1 Sylabus (obsah) dílčí části vzdělávacího programu

Sylabus tvoří nosnou kostru každé dílčí části vzdělávacího programu. V bodovém přehledu poskytuje studentovi všechny podstatné informace o dílčí části, jejím obsahu, rozsahu, zařazení do studia, způsobech výuky, hodnocení atd.

Je určen zejména studentům prezenční formy studia. Tímto materiálem se dílčí část „představuje okolí“ a je východiskem pro vypracování všech dalších studijních materiálů pro všechny formy studia. Sylabus je nedílnou součástí „Informačního katalogu školy“, kterým se škola (případně jiná instituce) prezentuje nejen uvnitř, ale zejména vůči svému externímu okolí.

#### 3.3.4.2 Průvodce studiem dílčí části vzdělávacího programu

Průvodce studiem dílčí části je písemný materiál, jehož úkolem je „provést studenta danou dílčí částí“, tj. podrobněji jej informovat „jak bude studovat“.

Jedná se zejména o vymezení a charakteristiku výukových a studijních procesů konkrétní části, definování konkrétních aktivit studenta i pedagoga v čase. Nejde ani tak o obsah (samozřejmě od něj nelze abstrahovat), ale o metody studia a výuky, hodnocení, požadavky na úspěšné ukončení modulu. Student z materiálu musí pochopit, jak probíhá výukový proces, jak studuje, kdy a jak je hodnocen, proč je hodnocen, jakými metodami, z čeho se skládá jeho celkové hodnocení (za co všechno je hodnocen) apod.

Společně se sylabem tvoří průvodce základní informační zdroje o obsahu a procesu studia dané dílčí části.

#### 3.3.4.3 Studijní opora

Studijní opora je základním studijním materiálem k dané dílčí části programu. Jedná se o písemný materiál, který v sobě zahrnuje výklad vybraných témat konkrétního modulu, řadu interaktivních prvků, které mají motivovat studenta k zamyšlení se nad prezentovanou problematikou (otázky k zamyšlení, odkazy na další studijní zdroje, související problematiku apod.), prezentuje řešené modelové příklady, případové studie či příklady z praxe, vymezuje úkoly k samostatné práci studentů a samostudiu.

Studijní opora v sobě zahrnuje prvky učebnice a současně cvičebnice, které jsou doplněny řadou interaktivních doprovodných prvků.

### 3.3.5 Vymezení evaluačních prostředků

Snaha o objektivitu hodnocení, nebo o přizpůsobení hodnocení určitým specifickým vlastnostem studentů a zkušenosti generací pedagogů obvykle vedou k formulaci legislativních, nebo jen etických norem pro používání resp. pro vhodné **kombinování metod hodnocení**. Každá jednostrannost v získávání hodnotících dat omezuje možnosti co nejdůkladnějšího poznání stupně osvojení si učiva studenty.

#### 3.3.5.1 Konkrétní nastavení evaluačních prostředků

Student je v každé dílčí části vzdělávacího programu hodnocen průběžně. Celkově pak může dosáhnout maximálně 100 bodů za každou dílčí část. Minimální počet bodů v dílčí části je stanoven na 50.

V jednotlivých dílčích částech mohou být hodnoceny (bodovány) následující aktivity:

aktivní účast na výuce;  
mikroprezentace, referáty;  
absolvování průběžných či závěrečných testů;  
zpracování samostatné či týmové práce (projektu);  
prezentace a obhajoba samostatné či týmové práce (projektu);  
znanosti prokázané při ústní zkoušce atd.

Konkrétní nastavení evaluačních prostředků je závislé na obsahovém zaměření dílčí části vzdělávacího programu a použitých výukových metodách. Základními zásadami při nastavení evaluačního systému pro každou dílčí část jsou:

jednoduchost a srozumitelnost (mělo by být jasné kdy, jak a za co budou body přidělovány);  
IT podpora (průběžné i výsledné hodnocení by mělo být transparentním způsobem k dispozici tak, aby mohl student zareagovat a v případě neúspěchu zintenzivnit své úsilí a dosáhnout lepšího výsledku).

# Základní literární a elektronické zdroje použité při zpracování metodiky:

## Odborné publikace a monografie

MALACH, J. - DURDA, L. Didaktika podnikatelské výchovy. Ostrava: Ostravská univerzita, 2007.

LANGDON, K. Jak začít úspěšně podnikat. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0797-3.

HISRICH, R. D. - PETERS, M. P. Založení a řízení nového podniku. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.

## Studijní materiály

JÜNGER, J. - FIALOVÁ, V. Podnikání a podnik I., Ostrava: VŠP, a.s., 2004. ISBN 80-86764-07-9.

JÜNGER, J. Výuka podnikání. Ostrava: VŠP, a.s., 2007.

## Elektronické zdroje

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

<http://rem.vsp.cz/odkazy/>

## Další zdroje

DURDA, L. - Jünger, J. Výuka podnikání - tradice nebo inovace? Ostrava: VŠP, a.s., 2007.

JÜNGER, J. Podnikavost a možnosti její výuky. In Podnikavost - přirozená součást vzdělávacího procesu. Sborník konference, Ostrava: VŠP, a. s., 18.5. - 19.5.2005.

JÜNGER, J. - TYKVA, T. Podnikavé město - základní východiska. In Kreatywna aglomeracja - potencjaly, mechanizmy, aktywnosci. Podejscia metodologiczne. Ustroń: říjen 2006.









## Anotace části D

V této části jsou zařazeny přílohy, které mohou sloužit jako inspirace při tvorbě vzdělávacího programu. Do příloh byly zařazeny plné verze příkladů výuky podnikání, které jsou zmíněny v části B, dále pak přehled nejvýznamnějších časopisů a elektronických zdrojů zabývajících se problematikou podnikání. Jsou zde také zařazeny testy osobnostních a dalších předpokladů k podnikání a teoreticko-metodologická východiska problematiky podnikatelského záměru.

## Obsah části D

Glosář.

Výčet a charakteristika didaktických metod ve výuce podnikání.

Příklady vzdělávacích programů zaměřených na výuku podnikání.

Výčet periodických a elektronických zdrojů zabývajících se výukou podnikání.

Testy předpokladů k podnikání a další.

Podnikatelský záměr (teoreticko-metodologický východiska).

Legislativní rámec spojený s problematikou podnikatelské činnosti.

Faktory ovlivňující volbu právní formy podnikání.

Bariéry zahájení podnikatelské činnosti a podnikání.

# 1

## Glosář<sup>24</sup>

Pojem česky	Vysvětlení česky	Anglický překlad	Vysvětlení anglicky
<b>akcionář</b>	Společník akciové společnosti, držitel akcií nebo zatímních listů.	<b>shareholder</b>	A holder or owner of shares esp. in a company or corporation.
<b>interesent</b>	Osoba mající zájem na efektivním fungování podniku (akcionáři, zaměstnanci, obchodní partneři atd.)	<b>stakeholder</b>	A person interested in the effective operation of the business (shareholders, employees, business partners, etc.)
<b>podnikání</b>	Soustavná samostatná činnost určité osoby za účelem dosažení zisku.	<b>entrepreneurship</b>	The practice of starting new organizations or revitalizing mature organizations, particularly new businesses generally in response to identified opportunities.
<b>podnikatel</b>	Podnikatelem podle obchodního zákoníku je: a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku, b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů.	<b>entrepreneur</b>	A person who organizes and manages any enterprise, esp. a business, usually with considerable initiative and risk, the owner or manager of a business enterprise who, by risk and initiative, attempts to make profits.
<b>vzdělávací program</b>	Dokument, který vymezuje cíle, jichž má být vzděláváním dosaženo, a také obsah a nástroje vzdělávání.	<b>educational program</b>	The document, which sets out goals to be achieved by education, as well as content and learning tools
<b>vzdělávání</b>	Vzdělání v nejširším smyslu je jakékoli jednání nebo získávání zkušeností, které má formativní vliv na způsob myšlení a psychické	<b>education</b>	Education in the largest sense is any act or experience that has a formative effect on the mind, character or physical ability of an individual.

<sup>24</sup> Tento glosář vymezuje pouze základní pojmy.

## 2

# Výčet a charakteristika didaktických metod ve výuce podnikání

Metody výuky jsou způsoby dosahování cílů. Stanovují konkrétní činnosti pedagoga a studentů, kteří v různé míře osobní interakce, či pouze v interakci pedagoga s učivem, vedou k osvojení si vědomostí a dovedností, k získání zkušeností, k formování kompetencí, ke změně postojů a hodnotového pole studenta.

Uvedená definice dovoluje uvažovat systémově a nalézt základní funkce metod výuky. Těmi je chápáno výstižné a stručné vyjádření významu metod výuky v systému realizace cílů i v jejich vymezení. Metody jsou současně prostředkem dosažení cílů a také samotným cílem výuky<sup>25</sup>.

### Funkce metod výuky:

1. **gnoseologická** – metoda stanovuje zdroj poznání studentů;
2. **motivační** – výběr metod a jejich obměňování významně ovlivňuje zájem žáků o vyučování;
3. **řídící** – metoda stanovuje odpovědnost subjektů procesu vyučování-učení se za průběh časově vymezených sekvencí procesu (vysvětlování, instruktáž – odpovídá pedagog, psaní kompozice, tvorba seminární práce, měření v laboratoři – odpovědnost spíše na studentech);
4. **personalizační** – metody vytváří různě velký prostor pro kooperaci učitele se žáky a mezi studenty navzájem;
5. **rozvojová** – student se pomocí metod učí obsahům, ale současně se učí i vlastní metodě (pozorování, řešení problémů, diskuse, analýzy, dokazování atd.).

Z řady možných způsobů třídění metod vyučování – učení je v praxi doporučováno použití **kritéria etapy procesu**. Podle daného **kritéria můžeme metody členit takto:**

### Metody motivační (aktivizační):

- metoda společného cíle;
- motivační vyprávění;
- motivační rozhovor;
- motivační demonstrace;
- motivační pokus o výkon;
- metoda poskytování hodnotící (pozitivní) zpětné vazby.

### Metody expoziční:

- výklad;
- vysvětlování;
- práce s knihou;
- videoprezentace;
- počítačová prezentace.

### Metody fixační:

- diskusní metody (řízená diskuse, diskuse v plénu, panelová diskuse);
- moderační metoda;
- problémové metody (řešení simulovaného problému);
- metoda případová;
- metoda inscenační (simulační, hraní rolí, dramatizace);
- metoda her (manažerské, ekonomické, rozhodovací);
- projektové metody;
- brainstorming.

### Metody aplikační:

- fiktivní firma;
- studentské podniky;
- dovednostní soutěže;
- praktický výcvik;
- stáže.

Běžně používané metody jsou všeobecně akceptovány, v dalším textu jsou prezentovány specifické didaktické přístupy, jež jsou doporučovány při výuce podnikání a podnikavosti a měly by být při tvorbě vzdělávacího modulu zaměřeného na výchovu k podnikání využity, resp. vhodně implementovány do průvodců (či sylabů) jednotlivých dílčích částí modulu – a to s ohledem na téma, které má být touto metodou vyučováno.

<sup>25</sup> Malach, J. – Durda, L. Didaktika podnikatelské výchovy. Ostrava: Ostravská univerzita, 2007.

## 2.1

# Nástin specifických metod používaných při výuce podnikání

### 2.1.1 Problémové metody, problémové vyučování

Pojem problémové vyučování naznačuje, že překračuje rámec dílčí vyučovací metody a spíše se jedná o komplexní metodický systém, v němž metody řešení problémů mají ústřední pozici.

**Podstatou problémového vyučování je systematické vytváření problémových situací, které samy o sobě vzdělávané zaujmou, podníčí jejich intelektuální či praktickou aktivitu, zvýrazní a učiní přitažlivým cíl činnosti, navodí řadu myšlenkových operací a psychických stavů, které i při vysoké náročnosti facilitují proces učení.**

Problémové vyučování jako koncepce, ev. problémové metody, jež se uplatňují v ostatních vzdělávacích koncepcích, mohou mít následující přednosti:

rozvíjejí logické myšlení;

umožňují vědecky uvažovat o předmětech a jevech;

zajišťují vysokou intelektuální aktivitu učících se osob a tím napomáhají jejich rozvoji;

dávají možnost samostatného rozhodování i jednání;

rozvíjí schopnosti argumentace;

aktivují samostatnost a tvořivost;

akcentují rozumovou, afektivní i volní stránku osobnosti účastníka vzdělávání.

Problémové vyučování operuje dvěma základními pojmy, mezi nimiž však nelze díky značné různosti názorů učinit jednoznačné hranice.

Problém vzniká tam, kde člověk zná cíl, k němuž má dospět, ale nezná prostředky, jimiž může tohoto cíle dosáhnout.

V jiné definici je za problém považována obtíž teoretické nebo praktické povahy, která vyvolává zkoumavý postoj subjektu a vede k obohacení jeho obecných nebo profesních vědomostí.

Problémová situace - je složitá subjektivně objektivní kategorie. Stručně řečeno - existuje objektivně jistý problém a jistý subjekt jej chápe jako svůj vlastní problém. Tento subjekt pociťuje touhu problém vyřešit a vynaložit na jeho řešení jisté úsilí.

Problémová situace je zdrojem napětí, motorem, který pohání poznávací aktivitu, pomáhá překonávat překážky a hledat tvořivé řešení.

Problémové metody - spočívají tedy v tom, že jejich pomocí je řízen proces výchovy a vzdělávání, a to tak, že je formulován vhodný problém, navozena problémová situace a studenti jsou vedeni k jeho úspěšnému vyřešení. Pedagog aktivně zasahuje do tohoto procesu řízením myšlenkových postupů, zevšeobecňováním, systemizací poznatků a dalšími podpůrnými činnostmi.

**Obecně jsou přijímány také některé znaky problémových metod:**

problémové situace vycházejí z jisté životní situace. Čím je situace přirozenější, tím více aktivizuje účastníky vzdělávání;

v každé situaci se vzdělávání setkávají s jednou nebo více těžkostmi, které však dokáží řešit na základě vlastních vědomostí;

východiskem pro formulaci problému a možných řešení je pocit složitosti a potenciální možnosti jeho řešení;

proces řešení končí vyřešením problému.

#### Proces řešení problému

I v této oblasti existuje mnoho názorů na postup řešení. Je doporučován následující postup:

studentům předložíme jistý problém (může však také vzniknout jako reakce na výklad pedagoga apod.);

pokusíme se získat studenty pro jeho řešení - vzniká u nich problémová situace;

studenti analyzují problém, hledají ve svých vědomostech a zkušenostech ty, které by mohli při řešení problému uplatnit;

studenti se pokoušejí o nalezení jádra problému, řešení;

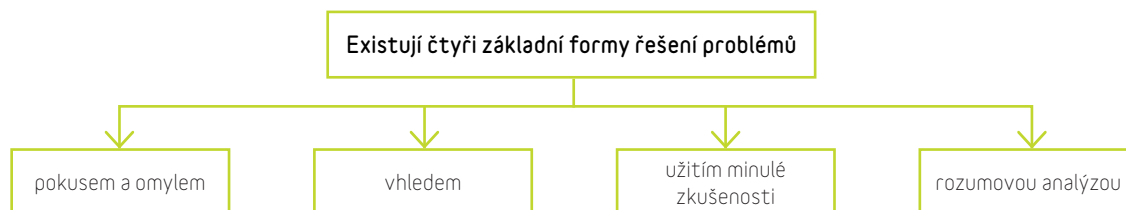
formulují pracovní hypotézy řešení problému;

ověřují platnost formulovaných hypotéz;

vysslovují závěr o platnosti jedné či více formulovaných hypotéz.

Obr.: Čtyři základní formy řešení problémů

Zdroj: Malach, J. - Durda, L. Didaktika podnikatelské výchovy. Ostrava: Ostravská univerzita, 2007.



### Typologie problémových úloh – problémové úlohy lze členit například takto:

úlohy na objevení specifických vztahů - pojmů, zákonů;

úlohy na rozhodování se mezi několika řídicími systémy vztahů;

úlohy na konstrukci jistého nástroje k dosažení řešení.

### Náměty na uplatnění problémové metody

Je vhodné nechat na pedagogovi, zda se rozhodne pro:

individuální řešení každého problému všemi studenty;

pro přidělení jednoho problému každému studentovi;

pro skupinové řešení po jednotlivých oblastech;

pro řešení problémů formou případových metod s tím, že mohou být uplatněny jak metoda konfliktu, metody incidentu, metoda rozboru situace, tak metoda postupného seznamování se s případem (nutno v tomto případě rozšířit zadání úloh);

prezentaci problémů pomocí videozáznamu;

využití metody brainstormingu;

simulační metodu (metodu rolí), kdy by se uvedené problémy řešily jako aktuální problém, konflikt s požadavkem poměrně pohotového rozhodnutí aktérů, reakce.

**Silné stránky popsaných metod a technik jsou komentovány přímo v textu, ke slabým stránkám pak patří náročnost na přípravu a někdy také na didaktické prostředky.**

## 2.1.2 Inscenační metoda, metoda hraní rolí

Spočívá v simulaci určitých situací, ale jejich řešení se neděje pouze teoretickým či verbálním způsobem, nýbrž přímou realizací a rozuzlováním situací za účasti studentů v roli aktérů.

Je vhodná pro řešení praktických problémů, aplikací vědomostí, vytvoření sociálních dovedností a nácvik rozhodovacích procesů.

### Požadavky (nutné podmínky pro realizaci)

Scénář odpovídá životní realitě, neřeší hypotetické situace, ale takové, které se v životě běžně vyskytují.

Téma vytváří dostatečný prostor k rozvoji individuálních strategií v jednání aktérů inscenace.

Účastníci jsou vhodně motivováni k aktivitě v inscenaci.

Každý aktér má právo na toleranci vlastní interpretace své role a způsob ztvárnění není důvodem k posměchu.

### Variety metody:

#### Strukturovaná inscenace

Všichni účastníci znají jen popis výchozí situace a aktéři navíc alespoň rámcovou charakteristiku svých rolí.

#### Nestrukturovaná inscenace

Účastníci (diváci) i přímí aktéři znají jen popis výchozí situace a inscenace se dále vyvíjí zcela volně (nikoliv ovšem doslova). Lze také přehrát několik variant (variací) na dané téma s různým obsazením rolí a po skončení všechny varianty přiměřeně zhodnotit.

**Simultánní nebo mnohostranná inscenace**

Při ní jsou všichni účastníci aktivními aktéry. Větší skupinu lze rozdělit na několik menších skupin. Každá z nich potom dostane popis výchozí situace a pod dohledem určených pozorovatelů realizuje odděleně inscenaci podle svých představ. Pozorovatelé potom seznámí celé plénum s průběhem inscenací a jejich vyvrcholením v jednotlivých skupinách, diskutuje se o jednotlivých variantách a hledá se vysvětlení a zhodnocení.

Tato metoda významně podporuje aktivitu studentů, podporuje samostatné a tvořivé řešení praktických životních situací. Stejně jako u dalších metod je i zde nevýhodou časová náročnost přípravy a nutnost invence pedagoga a disciplinovanosti studentů.

**2.1.3 Situační metoda, případová metoda**

Obecně se lze setkat s následujícími termíny pro označení uvedené metody - situační metoda, situační či případová metoda, metoda výuky řešením případů, case study. Je považována za teoreticko-praktickou metodu.

Jde o metodu (někdy také metody v případě dále uvedených variant), jež jsou založeny na bezprostřední konfrontaci zkušeností, vědomostí, názorů a postojů studenta s konkrétními problémovými situacemi (případy), byť simulovanými.

Problémovost situací spočívá v tom, že se nabízí větší počet řešení, postupů nebo přístupů a je nezbytné se rozhodovat s rozdílnou mírou informovanosti o dané problematice.

Problémovou situaci řeší studenti především organizovanou diskusí. Mají možnost analyzovat a hodnotit různé situace, dokud není nalezeno vhodné řešení.

Úspěšnost metody tkví v provokování tvořivého přístupu subjektu k řešení problémů.

**Metoda je velmi atraktivní, neboť navozené problémové situace jsou buď:**

vhodně, modelově konstruované,

nebo přímo odpozorovány z reálné praxe, a proto o jejich řešení projevují účastníci vzdělávacího procesu velký zájem. Situační (případové) metody podněcují studenta k samostatnému myšlení a nutí jej formulovat závěry na základě vlastního hodnocení situace. Do řešení problémových situací jeho účastníci vkládají své vlastní pracovní i životní zkušenosti a kolektivní diskusí si mohou konfrontovat a verifikovat své vlastní postoje. Diskuse mnohdy nepůsobí jen na intelektuální stránku vzdělávaných, ale také na jejich emoční oblast.

**Praktický návod**

Aby efekt tohoto způsobu výuky byl co největší, je potřebné zachovat teoreticky zohledněné fáze jejího uplatnění:

**I. Oznámení a vysvětlení cíle tématu**

Pedagog v úvodu lekce velmi stručně načrtne cíl, který má být dosažen. Má být jednoznačný a měl by být dosažen v jistém definičním oboru. Cíle je třeba dosáhnout v jistém časovém intervalu a s předem danými prostředky. Cíl by měl podněcovat k řešení.

**II. Navození problémové situace**

Běžně je problémová situace navozována slovně. Vhodné je použití dokumentů, tisku, filmu, fotografií, nebo videozáznamu. Na vhodném navození situace velmi záleží další průběh řešení.

**III. Formulace problému**

Má být provedena na základě faktů, které co nejvíce charakterizují sledovanou situaci. Je vhodné uvést také jistá očekávání vývoje problému v budoucnu. V této fázi velmi záleží na pedagogovi, který by měl být schopen velmi erudovaně formulaci problému zvládnout.

**IV. Vyčlenění nejpodstatnějších znaků problému**

V této fázi je velmi podstatné přivést řešitele k systémovému pohledu na danou problematiku. Je nezbytné definovat prvky systému, určit jejich systémové funkce a vztahy, kterými je specifikována jistá struktura.

**V. Analýza příčin jevů zobrazujících situaci**

V této fázi se provádí kvantitativní, kvalitativní a kauzální analýza zkoumaných jevů. Třídí se informace, vybírají se ty užitečné, pravdivé. Studenti často potřebují k analýze jevů další nezbytné informace. Je vhodné jim nabídnout cestu, jak je získat.

**VI. Zajistit řízenou a pedagogem usměrňovanou diskusi**

Průběh diskuse značně ovlivňuje složení studijní skupiny. Studenti se učí klást správně otázky, aby se dopídili dalších informací. Pedagog na ně musí být schopen kvalifikovaně reagovat. Při kvalitní diskusi musí být vykonáno mnoho doplňujících analýz, srovnání, dílčích závěrů ze strany pedagoga i studentů.



## VII. Zpracovat návrhy řešení uvedených problémů

Přínosem případových metod je možnost zaujetí osobního stanoviska každého studenta, který se v interakci s ostatními účastníky diskuse pokouší navrhnout řešení problémové situace. Výsledkem diskuse je většinou množina názorů, které se postupně sbližují, spíše vzácně až na jeden názor. Na základě svých vědomostí, zkušeností si každý student bere z diskuse jisté poučení, které může vést k restrukturalizaci jeho dosavadních názorů a postojů.

## VIII. Formulovat závěr diskuse

Pokud se v diskusi již neobjevují zásadně nové názory na řešení problematiky, vedoucí diskuse (pedagog) ji ukončí a zformuluje její závěr. Na základě analýzy je možné dospět k jednomu optimálnímu řešení. Častěji však je případ uzavřen několika variantami řešení. V tom případě se hovoří o situaci s otevřeným koncem.

## IX. Zhodnotit praktický význam řešení a jeho důsledky

Závěrem diskuse výuka nekončí. Pedagog by měl shrnout výsledky hodiny z hlediska praktického dosahu a možností aplikace, zejména v případě, že problém byl pouze modelový. Pokud bylo použito reálné, ze života odpozorované situace, měl by pedagog uvést řešení, které bylo použito, bez ohledu na to, zda bylo optimální.

Situační metody vedou k nalézání nových vztahů mezi předměty a jevy. Tím se rozvíjí i teoretické poznání. Při hodnocení řešení problémů je potřebné poukazovat na to, zda nově poznaná teorie se shoduje se zkušenostmi studentů, či a nakolik se s nimi rozcházejí. Situační metody zde právě emotivním působením mohou lépe než např. samostatné studium propojit teorii s praxí. Nakonec jsou pedagogem ještě zdůrazněny důsledky řešení v jedné či více variantách.

## X. Navrhnout závěrečná opatření

V této fázi by se měl pedagog pokusit o to, aby se řešení problémů, jež byly předmětem diskuse, staly významnými podněty k aktivitám každého studenta. Jinak také jde o to, aby byl posílen zájem studentů o předmětnou oblast.

## Varianty případových metod

Případové metody mohou mít některé varianty, které se liší zejména typem zadání problémové situace. Jsou následující:

- a) metoda rozboru situace;
- b) metoda konfliktní situace;
- c) metoda postupného seznamování se s případem (situací);
- d) metoda incidentu.

Silnou stránkou těchto metod je významné a dlouhodobé osvojení si učiva, naopak slabou stránkou jsou značné nároky na přípravu i na čas realizace metody (metod).

## 3 Příklady vzdělávacích programů zaměřených na výuku podnikání.

### 3.1 Příklad výuky podnikání na Harvard Business School<sup>26</sup>

Harvard Business School (HBS) představuje celosvětově uznávanou a respektovanou vzdělávací instituci zaměřenou na výuku managementu, a v posledních letech také podnikání.

Při výuce na HBS je kladen důraz na tzv. participant-centered learning, tedy formy výuky, při kterých dochází k aktivnímu zapojení účastníků. Hlavní metodou výuky na HBS jsou případové studie. Začaly zde být používány již ve dvacátých letech minulého století. Dnes, přestože jsou používány další metody, simulace, přednášky a další, je více než 80 % výuky postaveno na případových studiích.

Případové studie zpracované na Harvard Business School detailně popisují určitou reálnou situaci, ve které se skutečný podnikatel či manažer ocitl. Zaměřují se na určité dilema, rozhodnutí či problém, před kterým se hlavní „protagonista“ ocitl. V případových studiích se jejich tvůrci snaží o zachycení reality podnikání a managementu. Aby alespoň částečně nahradily přímou zkušenost z určité situace, musí mít následující charakteristiky:

podstatný problém, situace, událost;

dostatečné množství informací, na základě kterých je možné formulovat závěry;

žádné předem stanovené závěry.

Prostřednictvím případových studií získávají studenti manažerské a vůdcovské schopnosti a dovednosti. Případové studie jim umožňují řešit skutečná dilemata a činit manažerská rozhodnutí. Studenti se pod vedením pedagoga snaží analyzovat rozporuplná data, hodnotit různé úhly pohledu, definovat a stanovovat cíle, inspirovat ostatní studenty s odlišnými názory, činit rozhodnutí na základě nejasných informací a využívat příležitost.

Napsání dobré případové studie je časově, finančně i odborně náročné. Při psaní případových studií jejich autoři stráví v dané firmě či podniku několik týdnů, analyzují situaci, problém či rozhodnutí a zjišťují perspektivy zúčastněných manažerů. Součástí případové studie je množství finančních ukazatelů, analýz o situaci v daném odvětví, konkurenci apod.

#### Výuka případové studie na HBS

Přestože každá případová studie je jiná, téměř každá se soustřeďuje na jednu otázku: Co by měl protagonista udělat? Každý týden studenti řeší kolem 14 studií, obvykle 3 denně. Během dvou let studia vyřeší studenti MBA programů na Harvard Business School více než 500 případových studií. Doba potřebná na individuální přípravu případové studie se liší podle délky textu, množství finančních a jiných dat, případně dalších materiálů (některé případové studie jsou multimediální), v průměru se pohybuje

<sup>26</sup> Převzato z: MALACH, J. - DURDA, L. Didaktika podnikatelské výchovy. Ostrava: Ostravská univerzita, 2007.

kolem dvou hodin. Po individuálním studiu, během kterého provádí příslušné kvantitativní analýzy, otestují své názory a pohledy na daný problém před malou skupinou. Výuka v samotné sekci začíná úvodní otázkou, obvykle je vyvolán student, který se nehlásí (tzv. „cold call“). Úvodní otázka by měla podnítit celou skupinu k následné diskusi. Po úvodní otázce následuje osmdesátiminutová analýza, diskuse, argumentace, přesvědčování. Vyučující na místo přednášení stimuluje diskusi a směřuje skupinu k analýze a následně syntéze řešené situace. Vzhledem k tomu, že 50 % hodnocení studenta v kurzu je založeno na hodnocení participace ve třídě, vykazují studenti vysokou míru zapojení.

Vyučující bývá často autorem případové studie. Mnohdy má s danou firmou, někdy i situací, přímou osobní zkušenost. Hlavní protagonista případové studie se někdy účastní výuky, buď přímo ve třídě, nebo prostřednictvím videokonferencí. Může řadu aspektů případové studie vysvětlit a může odpovědět na otázky a vysvětlit, jak věci nakonec dopadly.

Výuka pomocí případové studie zřídka končí jasným řešením protagonistova dilematu. Mnohem častěji dochází student k pochopení komplexu faktorů, které ovlivňují řešení, k poznání, jaké a jak použít odpovídající techniky analýzy a hodnocení problému, k novým pohledům na to, jak zvládat nejistoty podnikání. Při řešení desítek případových studií dochází k rozvoji specifického způsobu myšlení, usuzování a rozhodování.

Podle Cruikshanka (2005) se tento způsob myšlení vyznačuje následujícími charakteristikami:

vždycky je možné najít zlepšení;

odborníci se často mýlí;

nejvyšší skupinové úsilí je vždycky lepší než nejvyšší úsilí jednotlivce;

pokládání si otázky: Co s tím můžu udělat a co s tím udělám?

## 3.2

# Příklad z praxe: Team Academy v Jyväskylě

V roce 1993 Johannes Partanen umístil na nástěnkou v prostorách polytechniky v Jyväskylě vzkaz: „Chcete se vydat na cestu kolem světa a ještě se naučit něco o marketingu?“ Reagovalo asi 24 studentů, kteří se později stali prvními studenty založené Team Academy. Studijní skupina začala v rámci svého studia zpracovávat reálné projekty. Tradiční vyučovací metody a přednášky byly nahrazeny tréninkovými seancemi a teorie byla převáděna do praxe díky zákazníkům vně polytechniky. Samostudium bylo nezbytné pro úspěšné řešení projektů.

Z počátku se jednalo o malé projekty, např. marketingové výzkumy apod. Později však studenti začali realizovat větší a náročnější projekty. Studenti se sami od počátku aktivně podíleli na vývoji nového studijního systému, který spočívá významně na osobní iniciativě a motivaci studentů. Úspěchy TA vedly k jejímu ocenění jako jedné z nejkvalitnějších vzdělávacích institucí ve Finsku.

Nová vlna vyučovacích metod ve Finsku pocházela z roku založení první zdejší polytechniky v roce 1990. Polytechniky zde měly tvořit kompenzaci prakticky orientovaných škol vzhledem k více teoretickým univerzitám. Z výše uvedeného důvodu se zde formuje vzdělávání, které poskytuje převážně následující:

1. Schopnost aplikovat teorii v praxi.
2. Schopnost udržet krok s vývojem rychle rostoucího průmyslu.
3. Schopnost zajistit jedince v celoživotním vzdělávání.
4. Praktická komunikace s orientací na cizí jazyky.
5. Potřebné schopnosti v mezinárodním prostředí.

Ve zkratce tedy vzdělávat experty v oblasti podnikání, průmyslu a veřejného sektoru, to vše především na praktické úrovni. V dnešním pracovním prostředí jsou vyžadovány stále nové schopnosti a dovednosti. Zpravidla již nestačí pouhé studium teorie pro úspěšné uplatnění v praxi. 21. století vyžaduje více, nejen nároky zaměstnavatelů jsou čím dál vyšší. Jednotlivec musí mít schopnost rychlé kvalifikace a zařazení se do pracovního procesu, stejně tak jako rekvalifikace, pokud chce být úspěšný. Proto se vyžaduje samostatná orientace.

Klasický vzdělávací systém není zcela založen na samostatné orientaci. Učitel zde musí rozšířit své znalosti a student je většinou zbaven téměř všech pravomocí. Dnešní doba však vyžaduje zaměstnance ve formě expertů, kteří jsou schopni nezávisle jednat a vhodně řešit aktuální problémy samostatně. Musí být také schopni pracovat v týmu, jelikož tým, jako pracovní jednotka, je jedním z hlavních zdrojů sdílení a získávání znalostí. Management znalostí je tedy hlavním klíčovým konceptem moderního pracoviště.

Ne nadarmo se říká „více hlav, více myslí“, ale toto rčení by klidně mohlo být definicí brainstormingu nebo některé z dalších metod znalostního managementu. A tím se dostáváme k jedné z prvních stěžejních myšlenek TA, která je jakýmsi průřezem mezi klasickou školní strukturou a uplatněním na reálném trhu práce.

Systém Learning by Doing na Team Academy je založen na principech změny klasické výuky. Prvním principem je zapojení zúčastněných osob, tedy i studentů do procesu změny. Druhým principem je, že změna by měla zajistit lidem pomoci sobě samotným. Třetím principem stojí na myšlence rovnosti všech. Žádná změna se nemůže uskutečnit, jestliže je zajištěn pouze personální užitek jedince.

Team Academy je postavena na následujících hodnotách: Ideologie: Musíme se stát tou změnou, kterou chceme vidět v budoucím světě, což vyžaduje kuráž a vytrvalost.

Hodnoty:

1. Svoboda: Máme tu kuráž odchýlit se od předem stanovených modelů, zároveň máme na to, pokořit naše limity a vstoupit do reálného světa.
2. Zkušenosti: Chceme se učit praxí pomocí svých zkušeností a použít teorii v praxi.
3. Činnost: Naše energie a síla vyplývá z jednotlivce, ne z organizace. Každý z nás si vytvoří své vlastní pracovní prostředí.
4. Učíme se pomocí projektů: Pokud nepracuješ na projektech, nedosáhneš svého cíle. Začni nové projekty a podíle se na nich! Musíš dělat něco konkrétního a měřitelného.
5. Tým: Naše učební prostředí je tým. Učíme se pracovat v týmech a vytvářet si své vlastní řetězce.

Učební metody TA definoval hlavní trenér Johannes Partanen a jejich pilířem jsou poznatky ze znalostního managementu a teorie organizačního učení. Později tyto sjednocuje do specifického modelu, který nazývá „Brain-industrial Model“ (Model mozkového průmyslu). Jedná se o naprosto nový model učení jako části managementu a podnikání. Tento vysvětluje principy učení a dělání v TA. Je to neustále se vyvíjející proces, na kterém se podílejí nejen všichni trenéři, ale také studenti.

Učební cyklus a teorie znalosti Johannesse Partanena podle Kolbeho experimentálního učení. V učebním cyklu mají hlavní roli praktické projekty, pomocí kterých mohou jak individuální studenti, tak celé týmy převádět teorii do praxe, pomocí čehož získají nové zkušenosti. Tyto zkušenosti tvoří nové nápady a znalosti, se kterými je experimentováno při řešení nových projektů. Společná práce vede ke tvorbě týmů, ve kterých je každý jednatel schopen získat více zkušeností než při samostatné práci.

### 3.2.1 Potenciální možnost aplikace principů Team academy v podmínkách ČR

Principy uvedené v předchozím textu lze využít i v podmínkách ČR. Je však nutné opustit zavedené stereotypy, které v některých oblastech (a to i ve výuce podnikání) stále přetrvávají. Dále uvedená tabulka shrnuje základní rozdíly v přístupech k výuce podnikání. Jak uvádí Gibb (2002), je nutné hovořit o výuce pro podnikání (Education **for** enterprise), nikoli o výuce o podnikání (Education **about** enterprise).

Tabulka a schéma: Srovnání tradičních a participativních přístupů k výuce a Posun od tradičního přístupu k výuce podnikání k moderním trendům (zdroj: DURDA, L.)

Tradiční metody výuky	Participant-Centered Learning
Hlavní důraz na obsah	Hlavní důraz na proces
Vedení a dominantní role učitele	Podíl všech účastníků
Znalosti předávané experty	Učitel jako facilitátor učení
Důraz na „know-how“	Důraz na „know-how“ and „know-who“
Účastníci pasivně přijímají znalosti	Účastníci generují znalosti
Setkání programovaná	Setkání flexibilní a citlivá vůči vzdělávacím potřebám
Jasně stanovené vzdělávací cíle	Vzdělávací cíle „vyjednány“ společně
Chyby vnímány výhradně negativně	Chyby slouží k tomu, aby se z nich člověk učil
Důraz na teorii	Důraz na praxi
Předmětové/funkční zaměření	Problémové/multi-disciplinární zaměření

- learning by doing
- širší koncepty týkající se problému z multidisciplinárního pohledu
- bezprostřední data, osobně získaná
- více „vlastnictví“ učení v rukou žáků a studentů
- emocionální reakce, rozhodnutí v podmínkách stresu a nejistoty
- networking
- flexibilita v čase i místě
- učit se z chyb
- zapojení pocitů, postojů a hodnot

Z tabulky a schématu vyplývá, že je nutné, aby v procesu vzdělávání hrál student daleko podstatnější roli, pedagog by měl být facilitátorem učení. Student nesmí jen pasivně přijímat znalosti, ale znalosti aktivně generovat (například na základě vyhodnocení provedeného experimentu, pozorování, nebo simulace či reálné akce).

Z tohoto pohledu se sice jeví, že význam role pedagoga se snižuje, opak je však pravdou. Participativní metody učení kladou na pedagoga daleko vyšší nároky (jak po stránce znalostí, a odborných kompetencí, tak z pohledu jeho role kouče – konzultanta).

Koučink je přístupem, který pomáhá rozvíjet samostatnost a myšlení koučovaných a je přímým opakem příkazování. Možnosti využití koučinku jsou velice široké. Lze se s ním setkat od oblasti sportu přes rozvoj top manažerů v nadnárodních společnostech až po oblast vzdělávání. Koučování je časově náročný proces, kdy pedagog investuje čas do budoucí výkonnosti a loajality koučovaných. Koučování je důležité zejména tam, kde je nutná změna myšlení a postojů studentů. Během koučování dochází k rozvoji koučovaného, a pozvolnému delegování úkolů na daného studenta, který je schopen je splnit stejně tak, jako by je realizoval kouč – pedagog.

Z tabulky dále vyplývá, že vzdělávací cíle by měly být společně dojednány, nikoli jednostranně nařízeny. Podstatné také je, aby případné chyby složily nikoli k negativnímu hodnocení studentů, ale k vyvození podnětů ke zlepšení v konkrétní oblasti.

## Seznam nejvýznamnějších časopisů zaměřených na výzkum podnikání a podnikavosti<sup>28</sup>

Enterprise & Society: The International Journal of Business History

Economics of Innovation and New Technology

International Journal of Entrepreneurship Education

International Journal of Entrepreneurship and Innovation

International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management

International Journal of Entrepreneurship and Small Business

International Small Business Journal

Journal of Applied Management and Entrepreneurship

Journal of Business and Entrepreneurship

Journal of Business Strategies

Journal of Creative Behavior

Journal of Developmental Entrepreneurship

Journal of Enterprising Culture

Journal of Entrepreneurship

Technovation (International Journal of Technical Innovation & Entrepreneurship)

Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance

<sup>28</sup> <http://rem.vsp.cz/odkazy/>



## Internetové stránky zabývající se výukou, výzkumem a rozvojem podnikání a podnikavosti<sup>29</sup>

### **Consortium for Entrepreneurship Education**

Tato stránka je určena všem, kteří se zabývají vzděláváním směřujícím k rozvoji podnikání a podnikavosti. Nabízí výukové materiály, odkazy na další stránky nebo informace o standardech obsahu výuky podnikání a podnikavosti.

### **Consortium for Liberal Education and Entrepreneurship**

Posláním CLEE je vytvářet příležitosti pro vzdělávání pedagogů a studentů humanitních věd v oblasti podnikání a podnikavosti. Dostupné materiály se zabývají např. výukou podnikání, založením podniku nebo podnikáním žen. Publikace jsou částečně dostupné v plnotextové verzi.

### **EntreWorld.Org**

Stránka Ewing Marion Kauffman Foundation poskytuje řadu cenných zdrojů. Lze zde nalézt plnotextové dokumenty. Velmi užitečná je databáze abstraktů materiálů o výuce podnikání a podnikavosti.

### **Frontiers of Entrepreneurship Research**

Tyto stránky Babson College poskytují přístup k mnoha dokumentům týkajících se výzkumu podnikání a podnikavosti (některé v plnotextové verzi). Jedná se o materiály z Conference on Entrepreneurship. Možnost vyhledání abstraktů podle tématu nebo roku publikace.

### **Global Entrepreneurship Monitor**

Tento výzkumný program, který je výsledkem společného úsilí Babson College, The Ewing Marion Kauffman Foundation a London Business School, nabízí každoroční hodnocení rozsahu podnikatelských aktivit na národní úrovni.

### **National Dialogue on Entrepreneurship**

Financováno Ewing Marion Kauffman Foundation. Záměrem je zvyšování povědomí o významu podnikání a podnikavosti. K dispozici ke stažení jsou různé zprávy, statistiky a další publikace.

### **USASBE**

Stránky United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Tato organizace se zaměřuje na rozvoj podnikání a podnikavosti prostřednictvím výzkumu a vzdělávání. Řadu publikací a materiálů je možné zdarma stáhnout v plnotextové verzi.

<sup>29</sup> <http://rem.vsp.cz/odkazy/>

## 6

# Tzv. „Velká pětka“ časopisů zabývajících se výzkumem podnikání a podnikavosti<sup>30</sup>

### Journal of Business Venturing

Vydavatel: Elsevier

JBV se věnuje především čtyřem oblastem: podnikání, rozvoj nového byznysu, vývoj průmyslu a technology management.

### The Journal of Small Business Management

Vydavatel: West Virginia Univ. & ICSB

V JSBM jsou publikovány výsledky výzkumu managementu malých a středních firem a podnikání. JSBM působí jako oficiální časopis International Council for Small Business.

### Small Business Economics

Vydavatel: Kluwer

SBE se zaměřuje na ekonomickou malého a středního podnikání. Články se zabývají analýzou firemního chování a firemních strategií, faktory vzniku a růstu firem, výkonností firem, a to v souvislosti s jejich velikostí.

### Entrepreneurship and Regional Development

Vydavatel: Taylor & Francis

ERD se zaměřuje na podnikání jako na místní a regionální fenomén. Poskytuje multi-disciplinární fórum pro teoretický a empirický výzkum regionálních aspektů podnikání.

### Entrepreneurship: Theory and Practice

Vydavatel: Baylor Univ.

ETP představuje oficiální časopis United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE). Jsou zde publikovány studie a empirické výzkumy, které se snaží přispět k pokroku v oblasti výzkumu podnikání. Hlavními tématy jsou:

Národní a mezinárodní studium zakládání firem;

Management malých podniků;

Rodinné podnikání;

Minority a malé podnikání;

Metodologie výzkumu;

Podnikové finance;

Korporátní a neziskové podnikání.

<sup>30</sup> <http://rem.vsp.cz/odkazy/>

## Test základních předpokladů pro podnikání<sup>31</sup>

Označte odpovědi, které jsou podle Vás správné, a poté je porovnejte s odpověďmi, které vyplynuly z primárního empirického výzkumu autorů testu.

### 1. Podnikatel nejčastěji bývá.....dítětem v rodině:

- a) Nejstarším
- b) Prostředním
- c) Nejmladším
- d) Není podstatné

### 2. Podnikatel nejčastěji bývá:

- a) Ženatý
- b) Ovdovělý
- c) Svobodný
- d) Rozvedený

### 3. Podnikatelem nejčastěji bývá:

- a) Muž
- b) Žena
- c) Jak kdy

### 4. Člověk začíná poprvé seriózně podnikat obvykle:

- a) Do 20 let
- b) Po dvacítce
- c) Po třicítce
- d) Po čtyřicítce
- e) Po padesátce

### 5. Podnikatelské tendence se u lidí obvykle projeví ve věku:

- a) Do 20 let
- b) Po dvacítce
- c) Po třicítce
- d) Po čtyřicítce
- e) Po padesátce

### 6. Podnikatel se do svého prvního seriózního podnikání obvykle pouští po dosažení:

- a) Nižšího než středoškolského vzdělání
- b) Středoškolského vzdělání
- c) Vyššího středoškolského vzdělání (Bc.)
- d) Vysokoškolského vzdělání
- e) Doktorátu

### 7. Primární motivace podnikatele k založení společnosti je touha:

- a) Po penězích
- b) Po nezávislosti
- c) Po slávě
- d) Po zajištěném zaměstnání
- e) Po moci

### 8. Primární motivací podnikatele k vyššímu stupni seberealizace a potřebě úspěchu se zakládá na vztahu:

- a) K manželskému partnerovi
- b) K matce
- c) K otci
- d) K dětem

### 9. K úspěchu vašeho podniku potřebujete:

- a) Peníze
- b) Štěstí
- c) Tvrdě pracovat
- d) Dobrý nápad
- e) Vše výše uvedené společně

### 10. Podnikatel a spekulativní specialista (poskytovatel rizikového kapitálu):

- a) Spolu dobře vycházejí
- b) Jsou nejlepšími přáteli
- c) Jsou přáteli ze slušnosti
- d) Jsou ve střetu zájmů

### 11. Úspěšný podnikatel se, pokud potřebuje důležitou radu v manažerské oblasti, spoléhá:

- a) Na interní manažerský tým
- b) Na externí manažersky - odborníky
- c) Na poskytovatele zdrojů
- d) Na nikoho

### 12. Podnikatelé jsou nejlepšími:

- a) Manažery
- b) Spekulativními kapitalisty
- c) Plánovači
- d) Muži činu

<sup>31</sup> Hisrich, R. D. - Peters, M. P. Založení a řízení nového podniku. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.

**13. Podnikatelé:**

- a) Vyroce riskují
- b) Umírněně riskují
- c) Málo riskují
- d) Se v riskování liší

**14. Podnikatelé:**

- a) Jsou duší společnosti
- b) Jsou nudnými patrony ve společnosti
- c) Nechodí do společnosti
- d) Přesně zapadají do společnosti

**15. Podnikatelé mají tendence zamilovávat se:**

- a) Do nových nápadů
- b) Do nových zaměstnanců
- c) Do nových finančních plánů
- d) Do všeho najednou

**16. Podnikatelé obvykle zakládají:**

- a) Podniky služeb
- b) Výrobní společnosti
- c) Stavební společnosti
- d) Nejruznější podniky

**Vyhodnocení**

Vyhodnocení tohoto testu není jednoduché. Je založeno na porovnání Vašich odpovědí s výsledky, ke kterým došli autoři testu provedením primárního empirického výzkumu. Test má za cíl ověřit, jakým způsobem vnímáte charakteristiky a charakterové rysy podnikatele.

**Odpovědi:**

1. Nejstarší. Ačkoli podnikatel může být kterýmkoliv dítětem v pořadí, lze vypozařovat nevýraznou tendenci, podle níž se do podnikání pouštějí častěji nejstarší děti, jež měly možnost pobývat nějaký čas s rodiči samy, bez sourozenců.
2. Ženatý / vdaná. I když tato skutečnost nebyla zatím statisticky vyhodnocena, většina podnikatelů, zakládajících svůj první solidní podnik, jsou ženatí muži nebo vdané ženy. Jejich partneři hrají významnou podpůrnou úlohu, což platí zvláště pro manžele podnikatelek.

3. Muž. I když muži tvoří doposud absolutní většinu podnikatelů, ženy dnes zakládají nové podniky dvakrát až třikrát častěji než muži.
4. Po třicítce. I když lidé zakládají podniky v každém věku, muži obvykle první solidní firmu zakládají krátce po třicítce, zatímco ženy krátce před čtyřicítkou.
5. Do dvaceti let. Osobní schopnosti potřebné ke zvládnání problémů, touha po nezávislosti a tvořivost se jako důležité povahové rysy podnikatele projevují velmi brzy.
6. Po dosažení bakalariátu. I když se i dnes může zopakovat situace Horatia Algera, většina podnikatelů má za sebou vyšší střední školu, stejně jako většina průměrných Američanů. Podnikatelky jsou obvykle ještě vzdělanější, a větší část z nich dosáhla titulu magistra, Toto vzdělání je zvláště důležité pro zajištění zdrojů a pro rozběh výrobních podniků.
7. Touha po nezávislosti. Potřeba nezávislosti /neschopnost pracovat pro někoho jiného/ je motorem, který pohání podnikatele, aby s cílem vybudování nového podniku pracoval bez ohledu na čas.
8. Otec. Bez ohledu na to, zda jde o lásku či nenávisť, podnikatelé uvádějí silný vztah k rodičům, obvykle k otci. Tato silná vazba na otce je zvláště důležitá u žen podnikatelek.
9. Štěstí. Tvrdá práce, peníze a dobrý nápad jsou ke zdaru podnikání nutné, nikoliv však dostačující. K vybudování podniku je rovněž zapotřebí, aby měl podnikatel „šťěstí“, to znamená, aby byl v pravý čas na pravém místě.
10. Jsou ve střetu. Poskytovatel rizikového kapitálu a podnikatel mají rozdílné cíle. Prvnímu jde o to, aby vydělal peníze a do 5 let z podniku odešel. Cílem podnikatele je nezávislost na základě přežití podniku.
11. Na externí manažery – odborníky. Jejich poradenské služby často připomínají výuku anebo alespoň systémové školení. Využívání těchto odborníků poněkud kompenzuje osamocenosť plynoucí z toho, že je někdo podnikatelem.
12. Muži činu. Podnikatelé čerpají hrdosť z tvorby a práce. Rozhodně nejsou ani manažery, ani plánovači, kteří tvoří příslušnou část podnikatelského kontinua, jen zřídka kdy z nich bývají dobří poskytovatelé kapitálu.

13. Riskují umírněně. Mýtus o tom, že podnikatelé vysoce riskují, není ničím jiným než právě mýtem. Rozhodování, vycházející z kalkulace, podle níž riskovat ve všem může znamenat naprostý konec, připouští jen malou míru rizika.
14. Zapadá do společnosti. Pokud byste nevěděli, zda ta či ona osoba je podnikatelem, podle zevnějšku ji od manažera nerozpoznáte.
15. Do všeho najednou. Vše nové přitahuje podnikatele jako magnet, neboť implikuje tvůrčí schopnosti a vytváření podniku, což je stimulem každého podnikatele.
16. Nejrůznější podniky. Podnikatelé zakládají celou škálu podniků v závislosti na svých zkušenostech a přípravě. Avšak ženy se jako podnikatelky přednostně zaměřují na sektor služeb.

## Test potenciálu pro podnikání<sup>32</sup>

Odpovězte na následující otázky a za každou odpověď si přičtete body dle následujícího klíče:

**Odpověď ano - 1**

**Odpověď spíše ano - 2**

**Odpověď spíše ne - 3**

**Odpověď ne - 4**

1. Jsem dobrý posluchač.
2. Nesnáším odkládání věcí na později.
3. Nejdříve řeším složitější úkoly, ty lehčí až později.
4. Má rodina mě v rozhodnutí osamostatnit se podporuje.
5. Jsem připraven pracovat celý den, každý den, pokud bude potřeba.
6. Jsem disciplinovaný.
7. Umím prodávat.
8. Rád prodávám.
9. Rozhduji se pečlivě.
10. Dokážu se vypořádat se stresem.
11. Učím se z chyb.
12. Nechám si poradit.
13. Umím motivovat ostatní.
14. Dokážu myslet v dlouhodobém horizontu.
15. Rád pracuji sám.
16. Nesnáším, když firemní praktiky jdou proti firemním cílům.
17. Obejdu se bez léček velkých společností, např. výstupních pohovorů, předávání vyznamenání, sponzorských akcí a večírků.
18. Rád mám vše pod kontrolou.
19. Raději dosahuji cílů, než provádím úkoly.
20. Chápu risk spojený s osamostatněním se.

### Vyhodnocení:

Sečtete si jednotlivé body, kterých jste dosáhli.

#### Skóre 70-80

Nejste vhodný typ pro to, abyste se osamostatnili a vrhli se do podnikání na vlastní pěst.

#### Skóre 50-70

Potenciál v sobě máte, ale zkuste se soustředit na oblasti, ve kterých jste získali 3 nebo 4 body, pak se zamyslete, jestli byste se v nich mohli tréninkem zlepšit. Pokud je vaše odpověď ano, pak se do podnikání vrhněte, ale připravte se na pár bezesných nocí.

#### Skóre 30-50

Vrhněte se do toho. Velkou společnost vlastně ani rádi nemáte. A zkuste popřemýšlet taky o výhodách.

#### Skóre 20-30

Na co proboha ještě čekáte? Jste rozený podnikatel. Už pře lety jste měli začít.

Ale moment, zatím jste prošli jen první částí testu. Nyní se ptejte vašich nejbližších a nejdražších, a také důvěryhodných kolegů, jestli s vaším ohodnocením souhlasí.

<sup>32</sup> LANGDON, K. Jak začít úspěšně podnikat. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0797-3.

## Test předpokladů k úspěchu

Odpovězte na níže uvedené otázky. U každé je možné označit jen jednu odpověď. Pokud žádná z nabízených odpovědí nevystihuje váš názor, postoj či mínění, označte tu odpověď, která je Vám nejméně proti mysli.

1. **Dokážete se bez problému soustředit na jediný předmět?**
  - a) Vůbec ne, zajímám se vždy o mnoho věcí najednou
  - b) Snažím se o to, ale někdy se značnými obtížemi
  - c) Ano, soustředím se bez nesnází
2. **Všimli jste si, že vaše záliby snižují váš pracovní výkon v zaměstnání?**
  - a) Ano, často
  - b) Občas
  - c) Nikdy
3. **Těšíte se, že strávíte víkend doma s rodinou, ale v pátek odpoledne jste zaskočeni žádostí, abyste přes víkend pracovali na zakázce, která spěchá. Jak zareagujete?**
  - a) Řeknete, že to musí počkat, protože na víkend už máte domluveno něco jiného
  - b) Pro práci na zakázce za sebe zkusíte sehnat náhradu
  - c) Oželíte domácí víkendovou pohodu, abyste mohli na urgentní zakázce pracovat
4. **Změnili jste zaměstnání a zjistili jste, že místní univerzita pořádá shodou okolností kursy zaměřené na problematiku vaší nové práce. Co podniknete?**
  - a) O kursy neprojevíte žádný zájem
  - b) Kursy byste navštěvovali jen tehdy, pokud by byly hrazeny firmou
  - c) O kursy projevíte velký zájem a zúčastníte se jich i v případě, že si je budete muset zaplatit sami
5. **Jednoho rána jste mimořádně indisponováni a zvažujete, zda nejste silně nastuzeni či nemáte chřipku. Co podniknete?**
  - a) Zavoláte do práce, že jste onemocněli a zůstanete jeden den doma v naději, že budete zase fit
  - b) Zajdete k lékaři, aby odborně posoudil, zda jste práceschopní
  - c) Půjdete do práce a budete se přemáhat tak dlouho, jak to půjde
6. **Jak často si stěžujete přátelům a rodině na poměry ve firmě, v níž jste zaměstnání?**
  - a) Často
  - b) Jen občas
  - c) Výjimečně
7. **Jaké asi bude vaše pracovní zařazení za 5 let?**
  - a) Patrně budu vykonávat stejnou práci jako v současné době
  - b) Doufám, že si po pracovní stránce aspoň trochu polepším
  - c) Jsem vážně odhodlán udělat vše pro to, abych za pět let zastával vyšší funkci
8. **Máte se zúčastnit pobytového kursu, jenž se bude konat pouhých 5 kilometrů od místa vašeho trvalého bydliště. Jaká bude vaše odpověď?**
  - a) Kursu se zúčastním, ale na noc odjedu domů, protože se koná v blízkosti mého bydliště
  - b) Kursu se zúčastním a přes noc zůstanu v místě jeho konání jen v případě, že by to firma požadovala
  - c) Kursu se zúčastním a přenocuji tam společně s ostatními kolegy, protože nechci trhat partu
9. **Býváte časně zrána nabručení?**
  - a) jen když musím do práce
  - b) někdy skutečně ano
  - c) jen zřídka, zpravidla totiž považuji začátek dne za novou vzrušující výzvu
10. **Bavíte se s někým o své práci i po pracovní době?**
  - a) Ne, na konci každé směny prostě vypnu tak rychle, jak je to možné
  - b) Někdy ano
  - c) Velice často
11. **Děláte takovou práci, o níž jste dlouho snili?**
  - a) Vůbec ne
  - b) Snad jsem si občas připouštěl, že na mě něco takového čeká
  - c) Ano, po takové práci jsem vždy toužil
12. **Domníváte se, že vlastní inteligence je předpokladem k úspěchu?**
  - a) Ano, pokud chcete v životě uspět, musíte být inteligentní
  - b) Do značné míry slouží jako napomáhající faktor
  - c) Inteligence sama o sobě k úspěchu nestačí
13. **Myslíte, že byste se měli se svým šéfem jednou za 6 měsíců sejit a zhodnotit uplynulý půlrok vaší práce?**
  - a) Samozřejmě, že ne, zbytečně bychom ztráceli čas
  - b) Ano, byť bych byl před takovou schůzkou sužován obavami
  - c) Samozřejmě že ano, je to skvělý nápad. Využili bychom takové příležitosti k tomu, abychom podrobněji prodiskutovali všechny aspekty problémů souvisejících s mou prací a kariérou

**14. Připouštíte si, že někdy jednáte příliš tvrdě?**

- a) Tvrdě nejednám, a nemám rád ani osoby nemající soucit
- b) Možná, ve velice omezené míře
- c) Obávám se, že ano, zejména pokud chci prosadit své požadavky

**15. Jak se cítíte před přijímacím pohovorem?**

- a) Hrozím se jej
- b) Snad pocítuji určitou nervozitu
- c) Na pohovory se těším, jsou vhodnou příležitostí, abych lidem ukázal, co ve mně je

**16. Jeden z vašich kolegů z práce byl dosazen do vyšší funkce, jaké pocity to ve vás vyvolá?**

- a) Z jeho postupu budu mít radost
- b) Trochu budu závidět
- c) Docela by mne to popudilo, a snažil bych se dopít, kde se stala chyba, proč jsem do vyšší funkce nebyl dosazen já

**17. Co soudíte o těžké práci?**

- a) Člověka hodně vyčerpává
- b) Lidé ji vykonávají, pokud je dobře zaplácena
- c) Člověka může i zničit

**18. Co byste podnikli s obrovskou sumou peněz, kterou byste vyhráli v loterii?**

- a) Odešli byste do předčasného důchodu a zbytek života byste si užívali v přepychu
- b) Investovali byste do vlastní firmy a jejím řízením byste pověřili placeného manažera
- c) Navázali byste na dosavadní pracovní činnost a ve svém oboru byste začali podnikat

**19. Potěší vás, když vás zvolí členem nějakého výboru?**

- a) Vůbec ne
- b) Členství ve výboru jsem přijal spíše jen výjimečně poté, co jsem o to byl naléhavě žádán
- c) Členství ve výboru jakékoliv organizace, jíž jsem členem, považuji za výhodné

**20. Jakým způsobem byste zúročili svůj zvláštní talent v určité oblasti?**

- a) Rozvíjeli byste jej pro vlastní potěšení
- b) Prakticky byste jej využili zejména v případě nouze
- c) Pokud by to bylo možné, pokusili byste se jej uplatnit při budování vlastní kariéry

**21. Stalo se vaším krédem úsloví, že cvičení dělá mistra?**

- a) Nikdo není dokonalý
- b) V nynější uspěchané době lidem nezbyvá mnoho času na trénink či procvičování
- c) Ano, čím více na sobě pracujete, tím lepších výsledků dosáhnete

**22. Myslíte, že je užitečné se občas ohlédnout zpět a zamyslet se?**

- a) Ne, minulost nelze změnit
- b) Domnívám se, že někdy je to užitečné, může to být poučné
- c) Zpětné ohlédnutí je důležité při analýze vlastních chyb a omylů, které už nechceme opakovat

**23. Považujete za důležité udělat příznivý dojem na ty správné lidi?**

- a) Ne, mohlo by se jednat o podlézání
- b) Někdy se to vyplácí
- c) Ano

**24. Která z těchto postav je vám natolik sympatická, že byste právě jí chtěli potřást rukou nebo pográtulovat?**

- a) Don Quiote
- b) Karel IV.
- c) Václav Klaus

**25. Kým jste nejvíce motivováni?**

- a) Svým šéfem
- b) Svými nejbližšími
- c) Sami sebou, z vlastního nitra



**Vyhodnocení testu:**

Za každou odpověď si přiřaďte body dle následujícího klíče a body sečtěte

**Odpověď a – 0 bodů**

**Odpověď b – 1 bod**

**Odpověď c – 2 body**

**35–50 bodů**

Pokud ještě nejste za úspěšné osoby považováni, tak bezpochyby za ně jednou budete považováni. Pakliže již úspěšní jste, tak je velice pravděpodobné, že jste dosud nedosáhli vrcholu své kariéry. Máte všechny charakteristické rysy, jež jsou pro úspěšného člověka typické, například pevný charakter, vytrvalost, mimořádný cit a i představitivost a jste plni ctížádosti, jež vás pohání k naplnění vámi realisticky stanovených předsevzetí. Budete-li dostatečně ostražití, aby se z vás nestali notoričtí workholici na úkor blaha své rodiny i osobního štěstí, a naleznete-li ta správná řešení či všeobecně přijatelné kompromisy, pak nic nebrání tomu, abyste uspěli v dosažení většiny svých cílů, jež jste si vytyčili a to jak v osobním životě, tak i v profesionální kariéře.

**20–34 bodů**

Nedá se vám upřít, že se snažíte v životě uspět, což se vám může podařit, neboť k tomu máte předpoklady. Snad byste měli být ještě příčinnivější, abyste postupem času posílili svou sebedůvěru natolik, že o vlastním úspěchu přestanete pochybovat. Možná, že úspěch je pro vás jen něčím, o čem sníte, ale nikdy jste opravdu nevěřili, že by mohl být na dosah. Je na vás, abyste takové snění proměnili ve skutečnost a přičinili se o vymýcení vlastních pochybností. Jste pracovití, avšak nepracujete většinou ve prospěch jiných lidí, zatímco sebe zanedbáváte? Pokud tomu tak je, pak se snažte držet zásady, že vaše poctivá práce má být odměněna, a že nastal čas, abyste její plody nyní sklízeli právě vy. Jakmile uvěříte, že je to možné, tak o tom musíte začít přesvědčovat i ostatní, a třebaže tohle není vždy snadné, na ovoci vlastní práce si pak můžete pochutnávat tak jako mnozí před vámi.

**Méně než 20 bodů**

Čeká vás ještě mnoho tvrdé práce a povinností, pokud máte uspět v oboru, pro který jste se rozhodli. Ale copak by vás vůbec taková perspektiva mohla naplnit životním optimismem? Nechcete být raději v životě šťastní než úspěšní? Vždyť mnozí lidé se za svým štěstím plahočí přes hory doly, zatímco vy je můžete nalézt ve stabilním rodinném zázemí, stále práci s menší zodpovědností a v pravidelném měsíčním příjmu. Mějte na paměti, že člověk má být svým vlastním pánem a šťastný život asi neprožijete díky tomu, že byste se stali někým jiným, než ve skutečnosti být chcete.

# 10

## Questionary – otázky, které by si měl položit každý zájemce o podnikání<sup>33</sup>

V následující tabulce najdete skupiny otázek, které se týkají zahájení podnikatelské činnosti a startu podnikání. Pokuste se vžít do role začínajícího podnikatele a ujasnit si odpovědi na uvedené otázky. Pokuste se rozdělit otázky na ty, které by již měl mít podnikatel zodpovězeny ve fázi prologu, a ty, které se týkají fáze startu.

<b>1. Motivace a odhodlání</b>	
Proč chceš začít podnikat?	
Jak dlouho se o to snažíš?	
Jaké úsilí bylo již vynaloženo?	
Podpora rodiny a sociálního prostředí?	
Kolik už víš o podnikání?	
Jak budeš žít?	
Které výhody Ti skýtá podnikání proti zaměstnání?	
<b>2. Idea a trh</b>	
Jaký produkt, službu budeš poskytovat?	
Jakou potřebu bude uspokojovat?	
Výrobek je hotový - bude se vyvíjet?	
Kdo jsou zákazníci?	
Je známo, kolik toho koupí zákazníci?	
Konkurence - proč budou zákazníci kupovat právě tvůj produkt na rozdíl od jiných?	
<b>3. Schopnosti a zkušenosti</b>	
Předešlá kariéra a zkušenosti v podnikání?	
Máš zkušenosti v připravovaném podnikání?	
V jaké pozici?	
Jaké manažerské zkušenosti máš?	
Uvědomuješ si své silné a slabé stránky?	
Rodinná situace a angažovanost rodiny?	
Angažovanost partnerů nebo dostupná výpomoc?	
<b>4. Potřebné a dostupné zdroje</b>	
Nakolik je důvěryhodné, že získáš všechny potřebné zdroje?	
Je reálné, že si vyděláš na živobytí?	
Jaké zdroje budeš potřebovat: budovy, místnosti, stroje a přístroje, materiál, zásoby, lidé, distribuce, prodej?	
Jaké speciální požadavky?	
Co z toho máš?	

<sup>33</sup> Zdroj: JÜNGER, J. - FIALOVÁ, V. Podnikání a podnik I., Ostrava: VŠP, a.s., 2004. ISBN 80-86764-07-9.

Z toho co nemáš, co můžeš získat a jak?	
Jaké finance budeš potřebovat?	
Jak je získáš?	
Máš dostupné lidské zdroje?	
Finanční vztahy s partnery?	
<b>5. Plán</b>	
Máš vytvořený nějaký plán?	
Jaký obrat předpovíáš?	
Jaké jsou - budou celkové náklady?	
Jaký zisk předpovíáš?	
Máš zjištěný cash-flow?	
Předpokládaná rozvaha a výsledovka?	
Jaké budou jednicové náklady a jak je dosáhneš?	
Jaké máš ceny, jak byly dosaženy (stanoveny)?	
Máš stanoveny standardy kvality, ztrát, využití lidí a strojů, celkové množství výroby atd.?	
Je to rozpracováno do konkrétních ukazatelů?	
<b>6. Organizace a správa</b>	
Jakou zvolíš organizačně právní formu podnikání?	
Znáš právní podmínky podnikání? (živnostenský zákoník, občanský zákoník, obchodní zákoník)	
Jakou formu pojištění zvolíš?	
Jaký druh účetnictví?	
Životní prostředí a hygienické důsledky podnikání?	
Jaké daně budeš odvádět, víš?	
Sociální zabezpečení podnikatele a jeho zaměstnanců?	

## Podnikatelský záměr a podnikatelský plán

Tato příloha byla do metodiky zařazena proto, že některé podnikatelské školy vyučují podnikání právě na bázi Business plánu. Tematicky je pak výuka členěna podle jednotlivých podstatných částí podnikatelského plánu. Další možností, jak členit vzdělávací program, je členit vzdělávací program podle profesních rolí podnikatele - z tohoto členění pak vychází vzorový model vzdělávacího programu, který je obsahem části C.

**„Co je Váš business?“**

**„V čem podnikáte?“**

**„V jakém oboru pracujete? Chcete v tomto oboru podnikat?“**

To jsou klíčové a nejčastější otázky, které dostávají všichni podnikatelé. Odpověď na ně by měla být konkrétní a vystihující a musí ji začít hledat už zájemce o podnikání. Jejich nalezení vyžaduje mnoho úsilí, tvořivosti a výdrže. Podnikatel totiž formuluje nejen cíle, ale také hledá prostředky, účinnou strategii a taktiku.

Zájemce o podnikání se snaží přijít k podnikatelskému nápadu, pak jej transformuje do záměru a ověří si, zda je pro něj vůbec příležitost. Postup od touhy, přes nápad a záměr až k příležitosti je znázorněn v následující tabulce.

1.	Touha	↓	Vnitřní síla (drive), která pučí člověka k nápadu. Nedá se nahradit cizím příkazem nebo jiným vnějším tlakem.
2.	Nápad	↓	Je to představa o doméně nebo předmětu podnikání vyjádřená několika větami. Takových nápadů bývá hodně, ale jen menšina je nadějná.
3.	Záměr	↓	Je konkrétnější a už obsahuje projekt o produktu, který je určen pro reprezentativní skupinu zákazníků, včetně představy o potřebných zdrojích.
4.	Příležitost	↓	Je to - ve stručnosti řečeno - záměr, který má komerční hodnotu. Jinými slovy - existuje pravděpodobnost, že se dá „zpeněžit“, může přinést přidanou hodnotu.

# 11.1

## Základní podnikatelské rozhodnutí

K ověření podnikatelského záměru se používá tzv. úvodní studie proveditelnosti (Pre feasibility Study). Tato studie je základnou pro rozhodování, zda pokračovat v přípravě startu podnikání, nebo podnikatelský nápad zamítnout a vrátit se k výběru nebo tvorbě nové ideje.

U ověřování jednoduchých projektů a nápadů zpravidla stačí nalezení „seriózní“ odpovědi na 3 základní otázky:

Je vůbec projektovaný produkt reálný a realizovatelný?

Existuje vůbec někdo, kdo bude mít o produkt zájem?

Mám k dispozici potřebné zdroje podnikání, resp. je jich část dostupná?

Na každou otázku musí existovat kladná odpověď. Pokud tomu tak není, nemá cenu dál pokračovat v přípravě podnikatelského plánu nutného ke startu podnikání.

S nárůstem složitosti a komplexnosti podnikatelského nápadu musí korespondovat i složitost a obsažnost úvodní studie proveditelnosti.

Jestliže podnikání může splnit reálná očekávání zájemce o podnikání, má nadějný podnikatelský nápad se základními předpoklady k jeho realizaci, nezbyvá než učinit základní podnikatelské rozhodnutí: jak začít?

**Existují nejméně 4 základní možnosti:**

začít od nuly;

koupit podnik;

využít frančizu;

spin-off.

Každá možnost má své výhody a nevýhody, které je třeba pečlivě zvážit.

### Začít od nuly

Pokud má zájemce o podnikání originální nápad, který vyústí v nový výrobek nebo službu, pak nezbyvá, než začít sám. Tato varianta může být levnější, ale rizikovější. Nikde totiž není zaručeno, jaký bude o nové výrobky nebo služby zájem. Kvalitně realizovaný průzkum trhu může toto riziko částečně snížit, ale zaručit úspěch nemůže. Nový podnikatel vstupující na trh je také neznámý a teprve si bude muset vybudovat svou prestiž. Na rozdíl třeba od USA, **čeští podnikatelé vstupují na trh zpravidla založením svého vlastního podniku.**

Může se stát, že k realizaci zvoleného podnikatelského nápadu existuje více či méně vhodný podnik, který je nabízen k prodeji. Pak stojí za to, tuto nabídku zvážit, ale velmi obezřetně.

### Koupě podniku

**Při koupi podniku** je přitažlivá rychlost, s jakou lze začít provozovat podnik a prodávat. Nemusí se hned hledat prostory, vybírat technologie nebo hledat dodavatele a zákazníky. Existuje už jakési renomé označované jako goodwill, které se rovněž vytváří po dlouhou dobu. Koupený podnik může tvořit zdravý základ pro další jeho rozšiřování, inovaci, zaměření jiným směrem a to vše lze realizovat tzv. za pochodu.

Jsou zde ovšem i nevýhody. Existuje riziko špatné koupě, zejména v případě nepromyšleného a unáhleného rozhodnutí. Teprve při převzetí podniku se například prokáže, že provozovny nejsou dostatečně vhodné, mají špatné vybavení, jsou na špatném místě, prodejem podniku se změnilo jeho renomé atd. Kupující často dělají chybu, když spoléhají na minulost, na minulé hospodářské výsledky. Malé a střední podniky bývají spojovány s jejich zakladateli a jejich

odchod může vážně narušit důvěru zákazníků. Asi není třeba upozorňovat na fakt, že účetní záznamy nejsou úplným nebo zcela věrohodným obrazem podniku.

## Franchisa

**Franchisa** z anglického slova „franchise“ znamená udělení licence k určitému podnikání. Franchising je obchodní vztah mezi poskytovatelem licence (majitel jména a způsobu podnikání) a jiným nabyvatelem, tj. majitelem a provozovatelem podniku podle podmínek franchisy. Nabyvatel licence se zaváže, že zaplatí poskytovateli licence za užívání firemního jména, metody podnikání, anebo za obojí. Děje se tak zpravidla formou počátečního poplatku a dále určitého procenta z obrátu anebo podle dohody. Jinými slovy poskytovatel franchisy (franchisor) dovoluje užívat své obchodní jméno (firmu), poskytne školení, poradenství, know-how, databázi dodavatelů apod. Uživatel licence (franchisee) se kromě poplatku zaváže i k dodržování určitých pravidel podnikání. Tím je do určité míry omezena jeho autonomie. Tedy hlavní nevýhodou nabyvatele licence je fakt, že ve skutečnosti nemůže podnikat podle vlastních představ. Pokud poskytovatel licence není dostatečně informován a pružný, může do značné míry omezovat adaptabilitu podnikatele, držitele licence, a to může vést k nepříznivým dopadům na podnik. Nelze také nepřehlédnout, že držitel franchisy si nikdy nemůže ponechat veškerý dosažený zisk, ale dělí se o něj s poskytovatelem licence.

Na druhé straně - hlavní výhodou tohoto způsobu je to, že do podnikání vstoupíte rychle a také s menším rizikem. A to samozřejmě něco stojí. Franchisa je v USA velmi populární a většina začínajících podnikatelů vstupuje do podnikání právě touto formou. U nás tato forma vstupu do podnikání postupně narůstá na oblibě a podle odhadů v současnosti operuje v České republice přibližně půl druhé stovky obchodních konceptů a obytových sítí, které využívají principy franchisingu. V Česku se setkáváme s převahou tuzemských konceptů, ale stále rozšířenější jsou u nás také úspěšné zahraniční koncepty. Mezinárodní franchisingové organizace odhadují, že v současné době existuje na celém světě 16 tisíc samostatných franchisových koncepcí, značek a sítí uspokojujících zákazníky v nepřeberné škále činností.

## Spin-off

**Spin-off** znamená vydělení podnikání ze stávajícího podniku. Tato možnost je v poslední době populární a hodně využívaná v inkubátorech a vědeckotechnických parcích. Začínající podnikatel, nebo student začne podnikat v inkubátoru nebo v parku, získá zkušenosti, zdroje, image atd. a za určitý čas (dle smlouvy) se osamostatní.

V určitých případech se mohou na vzniku spin-off podnikání podílet také univerzity za účelem využití výsledků aplikovaného výzkumu a jeho transferu do praxe, popř. využití výsledků duševního vlastnictví apod. Mnohdy se na jejím založení podílejí zaměstnanci - vědečtí, akademičtí pracovníci.

Bohužel, zejména v období privatizace se v ČR také vyskytovaly nelegální spin-off. Někdy je používán vedle pojmu spin-off také pojem spin-out.

## 11.2

# Definice a vzájemný vztah PZ a PP

Velmi často bývají pojmy **podnikatelský záměr** a **podnikatelský plán** považovány za synonymní. Někdy je to dáno odlišností v překladu zahraniční literatury, někdy prostě tím, že různí autoři tyto pojmy vykládají různě (po svém). Pro potřeby tohoto dokumentu bude nejvhodnější používat pojmosloví vycházející z následujícího vysvětlení.

### Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se založením nového podniku. Často se o něm mluví též jako o herním plánu nebo jako o autoatlasu obsahujícím odpovědi na otázky typu: kde jsem, kam jedu a jak se tam dostanu. Potenciální investoři, dodavatelé, ale také zákazníci mohou podnikatelský záměr nejen vyžadovat, ale budou na jeho předložení mnohdy i trvat.

### Tak jako cestovní plán odpovídá na 3 otázky:

kde jsem,  
kam jedu a  
jak se tam dostanu.

Podnikatel také musí být schopen stanovit, kolik peněz, bez nichž se realizace podnikatelského záměru neobejde, musí použít z vlastních či cizích zdrojů.

Podnikatelský záměr by měl zpracovat sám podnikatel, i když se při jeho přípravě může radit s mnoha dalšími osobami. Právníci, účetní, marketingoví poradci i technici mohou sehrát v této souvislosti podstatnou roli.

Při rozhodování o potřebě najmout si poradenskou firmu či využití jiných možností spolupráce by měl podnikatel objektivně zvážit své možnosti. Je třeba si uvědomit, které části podnikatelského záměru je schopen zpracovat kvalitně sám a které bez cizí pomoci zvládne povrchně, nebo nezvládne vůbec.

**Podnikatelský plán** je koncepce podniku v písemné podobě. Obsahuje mimo jiné informace o následujících údajích:

cíle a strategie podniku;  
podnikatelský záměr a jeho přednosti;  
vymezení trhu, cílových skupin a konkurentů;  
další kroky budování podniku;  
plánování obratu, hospodářského výsledku a financování.

Podnikatelský plán by měl kvalitně vyjadřovat perspektivu a rozvojové možnosti podniku, ale také pravdivě uvádět možná očekávaná rizika.

Z výše uvedeného vyplývá, že **podnikatelský záměr** je jen jednou z částí podnikatelského plánu a vyjadřuje, jaký je záměr podnikatele, tj. jaký chce vyrábět výrobek, popř. jakou chce poskytovat službu, v čem je jeho idea inovativní, jaký je přínos podnikání pro zákazníka, co je podnik schopen dělat lépe než konkurence, v jaké fázi rozpracovanosti záměr je apod.

Z obdobného pojetí rozdílu podnikatelského záměru a plánu lze vysledovat, že podnikatelský plán je mnohem podrobnější, rozpracovanější a obsahuje řadu informací, které jsou určeny jen pro samotného podnikatele. Může jít např. o informace, které jsou předmětem obchodního tajemství. Také by se dalo zjednodušeně říct, že podnikatelský záměr je veřejná část podnikatelského plánu.

## 11.3

### Význam a účel PP a PZ

**Podnikatelský záměr** může sloužit pro interní účely – především samotnému podnikateli, mohou se o něj zajímat zaměstnanci, investoři, bankéři, zákazníci a konzultanti. Vzhledem k tomu, že jej budou číst z různých důvodů, musí být zpracován natolik komplexně, aby obsáhl důvody zainteresovanosti každého z nich. Hloubka a propracovanost podnikatelského záměru závisí na velikosti a záběru navrhovaného nového podniku. Podnikatel, který chce přijít na trh s novým typem notebooku, bude potřebovat dosti obsáhlý podnikatelský záměr především vzhledem k charakteru nabízeného výrobku a cílového trhu.

**Podnikatelský plán** je pak určen výhradně pro potřeby podnikatele a jeho realizačního týmu, neboť je do detailů rozpracován a obsahuje i taktické informace, které by mohly být zneužity konkurencí

## 11.4

### Zásady zpracování podnikatelského záměru, resp. podnikatelského plánu

#### Inovativnost

Podnikatelský záměr by měl přinést něco nového s unikátní přidanou hodnotou pro zákazníka. Měl by prokázat, že je lepší než konkurence a obstojí na trhu.

#### Srozumitelnost a logičnost

Musí velmi srozumitelně popisovat cíle a zároveň přesvědčit, že je reálné je dosáhnout. Formulace proto mají být jednoduché, bez cizích slov a velkého množství adjektiv. Jednotlivé sekvence záměru na sebe musí logicky navazovat a být podloženy reálnými fakty a nezpochybnitelnými údaji.

#### Stručnost a přehlednost

Nikdo nemá čas číst velké množství stránek. K úspornému vyjadřování je možno použít grafy, tabulky apod.

#### Reálnost a pravdivost

Použité údaje by měly být pravdivé, založené na spolehlivých informacích. V obráceném případě na to autor záměru musí upozornit.

#### Spolupráce

Dobrý podnikatelský záměr málokdy může vytvořit jeden člověk. Zpravidla se vypracovává v týmu.

#### Respekt k rizikům

Respektování rizik, jejich identifikace, návrhy opatření na jejich eliminaci a zmírnění zvyšují důvěryhodnost podnikatelského záměru.



# 11.5 Podnikatelský plán – struktura (obsah)

## 11.5.1 Shrnutí

Stejně jako většina dokumentů by měl podnikatelský plán obsahovat shrnutí. Většina bankovních manažerů či potenciačních investorů, kteří rozhodují o vhodnosti udělení úvěru či o kapitálovém vstupu, jsou velmi zaneprázdnění lidé, pokud se nepodaří je zaujmout již na začátku, nebo je shrnutí delší než jedna strana textu, snižuje se pravděpodobnost, že budou vstřícní k poskytnutí potřebných zdrojů financování.

**Shrnutí by mělo být ve formě zhuštěné prezentace následujících bodů:**

Krátká charakteristika předmětu podnikání, nabízené výkony, záměry v oblasti inovací, stručná charakteristika mezoprostředí (trhu).

Faktory úspěchu – v čem spočívá konkurenční výhoda zamýšleného podniku, jaký přináší užitek pro zákazníka, jaké jsou osobní předpoklady podnikatele (společníků, managementu).

Podnikové cíle – optimistický, ale současně reálný popis podnikatelské vize (čeho chce podnikatel dosáhnout, jaké k tomu má předpoklady a možnosti).

Stručný nástin ekonomických cílových veličin a potřeby kapitálu.

## 11.5.2 Popis podnikatelského záměru

Popis podnikatelského záměru by měl obsahovat následující informace:

Původ podnikatelského záměru – kde, jak a za jakých okolností se zrodil nápad podnikat právě v tomto oboru, jak byla identifikována mezer a na trhu apod.

Popis výrobku / služby – o jaký výrobek či službu se má jednat, pro koho je určen/a, jaké jsou doplňkové služby (zda budou poskytovány podnikem nebo spolupracujícím subjektem) apod.

Užitek pro zákazníka a konkurenční výhody – vzhledem k tomu, že podnikatelský záměr může být úspěšný jen tehdy, profitují-li z něj zákazníci, je nutné tento přínos pro zákazníka v podnikatelském plánu uvést.

Dále je nutné zmínit, v čem spočívá konkurenční výhoda oproti ostatním subjektům operujícím na daném trhu.

Podnikatelský model – jak a na jakých principech má podnik fungovat, jaká bude organizační a ekonomická struktura podniku apod.

Patentověprávní situace – jak je originální nápad chráněn po právní stránce.

Stupeň vývoje záměru – na jak dlouho je plánována realizace záměru a v jaké fázi se nachází.

## 11.5.3 Základní informace o podniku

Tato část dokumentu uvádí základní identifikační údaje podniku a jeho dosavadní genezi (pokud již je záměr realizován) a to například v této struktuře:

název podniku (firma), sídlo, datum založení, telefonní kontakt, e-mail atd.;

předmět podnikání;

geneze podniku;

právní forma, vlastnické vztahy;

působíště firmy (kde jsou plánovány provozovny).

## 11.5.4 Vedení a zaměstnanci

O úspěchu či neúspěchu rozhodují do značné míry lidské zdroje se kterými se podnik pouští do své činnosti. Proto je také pro potenciální investory a banky důležité mít přehled o tom, s jakými lidskými zdroji podnik počítá a co pro rozvoj lidských zdrojů dělá (bude dělat). Je nutno uvést především tyto informace:

**Vedení podniku** – zda je vedení podniku dostatečně fundované a schopné podnik řídit a aktivně se podílet na jeho chodu a růstu. Nejde zde jen o akademický titul, ale především o kompetence (zkušenosti).

**Další pracovníci a poradci** – jde de facto o plán personálních kapacit neboli, jací lidé pro podnik budou pracovat a případně jaké náklady a výnosy nám to přinese.

## 11.5.5 Plánované aktivity, strategie k dosažení plánovaných cílů

Tato část PP by měla nastiňovat další kroky, které mají vést k rozvoji podniku a jeho dalšímu růstu. (Hlavně v oblasti výroby, logistiky a organizace.)

## 11.5.6 Tržní a konkurenční situace

V rámci průzkumu trhu, který může zájemce o podnikání provést sám, či jej nechat zpracovat specialisty, by měly být odpovězeny následující otázky:

Existuje trh, který je schopen přijmout produkty podniku?

Disponuje cílový trh dostatečným růstovým potenciálem a odpovídajícími perspektivami?

Jakým způsobem byl proveden průzkum trhu? Odkud byly čerpány potřebné informace?

Obecně se průzkum trhu týká všech elementů trhu, tj. zákazníků (viz otázky výše), ale také dodavatelů (dostupnost surovin, technologií, sítí apod.) a v neposlední řadě by analýza trhu měla obsahovat průzkum konkurence.

Jako podpůrné prostředky při analýze trhu se v praxi uplatňují například SWOT analýzy, PESTL analýza či jiné marketingové metody.

## 11.5.7 Marketing a prodej

Značnou mírou se podílí na našem úspěchu. Tato kapitola by měla obsahovat informace o tom, jak je pojmána marketingová činnost podniku, jaké budou voleny marketingové strategie, jaké způsoby prodeje budou upřednostňovány a proč, jaké jsou marketingové cíle, v jaké fázi přípravy se nachází vstup podniku na trh, jaké jsou voleny přístupy k tvorbě cen, jestli budou ceny popř. produkt diferencovány pro různé tržní segmenty, jakým způsobem se budou vyvíjet ceny produktu po uvedení na trh (tj. jaká bude cenová a distribuční politika podniku), jaké jsou připravovány prodejní a poprodejní služby, jak bude vypadat podpora prodeje a reklama.

## 11.5.8 Plánování, strategie, rozpočty

**Plánování** – je jasné, že skutečnost se od plánu může lišit. Přínos plánování však není v tom, že splní prognózy, ale v tom, že při zahájení podnikání se kvantifikují rizika a přínosy podnikání. Pokud jsou dále uvedené analýzy a informace rozsáhlejší, je vhodné uvádět je v plné verzi v příloze a do této kapitoly použít jen zkrácenou verzi.

**Aktuální ekonomická situace** – měla by obsahovat analýzu stávajícího stavu (tj. dosavadní hospodaření podniku). Finanční analýzou podniku (ex ante – z predikovaných hodnot) lze získat celou řadu důležitých informací. Jsou to např.: odolnost firmy na změnu makroekonomických podmínek, efektivitu finančního řízení, tempo růstu (obratu, zadluženosti a aktivity), odchylky skutečného stavu a plánu, silné a slabé stránky podniku.

**Investice a financování** – jak bude financován provoz podniku, z jakých zdrojů bude pořizován dlouhodobý a oběžný majetek.

**Náklady** – je nutné definovat budoucí náklady podniku a navrhnout opatření pro jejich optimalizaci. Dále je nutné specifikovat náklady na založení podniku resp. zahájení podnikání.

**Finanční plánování** – příjmy a výdaje je nutno plánovat, protože pokud nejsou plánovány, může dojít k problémům s nedostatečnou hodnotou vlastního kapitálu, solventností, technickým a technologickým zaostáváním podniku, vícenáklady spojenými s nutností profinancování neočekávaných investic a dalšími skutečnostmi, které mohou podnik ohrozit.

**Plánování obratu a výsledku hospodaření** – zatímco náklady lze naplánovat poměrně snadno, u tržeb je to mnohem obtížnější. Je proto velmi důležité zajistit si maximum relevantních informací o trhu a na základě kapacit podniku naplánovat průběh tržeb (provést predikci tržeb). Z plánu nákladů a tržeb (obratu) můžeme odvodit hrubý výsledek hospodaření podniku.

## 11.5.9 Identifikace a hodnocení rizika, risk-management, způsoby redukce rizika

Podstatnou částí podnikatelského plánu je problematika podnikatelského rizika. V souvislosti s tím, by mělo být rozvedeno téma „Management rizik“, což je kompletní proces zjištění, kontroly, eliminace a minimalizace událostí, které představují odchylku od plánovaného či žádoucího stavu a mohou subjekt ovlivnit. Případně se též zabývá redukcí dopadu takovéto odchylky na podnikatele.

**Kromě analýzy rizik řízení rizik zpravidla zahrnuje:**

1. výběr protiopatření;
2. analýzu nákladů/přínosů;
3. implementaci protiopatření;
4. testování (komplexní prověřování) protiopatření.

Schopnost včas rozpoznat a účinně řídit rizika se stává nedílnou součástí strategického řízení, zejména v případě podnikatelských subjektů.

### 11.5.10 Ekonomický plán

Tato část podnikatelského plánu se zabývá finanční stránkou podnikání a měla by se zabývat zejména těmito aspekty:

Způsob a forma financování.

Predikce výnosů a nákladů, cash-flow, předpokládaná struktura majetku a zdrojů jeho krytí.

Doba návratnosti a výnosnost investic.

### 11.5.11 Přílohy PP:

Důležitou součástí podnikatelského plánu jsou přílohy. Jedná se pak zejména o nákresy, fotografie, smlouvy, certifikáty a další. Přílohy by měly vhodně dokreslovat jednotlivé textové části plánu v případech, že jejich zařazení přímo do textu není technicky možné, nebo by přispělo k nepřehlednosti daného dokumentu. Rozhodně by neměly být jen vyplněním místa v daném dokumentu.

V úvodu je třeba si vysvětlit pojem fyzická osoba (v další kapitole pak pojem právnická osoba). Daný pojem, včetně jeho právní podstaty, vymezuje občanský zákoník (§ 7 až § 20a).

V rámci podnikatelské činnosti označujeme za fyzickou osobu:

**Podnikatele** – podnikajícího na základě živnostenského oprávnění podle živnostenského zákona nebo na základě jiného oprávnění dle jiných zákonů (např. advokáti, lékaři, apod.).

**Zaměstnance** – označujeme takto osobu schopnou vstupovat do pracovně právních vztahů se svými zaměstnavateli – zde se dále praxe řídí zákoníkem práce a normami souvisejícími.

Vstup do podnikání upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání v aktuálním znění. Z tohoto pohledu je velmi důležitá **definice živnosti**:

*„Živností je soustavná<sup>34</sup> činnost provozovaná samostatně<sup>35</sup>, vlastním jménem<sup>36</sup>, na vlastní odpovědnost<sup>37</sup>, za účelem dosažení zisku<sup>38</sup> a za podmínek stanovených živnostenským zákonem<sup>39</sup>.“*

**Živnost** jako pojem je použit nejen z důvodů tradičních, ale také vzhledem k terminologickému souladu s úpravou v sousedních zemích (Rakousko, SRN). Obsah pojmu živnost je vymezen v návaznosti na obchodní zákoník, jeho rozsah je však užší, což je vyjádřeno vazbou na podmínky stanovené živnostenským zákonem. Živností nemůže být činnost, která je zákonem zakázána. Předmětem živnosti nemůže být ani činnost odporující dobrým mravům.

**Činnosti, které nejsou živností:** výčet činností, které jsou vyloučeny z působnosti živnostenského zákona zahrnuje jednak činnosti, jejichž podřízení živnostenskému zákonu by bylo nevhodné vzhledem k jejich povaze, jednak činnosti, které pro svůj význam vyžadují zvláštní zákonné úpravy. Tyto činnosti sice nejsou živnosti, ale neznamená to, že nemohou být podnikáním, pokud to dovoluje příslušný specializovaný zákon pro danou činnost.

<sup>34</sup> Z požadavku soustavnosti nutno vyvodit, že živností obecně nemůže být činnost jednorázová nebo nahodilá či příležitostná, i když v ostatním splňuje požadavky § 2 živnostenského zákona. Za soustavnou činnost je také třeba považovat činnost sezonní nebo vykonávanou v určitých intervalech, na jejichž délce v podstatě nezáleží (např. vánoční prodej ryb by bylo možné považovat za činnost jednorázovou, dochází-li však k jeho opakování v každém roce, lze jej hodnotit jako činnost soustavnou).

<sup>35</sup> Samostatnost znamená, že osoba, která živnost provozuje, může sama rozhodovat o době a místě výkonu této činnosti podle vlastní svobodné úvahy a volby. Sama si může rozhodovat o organizaci práce, a není nijak zařazena do organizačního procesu jiného subjektu. Sama také zajišťuje finanční chod podnikatelské aktivity a sama čerpá a rozhoduje o rozdělení a použití zisku. Právě samostatností se podnikatelská činnost, a tedy také živnost, nejvíce odlišuje od činnosti zaměstnanecké (od pracovněprávního vztahu).

<sup>36</sup> Provozování živnosti vlastním jménem se rozumí, aby živnost byla vykonávána vlastním jménem, tedy nikoliv jménem jiného subjektu. Jelikož je živnostník podnikatel podle obchodního zákoníku, vztahují se na něj ustanovení obchodní firmy, jména nebo názvu podle § 8 odst. 2 obchodního zákoníku. Zda se na něj bude vztahovat úprava o obchodní firmě nebo nikoliv, bude záviset na tom, zda je zapsán do obchodního rejstříku, kde může být zapsána i osoba podnikající. Většina živnostníků se však do obchodního rejstříku nezapisuje a proto se na ně ustanovení obchodního zákoníku o obchodní firmě nevztahují. Na jejich označení jsou ale také kladeny určité požadavky. Fyzická osoba musí podnikat pod svým jménem a příjmením. Je možné používat také odlišující dodatek nebo další označení, ten ovšem nesmí působit klamavě a musí být nezávadný z hlediska právního řádu, dobrých mravů i ustanoveních obchodního zákoníku o nekalé soutěži.

<sup>37</sup> Požadavkem provozování živnosti na vlastní odpovědnost vyjadřuje podnikatelské riziko – odpovědnost obecně znamená nést riziko spojené s živnostenským podnikáním, ručí celým svým majetkem.

<sup>38</sup> Pokud jde o účel provozování živnosti, jímž je dosažení zisku, není rozhodující, pro jaký účel bude zisk použit a dále není rozhodující, jestli bude zisku skutečně dosaženo. Podstatné pro toto posouzení je, zda taková činnost vůbec nějaký zisk přinést může. Je tedy nutné hodnotit potenciální možnost zisku.

<sup>39</sup> Za provozování živnosti v souladu s právním řádem lze považovat pouze provozování živnosti na základě živnostenského oprávnění, jehož dokladem je výpis ze živnostenského rejstříku.

## 12.2

### Podnikání obchodních společností (právnických osob)

Na rozdíl od fyzických osob se v této kapitole vymezuje podnikání právnických osob. Za právníkou osobu jsou dle příslušných ustanovení obchodního zákona považovány následující subjekty:

obchodní společnosti – podle obchodního zákoníku se jedná o:

veřejnou obchodní společnost (v.o.s.);

komanditní společnost (k.s.);

společnost s ručením omezeným (spol. s r.o., s.r.o.);

akciovou společnost (a.s.).

Evropská společnost (není vymezena českým obchodním zákonem)<sup>40</sup>;

státní podniky podle zákona o státním podniku (dále viz kapitola 12.4.), a další.

## 12.3

### Družstevní podnikání

Družstvo – je to společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů. Cílem družstva není vytvářet zisk, ale poskytovat dosažení užítku svým členům. Družstvo musí mít alespoň pět členů, to ovšem neplatí, jsou-li jeho členy alespoň dvě právní osoby. Družstvo se rovněž zapisuje do obchodního rejstříku, za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem, členové za závazky neručí. Základní kapitál musí činit nejméně 50 tis. Kč, před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být splacena alespoň polovina. Orgány družstva jsou členská schůze, představenstvo a kontrolní komise. Základním dokumentem jsou stanovy družstva.

Věcně lze rozlišit družstva zemědělská, bytová, stavební, spotřební, výrobní, uměleckých řemesel apod.

**Družstevní podnikání má následující výhody a nevýhody:**

**Výhody:** členové neručí za závazky, poměrně nízký základní kapitál, rovné postavení členů.

**Nevýhody:** vytváření nedělitelného fondu, zákaz konkurence pro členy představenstva a kontrolní komise.

<sup>40</sup> Evropská společnost (nebo také evropská akciová společnost), známá pod latinským názvem Societas Europaea (SE), je právní forma podnikání postavená na právu Evropského společenství (EU). Jejím smyslem je především usnadnit volný pohyb kapitálu v rámci celé Evropské unie a sjednotit právní formy obchodních společností v EU. Vznik Societas Europaea (SE) umožnilo přijetí Nařízení Rady ES o statutu evropské společnosti z roku 2001 a jeho následná implementace do jednotlivých národních zákonů. Členské státy EU ukončily implementaci v říjnu 2004, první evropské společnosti však začaly vznikat až začátkem roku 2006. Něco přes rok tedy trvalo, než se evropská společnost z pouhého legislativního vymezení stala skutečnou praktickou možností, která úspěšným podnikatelům nabízí nespočet mimořádných výhod.

## 12.4

### Specifické formy podnikání

Mezi specifické formy podnikání patří:

**Státní podnik** - podle zákona o státním podniku.

**Občanské sdružení** - spíše než o formu podnikání se jedná pouze o sdružení osob, aby se společně přičinily o dosažení sjednaného účelu. Sdružení jako takové nemůže vstupovat do žádných obchodních ani právních vztahů, nemá právní subjektivitu. Členové sdružení by měli jednat navenek vždy vlastním jménem nebo jako zmocněnci ostatních účastníků, jejich ručení za závazky vzniklé z činnosti zůstává neomezené. I občanská sdružení mají některé výhody a nevýhody:

**Výhody:** jednoduhost vzniku, nezapisuje se do obchodního rejstříku, zpravidla rovnoprávné postavení členů.

**Nevýhody:** problematické vlastnické vztahy u vkladů a společně nabytého majetku, založeno na velké důvěře a solidaritě mezi účastníky, možný konflikt zájmů.

## Faktory ovlivňující volbu právní formy podnikání

Nedílnou součástí procesu směřujícího k zahájení podnikání je volba právní formy podnikání, někdy je také používán pojem vlastnická forma podniku. Jedná se o významné rozhodnutí, protože právní forma podnikání rozhoduje o budoucí formě fungování podniku, podnikatel na sebe bere závazky a odpovědnost pramenící z právních předpisů, které se týkají zvoleného typu právní formy. Okolí, obchodní partneři či zaměstnanci si tak vytvářejí základní představu o fungování daného podniku.

Jedná se o dlouhodobé rozhodnutí, ale i toto rozhodnutí lze později změnit. Zvolenou formu podnikání lze v průběhu fungování podniku transformovat na jinou. Nicméně taktéž transformace právní formy je obvykle složitý a nákladný proces a je nutné ho vždy pečlivě zvážit a připravit.

**V případě rozhodování o právní formě podnikání, je nutné se držet určitých pravidel a pečlivě své rozhodnutí zvážit. K tomu může významně napomoci respektování následujících kroků a kritérií:**

1. Jasně stanovení cíle podnikání
2. Zjištění právních forem podnikání a podmínek
3. Tvorba kritérií pro rozhodování o právní formě
4. Vyhodnocení možných variant
5. Vlastní volba
6. Zahájení právních úkonů vedoucích k založení podniku

**Faktory ovlivňující volbu právní formy podnikání (výčet není vyčerpávající):**

1. Ručení
2. Oprávnění k řízení
3. Počet zakladatelů
4. Nároky na počáteční kapitál
5. Administrativní nároky
6. Účast na zisku/ztrátě
7. Finanční možnosti
8. Zveřejňovací povinnost
9. Daňové zatížení

Mimo tato kritéria lze ještě zařadit doplňující aspekty - jako rozsah plánovaných podnikatelských aktivit, obor činnosti, míru vlastní angažovanosti a odpovědnosti, flexibilitu transformace právní formy na jinou.

## 13.1

### Způsob a rozsah ručení

Způsob a rozsah ručení předurčuje jaké riziko podnikatel (resp. společník) ponese. V praxi je možné se setkat se dvěma variantami ručení:

omezené ručení - podnikatel ručí pouze do určité hranice, která vyplývá z příslušné právní úpravy (např. s.r.o.);

neomezené ručení - podnikatel ručí za závazky podniku celým svým majetkem (tento způsob ručení se týká v.o.s., k.s. a podniku jednotlivce).

## 13.2

### Oprávnění k řízení, počet zakladatelů

Jedná se o to, kdo je pověřen za podnik jednat a řídit jej. Jsou možné následující přístupy:

oprávnění k řízení je ponecháno na uvážení majitelů - jejich vůle je zakotvena do společenské smlouvy;

oprávnění k řízení, kompetence a zastupování podniku navenek vykonávají orgány, jejichž existence a vymezení je dáno příslušným zákonem (např. a.s.).

Je nutné zvážit, kolik osob a zda právnických, či fyzických je oprávněno podnik založit. Např. u akciové společnosti nebo u společnosti s ručením omezeným může být zakladatelem jedna osoba (u a.s. právnická, u s.r.o. fyzická). Naproti tomu u osobní obchodní společnosti musí být k založení alespoň 2 osoby. Příslušná právní úprava (jde především o obchodní zákon, živnostenský zákon atd.) specifikuje podmínky založení a provozování jednotlivých forem podnikání daleko podrobněji



## 13.3

### Nároky na počáteční kapitál

U kapitálových společností je minimální výše počátečního kapitálu dána zákonem (s.r.o.: 200.000,-Kč, a.s.: 2.000.000,-Kč). U živnostníků a u osobních obchodních společností není výše počátečního kapitálu stanovena zákonem, ale předpokládá se osobní účast společníka na podnikatelských aktivitách (jak spoluúčasť kapitálová, tak spoluúčasť pracovní).

## 13.4

### Administrativní nároky

Administrativní náročnost záleží zejména na úpravě podmínek, které je nutné splnit při založení podniku. Nejnáročnější je založení akciové společnosti, kde před zahájením činnosti je nezbytné učinit celou řadu administrativních kroků, vyhotovit zakladatelskou listinu a stanov. Dále musí proběhnout ustavující valná hromada akcionářů, z níž je pořízen notářsky ověřený zápis potvrzující vznik společnosti. Naproti tomu u podnikatelů-živnostníků se jedná o jednorázové výdaje za vydání např. živnostenského oprávnění, další výdaje se založením podniku jím obvykle nevznikají.

**V obchodních společnostech mají zpravidla rozhodující vliv výdaje spojené s/se:**

zajištěním formálních náležitostí zahájení podnikatelské činnosti (ohlášení živnosti, příp. žádost o koncesi);

zpracováním společenské smlouvy a s jejím notářským ověřením;

zpracováním stanov společnosti;

zápisem do obchodního rejstříku.

## 13.5

### Účast na výsledku hospodaření

Míra rizika podnikatele je úměrná jeho účasti na zisku (ztrátě).

U osobních obchodních společností v případě, že společníci neuzavřeli dohodu o rozdělování zisku, případně se nedohodli již při formulaci společenské smlouvy, dělí se zisk rovným dílem mezi všechny společníky. Výjimku tvoří ty případy, kdy dělení plyne přímo ze zákona (např. úprava dělení zisku u komanditní společnosti mezi komanditisty a komplementáře, obdobná úprava platí i pro kapitálovou společnost, společnost s ručením omezeným).

Pouze u akciových společností podíl na zisku u akcionáře (dividenda) závisí na rozhodnutí valné hromady.

## 13.6

### Finanční možnosti

Jedná se zejména o možnosti rozšíření, popř. snížení vlastního kapitálu nebo o přístup k cizímu kapitálu. Možnosti dodatečného financování a získání úvěrů jednotlivých právních forem jsou různé a mnohdy se odvozuje od výše kapitálu, se kterým společnost disponuje. Nezastupitelnou roli hraje také způsob a míra ručení společníků.

## 13.7

### Zveřejňovací povinnost

Zveřejňovací povinností se rozumí povinnost společnosti publikovat výsledky hospodaření. Zveřejňování hospodářských výsledků slouží především pro investory, kteří vložili do podniku kapitál, a dále pak i pro širší veřejnost, například dodavatele, popř. další subjekty.

Zveřejňovací povinnost a povinnost auditu je v České republice upravena několika právními normami, a to obchodním zákoníkem, zákonem o účetnictví a zákonem o cenných papírech. Konkrétně to znamená, že podniky podléhající těmto povinnostem zveřejňují účetní závěrku jeden měsíc po valné hromadě, která tyto výsledky projednala. Předmětem zveřejnění je účetní závěrka, zveřejňuje se uložení v obchodním rejstříku ve Sbírce listin. O uložení listin uveřejňuje podnik zprávu v Obchodním věstníku.

## 13.8

### Daňové zatížení

Již při volbě právní formy je nutné řádně zvážit, jakým daním a v jaké pravděpodobné výši bude podnik podléhat. To záleží zejména na předmětu činnosti, rozsahu podnikání a samotné právní formě.

**V současnosti platí podnikatelé tyto daně:**

**přímé daně** - daň z příjmů fyzických a právnických osob, daň z nemovitostí, daň z převodu nemovitostí, daň silniční;

**nepřímé daně** - daň z přidané hodnoty, daň spotřební.

V tomto směru hrají významnou roli i výdaje na lidské zdroje, které se řídí zákonem o sociálním a zdravotním pojištění.

Do budoucna je možno počítat s tím, že některé podniky, které jsou schopny podnikat globálně, budou z důvodu daňové optimalizace a z důvodu optimalizace nákladů přesouvat svá sídla do jiných zemí (tj. např. do zemí s nižší mírou zdanění nebo s levnější pracovní silou). Dalším trendem současnosti je umisťování provozoven globálně podnikajících podniků do oblastí, kde z důvodu vysoké míry nezaměstnanosti stát dotuje vznik nových pracovních míst.

## Bariéry zahájení podnikatelské činnosti a podnikání

### Bariéry podnikání

Podnikání nelze nařídit ani naplánovat, lze je však vyvolat nebo usnadnit. Názory na to, zda se člověk rodí jako podnikavý, nebo se tato vlastnost dá osvojit, se různí. Dále bude vycházeno z premisy, že principy podnikavého chování lze rozvíjet a kultivovat.

Jedním ze základních rysů podnikavého člověka je schopnost překonávat bariéry. Proto je třeba bariéry:

rozpoznat;  
systematizovat a následně.  
najít cestu jak je odstranit nebo překonat.

### Nejčastější bariéry

V praxi se zájemce o podnikání či začínající podnikatel setkává s bariérami, které lze rozdělit do následujících skupin:

psychologické,  
informační a administrativní,  
marketingové a obchodní,  
manažerské,  
zdrojové.

V dalším textu jsou jednotlivé kategorie bariér blíže specifikovány ve formě návodu, jak je identifikovat, resp. ve formě otázek, které by si měl zájemce o podnikání položit, aby potencionální bariéry identifikoval.

### Psychologické bariéry

#### Psychologické bariéry

I psychologické bariéry by bylo možné dále členit, ale v zásadě stačí si uvědomit, že těmito bariérami mohou být osobní a charakterové vlastnosti člověka, se kterými se narodil, nebo životní postoje (filozofie), které získal v průběhu života.

Například výzkumy nezaměstnanosti ukazují, že ztráta zaměstnání nebo již strach z této ztráty, má závažný negativní vliv na tělesné i duševní zdraví člověka. Ten, kdo ztratí práci, ztratí současně silné pojitko s realitou a začne pochybovat o svých schopnostech, zmocní se ho nejistota a strach z budoucnosti.

Obecně však platí, že překážky jsou tak velké, jak velké je vidíme. Proto je, za účelem identifikace a uvědomění si psychologických bariér vhodné, zamyslet se nad následujícími podněty a nad tím, zda právě ony nejsou takovou psychologickou bariérou:

O podnikání vím málo a proto se ho obávám.  
Netroufám si s podnikáním začít.  
Nevím vlastně, co chci a nemám jasnou představu o své budoucnosti.  
Nevím, co podnikatel dělá, co se od něj očekává.

Nevím, jestli mám odpovídající osobní vlastnosti, znalosti a dovednosti.

Podnikání se nedá naučit.

Mám negativní myšlení atd.

K nejčastějším psychologickým bariérám patří:

chybějící flexibilita;

chybějící vize a cíle;

nerozvinutá intuice;

snaha rychle zbohatnout;

neschopnost unést odpovědnost;

přecenění svých schopností (nedostatek sebereflexe);

špatný pracovní styl a lenost (nevhodné pracovní návyky);

přehnaný optimismus až naivita;

chybějící odborné a oborové znalosti a kompetence.

### Informační a administrativní bariéry

### Informační a administrativní bariéry

Jak demonstruje obrázek níže, zájemce o podnikání se může potýkat i s celou řadou informačních a administrativních bariér. To, že se současná společnost nazývá „znalostní společnost“ (anglicky knowledge-based society) vůbec neznamená, že neexistují informační bariéry, právě naopak, přesycenost informací mnohdy způsobuje to, že jedinec musí obětovat mnoho času na to, aby z velkého množství informací vybral ty kvalitní a aktuální a to je pochopitelně možné vnímat jako jednu z největších informačních bariér.

Dalšími podněty, kterými by se měl zájemce o podnikání, či začínající podnikatel zabývat, jsou tyto:

Nevím, jaké informace budu při zahájení podnikání potřebovat a nevím, kde je zjistím.

Mám obavu z úřadů a nedovedu řešit administrativní a právní záležitosti.

Nevím kde hledat pomoc při rozhodování o podnikání atd.

### Marketingové a obchodní bariéry

### Marketingové a obchodní bariéry

Velmi často nemá začínající podnikatel zcela ujasněno, jakým oborem se chce zabývat. Případně tápe v problematice prodeje a marketingu. Jde o to, že nemá představu o tom, jaký by si měl zvolit vhodný prodejní model (přímý prodej, zprostředkovatelský prodej, e-shop) a jakým způsobem prodej svého produktu nastartovat, či jej podpořit (jaké používat marketingové nástroje).

Za zamyšlení pak rozhodně stojí následující podněty:

Nevím, jak zvolit předmět podnikání.

Mám sice podnikatelské nápady, ale nevím, který si mám zvolit.

Neumím prodávat (neosvojil jsem si základní prodejní a marketingové dovednosti, ostýchám se nabízet sebe a svůj produkt, předem se obávám neúspěchu).

### Manažerské bariéry

#### Manažerské bariéry

Manažerské bariéry se týkají jak znalostí a odborných kompetencí člověka, tak také jeho osobních vlastností, obecně platí, že kvalitní manažer by měl mít vlastnosti vůdce, neměl by se zaměřovat pouze na řízení procesů a činností, ale měl by být zároveň mediátorem vztahů ve svém týmu, měl by plnit i roli informační (jako manažer nemohu chtít vysokou efektivitu práce po někom, komu neposkytnu dostatek relevantních informací). Stěžejní manažerskou rolí je role rozhodovací, která zahrnuje jak vlastnost, které se říká rozhodnost, tak ochotu nést riziko důsledku svých rozhodnutí.

Zájemce o podnikání by si měl z pohledu manažerských bariér ujasnit následující:

Ještě jsem nikoho neřídil. Budu to umět?

Co řízení obnáší?

Nemám představu o tom, jak založit a řídit podnik.

Kdo mi povede účetnictví atd.

### Anketa mezi manažery

Již v roce 2005 provedly Hospodářské noviny anketu mezi významnými českými manažery, která měla za cíl zjistit jejich vnímání bariér v podnikání. Na základě této ankety byl vytvořen žebříček bariér, který je prezentován níže.

#### Top 20 hlavních bariér podnikání (řazeno podle významnosti)

1. vysoké daně a složitá daňová problematika
2. špatná legislativa
3. byrokracie
4. korupce
5. nevymahatelnost práva
6. soudy
7. slabá vláda, neschopní politici
8. špatně fungující úřady
9. malá podpora státu

10. vzdělání, školství
11. dopravní síť
12. nedostatek lidí, špatná pracovní morálka
13. neúcta k právu, nepoctivost
14. zákoník práce
15. útlak z Evropské unie
16. zvýhodňování cizích investorů
17. neprůhledný systém dotací a přerozdělování
18. průtahy při konkurzech
19. špatný přístup k úvěrům, neochota bank
20. přebujelý sociální stát.

**Zdrojové bariéry****Zdrojové bariéry**

Zahájení podnikatelské činnosti, stejně jako podnikání samotné je podmíněno využitím určitých finančních (případně i nefinančních) zdrojů. Jejich potřeba je při zahájení podnikání řešena buď z vlastních zdrojů (osobní či rodinné úspory), nebo ze zdrojů cizích (osobní či podnikatelské úvěry, dotace či v omezené míře i rizikový kapitál, případně pak některý ze specifických nástrojů, jako je např. leasing).

Dostatek zdrojů a jejich vhodná struktura (zdroje lze kombinovat a podstatným je pak poměr mezi zdroji vlastními a cizími, neboť tento poměr nám udává, zda je podnik ekonomicky závislý či nezávislý) je stěžejní záležitostí při zahájení podnikání.

**Zájemce o podnikání by měl řešit tyto základní situace:**

Je nutné si uvědomit, zda má dostatek kapitálu.

Jak se dostat ke zdrojům (dostupnost podnikatelských zdrojů), v případě, že vlastní zdroje pro zahájení podnikání nestačí.





## Hlavní cíle projektu EF-TRANS

Zlepšení spolupráce vědecko-výzkumných institucí a vysokých škol s aplikační sférou.

Uspornění komercializace výsledků výzkumu a vývoje a jejich zavedení do praxe.

Lepší využití a právní ochrana duševního vlastnictví.

Motivace pracovníků vysokých škol a výzkumných institucí a poskytnutí návodů, jak v procesu komercializace postupovat.

## Klíčové aktivity projektu

Aktivita 1 - Zpracování analytických studií a podkladů

Aktivita 2 - Tvorba metodik

Aktivita 3 - Vzdělávání

Aktivita 4 - EF-TRANS síť

Aktivita 5 - Diseminace projektu a jeho výsledků

## Doba trvání projektu

srpen 2009-prosinec 2012

## Projektový tým EF-TRANS

Pavel Komárek (hlavní odborný garant), Václav Lukeš, Zdeněk Molcar, Aleš Vlk, Pavel Vykydal, Martin Podařil, Kamila Gabrielová, Milan Rosůlek, Martina Veselá, Míla Ťoupková, Petra Jedličková, Naďa Nevěřilová

## Tým expertů

Karel Aim, Petr Bílek, Otakar Fojt, Rudolf Haňka, Miroslav Janeček, Jiří Perner, René Samek, Pavel Šmejkal, Tereza Šamanová, Olga Švestková

## Síť EF-TRANS

Jan Černý, Martin Dittrich, Jana Drašarová, Pavel Habarta, Jiří Herínek, Tereza Chrástová, Aleš Klicnar, Radim Kocourek, Petr Konečný, Tomáš Lysenko-Chvíla, Nikolas Mucha, Miroslav Neulinger, Lucie Podrápská, Iveta Pospíšilová, Denisa Škopová, Dagmar Vávrová, Monika Vejchodová, Radek Žilka

**Efektivní transfer znalostí**

**EF TRANS**

## Metodika VII – Výchova k podnikání

Vydal projekt Efektivní transfer znalostí a poznatků z výzkumu a vývoje do praxe a jejich následné využití (EF-TRANS) v roce 2012 v nákladu 500 ks.

První vydání.

Vydává: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Karmelitská 7, Praha 1

Odbor projektů reforem MŠMT

EF-TRANS – Individuální projekt národní v oblasti terciárního vzdělávání, výzkumu a vývoje

[www.reforms-msmt.cz](http://www.reforms-msmt.cz)

Distribuce: vlastní

Grafické zpracování: Barbora Páníková

Tisk: Nakladatelství TAURIS

Tento materiál je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

ISBN 978-80-87601-08-2



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ