

Úvod

Má obec podnikat? To je řečnická otázka, která se stejně jako její alternativy (Má stát podnikat?) diskutují od nepaměti. Vzhledem k dosavadní praxi by se mohlo na první pohled zdát, že nemá smysl si tuto řečnickou otázku již pokládat po těch desítkách let vývoje. Třeba protože tato otázka již byla mnohokrát zodpovězena. Nebo protože obce i stát podnikají v nejrůznějších oblastech od nakládání s odpady, přes turismus až po vaření piva. Přesto všechno i po těch letech má stále smysl si tuto otázku stále pokládat.

Proč? Protože podnikání sebou vždy přináší rizika a pokud podnikání nefunguje, může generovat ztrátu, která v konečném důsledku může skrze „vysávání“ obecního rozpočtů mít negativní vliv na poskytování základních veřejných statků a služeb.

Kdy? Pokaždé když realizujete nebo přemýšlíte o realizaci nějakého podnikání v případě obce. Podmínky se neustále mění a podnikání otevírá obci riziková a rychle se měnící prostředí. Proto má smysl si tuto otázku klást a revidovat odpovědi na ni průběžně.

Jak? Ideálně sofistikovaně a s pomocí odborných metod a nástrojů, ale také s pomocí odborníků se zkušenostmi. Pokud nemáte Vy osobně, nebo ostatní členové zastupitelstva zkušenosti s podnikáním, vystavujete tím obec jako takovou nemalému riziku, které může ovlivnit její fungování či dokonce existenci.

Nicméně vraťme se k hlavní otázce. Ta totiž dnes již nestojí tak, jestli by obce měly podnikat, protože prostě podnikají, a to dle i dalšího textu v nejrůznějších oblastech ekonomických činností. Otázka tak dnes má spíš stát, jak mají obce podnikat, aby...

... neohrožily svoje hlavní poslání skrze rizika podnikání

... neohrožovaly zbytečně místní podnikatele, nebo nezabíraly tržní příležitosti, které mohou využít místní podnikatelé sami či s určitými formami pomoci obce

... podporovaly fungování lokální ekonomiky (pokud je splněno výše)

Je třeba si totiž uvědomit vždy vlastní specifika obce, které mohou v konečném důsledku negativní (nepředvídané) důsledky na místní ekonomiku. Pokud se obec rozhodne, vstupuje totiž na místní trh ve specifickém postavení na rozdíl od místních či jiných ekonomických subjektů. Obec jako veřejnoprávní korporace totiž disponuje vlastním (veřejným) majetkem a veřejným rozpočtem předmětem, jehož příjmů jsou převážně příjmy z rozpočtového určení daní a další, tj. nikoliv z podnikatelské činnosti. Navíc má obec výhodu místního regulátora podmínek (např.: místní koeficienty u daně z nemovitých věcí, vlastnictví a provozování místní technické infrastruktury a veřejných služeb, územní plánování a regulace apod...), která jí dává přímo i nepřímo silné a výhodnější postavení v místní ekonomice, nebo také informační výhodu.

Za těchto specifických podmínek, může vedení obce snadno přehlédnout přes svoje výhodné postavení, že určité potřeby lze zajistit efektivněji cestou s pomocí soukromých podnikatelských subjektů bez nesení podnikatelských rizik obcí. Navíc jak už zaznělo, v případě neúspěchu podnikání obce obvykle začne ztráta skrze veřejný rozpočet ohrožovat poskytování základních veřejných statků a služeb. Je třeba být také upřímný, nejde přeci o nic více či méně než o podnikání a veřejné peníze, podnikání vyžaduje manažerské, obchodní, marketingové a další relevantní zkušenosti a kompetence. Pokud má být podnikání úspěšné a přinášet kýžené benefity, tak jak si povíme dále, nebo najdete v další relevantní literatuře, je třeba, aby bylo adekvátně řízeno, kontrolováno, vyhodnocováno a přinášelo inovace. To vše tak klade vysoké požadavky na obec a její management. Vždy je tedy potřeba ideálně hned na začátku projít mimo jiné i následující pomocné otázky:



1. Jaké potřeby, služby či statky v městě či obci chybí?
2. Jak velká poptávka po těchto službách či statcích je?
3. Je možné, aby tuto poptávku obsloužil soukromý subjekt (z či mimo obec)?
4. Zvládne tuto poptávku obsloužit sám, nebo potřebuje nějakou formu pomoci? (v krátkodobém či dlouhodobém horizontu)
 - a. Pokud je pomoc v možnostech obce, je třeba vyhodnotit přínosy a náklady této pomoci v krátkodobém i dlouhodobém horizontu.
5. Pokud tuto poptávku není schopen obsloužit soukromý ekonomický subjekt, je schopná municipalita ji obsloužit?
 - a. Pokud je municipalita jediným subjektem schopným uspokojit tuto poptávku, je třeba vyhodnotit
 - i. Rizika a přínosy zvlášť pro municipalitu jako úřad a zvlášť pro municipalitu jako takovou z pohledu lokální ekonomiky
 - ii. Podnikatelský plán pro uspokojení takové potřeby, tj. plánované investice, výnosy a náklady
 - iii. Identifikovat odhadované finanční toky mezi podnikatelskou činností a rozpočtem municipality v krátkodobém a dlouhodobém horizontu ideálně s využitím nejméně tří scénářů (ideální, normální, negativní)
 - iv. Personální otázka fungování této podnikatelské činnosti z hlediska řízení a kontroly (management obce), řízení a fungování podnikatelského subjektu řízeného obcí (management podnikatelského subjektu)

Pokud jsme si schopni kvalifikovaně zodpovědět uvedené (a v textu další) otázky, může se vedení obce pustit do realizace podnikatelské činnosti. Je třeba ale mít neustále na paměti, že je třeba kontrolovat jak fungování samotné podnikatelské činnosti a mít stanovenou jasně definovanou strategii pro případ pozitivních (zisky) i negativních (ztráty) důsledků této podnikatelské činnosti směrem k obci, tak i jasně deklarované milníky pro ukončení této podnikatelské činnosti pro případ, že již není nutně potřeba (nasycení poptávky, nový soukromý ekonomický subjekt na trhu), nebo začíná ohrožovat základní poslání obce a poskytování základních statků a služeb obcí.

Poslední zmíněný případ je samozřejmě ideální podchytit co nejdříve v předstihu, protože tím minimalizujete riziko a potenciální ztrátu samotnou. Navíc je třeba si uvědomit, že zánik podnikatelské činnosti je tak jako tak spojen s dodatečnými náklady, které budete muset nést. Nelze zkrátka ukončit podnikatelskou činnost ze dne na den. Je to dáno často smluvními vztahy, které uzavíráte na delší období, ale také disponováním s majetkem, který potřebujete k realizaci podnikatelské činnosti a jeho rozprodej v případě ukončení podnikatelské činnosti může být spojen s realizací určitých ztrát.

Zkrátka a dobře je nutné, pokud obec uvažuje o podnikání si položit v textu uvedené klíčové otázky. Ty by jí měly odpovědět na to, jestli je to je opravdu nutné, aby obec tuto podnikatelskou činnost realizovala přímo sama. Dále je nutné nastavit podmínky při řízení a kontrolu tak, aby podnikání fungovalo. A v neposlední řadě musí být vedení obce dostatečně obezřetné, aby dokázalo poznat, kdy tato činnost začne ohrožovat její základní poslání.

Úvod do podnikání měst a obcí

Města a obce mají svoje hlavní poslání v poskytování veřejných služeb a rozvoji svého území, když podle zákona o obcích podle § 2, odstavce 2 mají pečovat o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem. K naplňování tohoto vnitřně velmi různorodého poslání mají k dispozici celou paletu nástrojů a možností. Podnikání k nim zcela jistě patří, i když právě v případě municipalit není podnikání jako podnikání. Podnikání může být pro obce příležitostí i rizikem, záleží na mnoha faktorech a zvolené strategii.



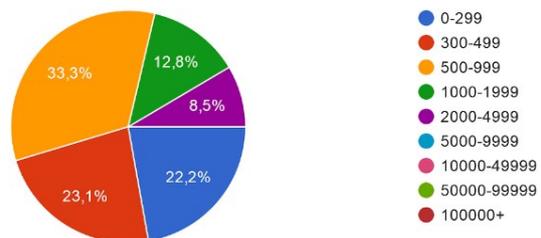
Podnikatelská či hospodářská činnost měst a obcí rozhodně není novým tématem. Nové jsou neustále se měnící sociální, ekonomické či technologické (globální či národní) trendy, které sebou nesou velké změny ve společnosti. Za posledních několik dekád můžeme spatřovat hned několik takových nadlokálních či nadregionálních trendů, které ale mají nakonec dopad na jednotlivé lokality, města či obce. Jedná se například o přesuny obyvatelstva z obcí do velkých měst, nebo následně pak zase z velkých měst do menších měst či obcí většinou v prstencích okolo metropolí. Můžeme také sledovat dlouhodobě změny v nákupním chování lidí, například od navštěvování malých obchůdků směrem k velkým obchodním centrům apod. Všechny tyto velké společenské změny se chtě nechtě propisují i do života lokálních ekonomik, někdy v pozitivním, často ale také i v negativním slova smyslu. Důsledkem takových změn může být například konec různých maloobchodních provozů v menších obcích (v důsledku odlivu obyvatel či změny nákupního chování směrem k velkým obchodním centrům), nebo konec gastronomických zařízení v menších či větších městech (v důsledku změny nákupního chování či nárůstu cen vstupů). Pokud k takovým situacím dochází v daném místě ve větším měřítku, „oslabená“ místní ekonomika začne často ovlivňovat místní obyvatele z hlediska vnímané kvality života. To může mít pak často za následek pokles jejich spokojenosti se životem v municipalitě či v horším případě jejich definitivní odchod z obce. Nemluvě o sekundárních vlivech a dopadech, například úroveň ceny nemovitostí v důsledku úrovně kvality a dostupnosti služeb, veřejných či soukromých.

Nové jsou ale také příležitosti i rizika, které sebou zase nese každé podnikání, to obecní nevyjímaje. Absence podnikatelských zkušeností, specifická nabídka i poptávka či veřejný zájem a mnoho dalších. To je jen drobný výčet specifík a atributů, které se pojí s podnikáním municipalit. V jejich případě totiž na rozdíl od soukromých firem existuje řada specifík, které musí při rozjezdu či provozování podnikání chtít nechtě respektovat. Municipální podnik zkrátka nelze jen tak zavřít a otevřít jinde, kolikrát je provozován i ve ztrátě, protože se přes něj realizuje služba veřejnosti a vedení sleduje „vyšší cíle“ a jsou s tím spojeny i další rizika či nevýhody. Na druhou stranu existují ale i municipální podniky, které vydělávají, díky nimž místní obyvatelé mají dostupné i jinak soukromé služby, které jinak soukromník nenabídne za takových podmínek a kolikrát v konečném důsledku takové úsilí přispívá k místními či regionálnímu rozvoji či vylepšení celkového hospodaření.

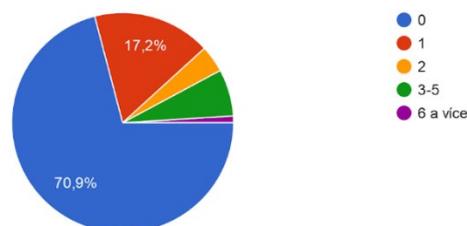
Jak podnikají města a obce v ČR – výzkum a praxe

Institút veřejné správy ESF MU realizoval pilotní průzkum k této problematice prostřednictvím elektronického dotazníkového šetření (N=204 respondentů). V následujícím grafu můžete vidět, že šetření se zúčastnily města a obce do 5000 obyvatel, mezi nimiž většinu (téměř 80% vzorku) tvořily municipality do 1000 obyvatel. To samozřejmě ovlivnilo svým charakterem i další celkové výsledky. Například mimo jiné i zjišťovaný počet ekonomických subjektů ve vlastnictví jedné municipality. Naprostá většina respondentů nevyužívá, pokud podniká nebo vyvíjí hospodářskou činnost, žádný ekonomický subjekt

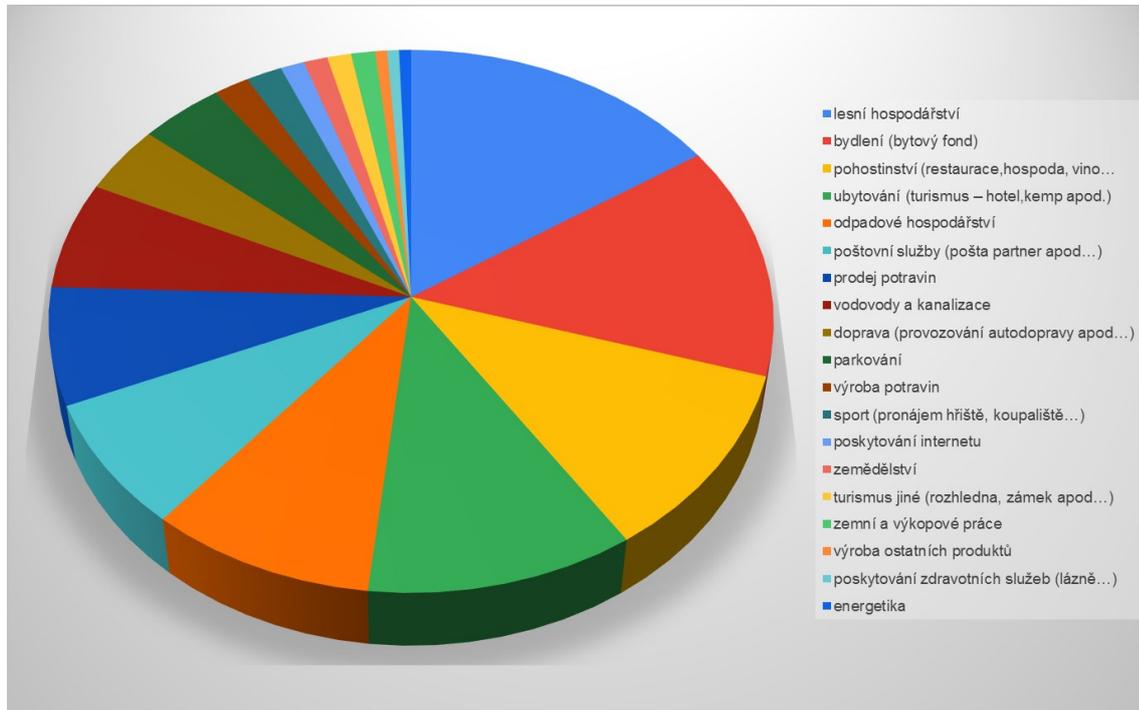
Velikost obce/města (počet obyvatel):
117 odpovědí



Počet ekonomický subjektů ve vlastnictví obce/města:
203 odpovědí

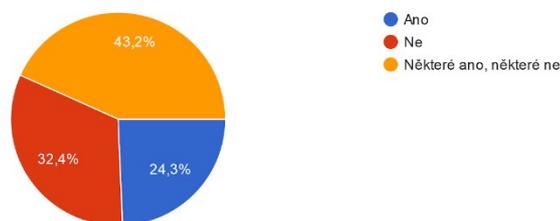


k tomuto účelu. Zbýlých více než 21 % má buď jeden či více ekonomických subjektů. Pokud jde o nejčastější oblasti podnikání obcí, tak zcela dle předpokladů se mezi nejvíce zastoupenými oblastmi vyskytují lesní hospodářství, bydlení (bytový fond), pohostinství, které může a nabízí dost často mnoho podob hospodářské činnosti, ubytování, odpadové hospodářství, poštovní služby či prodej potravin. Jak je vidět z uvedeného přehledu ve formě koláčového grafu, v menším množství jsou ale zastoupeny i další oblasti hospodářské činnosti.



Různorodost aktivit a forem hospodářské činnosti ukazuje na kreativitu, schopnosti, ale i odhodlání představitelů měst a obcí. Nicméně jelikož vše, i ve veřejném sektoru, je o penězích, zajímalo náš také, jak jsou na tom municipality z hlediska hospodářských výsledků. Zatímco čtvrtina respondentů označila jejich hospodářskou činnost za výdělečnou, třetina naopak za prodělečnou. Největší skupina respondentů je ale tvořena těmi, kteří ekonomické výsledky hospodářské činnosti označují jako ambivalentní, tj. některé aktivity jsou výdělečné, některé ne. Dále byly na základě šetření identifikovány výhody a nevýhody municipálních podnikatelských aktivit vnímané respondenty.

Jsou Vaše podnikatelské činnosti výdělečné?
74 odpovědí



Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> Možnost přizpůsobit ceny dle aktuálních potřeb občanů 	<ul style="list-style-type: none"> Administrativní zátěž, byrokracie Neochota se dohodnout Časově náročné

<ul style="list-style-type: none"> • Možnost zachovat drobné služby pro občany i v malém měřítku • Hospodaření s majetkem obce dle našich představ • Kvalita služeb, lepší dotační podmínky • Možnost realizace projektů s delším horizontem finanční návratnosti • Odečet DPH při pořízení zařízení nutných k podnikání • Podpora místní ekonomiky a zaměstnanosti. Krátké dodavatelské řetězce. • Prevence proti zbytečnému navyšování za provoz oproti smluvním službám se subdodavatelem • Příjem do obecního rozpočtu, finance na rozvoj obce • Využití volných nemovitostí obce (např.: budovy apod..) • Znalost místního prostředí • Žádné 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční náročnost a tedy větší riziko ztrátovosti • Personální zabezpečení • Legislativní nedostatečnost • Malá konkurenceschopnost, špatně nastavené podmínky pro podnikání společností zřizovaných obcí (charakter velkého podniku). • Nedostatek zkušeností s podnikáním • Nezasvěcenost obyvatel do problematiky • Náklady na opravy a modernizaci budov a sítí • Náročná účetní agenda • Pošta Partner jako ztrátová činnost pro obec
--	---

Za hlavní zdroj financování určila téměř polovina všech respondentů dle předpokladů vlastní zdroje obce včetně příjmů z hospodářské činnosti. Ve zbylé polovině zauímají prim dvě skupiny zdrojů a to od krajů a také od státu, minoritně pak už jsou zastoupeny například bankovní úvěry či další.

Jak podnikají města a obce v ČR – význam meziobecní spolupráce

Jelikož se v Institutu veřejné správy ESF MU věnujeme i problematice spolupráce měst a obcí, například v rámci mezinárodního projektu „Posilování spolupráce obcí k řešení problému Invisible border“, nás zajímalo například, zda a případně jak často municipality spolupracují i při podnikatelské činnosti, přičemž téměř 14% respondentů označilo tuto variantu realizace jako validní. Přitom propojení institutu spolupráce municipalit s podnikatelskou činností může být velmi náročné, nicméně jak se ukazuje není to nerealizovatelné a má to i své výhody či přínosy. Paleta tematických oblastí se opět ukázala jako různorodá, přičemž nejčastěji byly zmiňovány dle předpokladů činnosti jako vodní či odpadové hospodářství nebo turismus. Podnikatelskou činnost na platformě meziobecní spolupráce ale oslovené municipality realizují v daleko širší paletě aktivit jako například výrobě a prodeji potravin, pronájmu budov, zdravotnictví a dalších.



Výzkum realizovaný v rámci projektu OLEK

Význam lokální ekonomiky pro municipalitu

Jestli místní ekonomika tzv. „šlape“, stagnuje či zaniká má samozřejmě vliv nejen na místní poptávku a potažmo tedy i kvalitu života obyvatel jak z pohledu občanské vybavenosti, ale také třeba z pohledu pracovních míst. Často se také ale diskutuje o vlivech na hospodaření obce jako takové. Tyto vlivy lze rozdělit na přímé a nepřímé.

Mezi nepřímými vlivy stavu a vývoje místní ekonomiky na hospodaření obce lze zařadit například vliv na spokojenost obyvatel. Nejsou-li obyvatelé spokojeni s nabídkou a dostupností služeb v obci či jejím blízkém okolí, mohou mít tendence odcházet z ní. Pokud to v konečném důsledku bude mít trvalý odliv obyvatel, tj. negativní saldo počtu obyvatel, projeví se to zcela jistě v rozpočtu na příjmové stránce v poklesu příjmů skrze RUD. To má bohužel pak někdy za následek roztočení spirály poklesu dostupných zdrojů na nové investice či stávající provoz, omezování služeb apod. A z toho cesta zpět často těžko vede zpět.

Přímý vliv stavu místní ekonomiky na hospodaření obce se často diskutuje i s ohledem na mezinárodní kontext a srovnání. Často v těchto diskuzích zaznívá, že je aktuální systém v tomto málo motivační pro obce a z hlediska struktury místní ekonomiky je v zásadě jedno, jak na tom obec je, protože konkrétní vliv na hospodaření obce jako takové je marginální.

Zde doporučuji k přečtení texty Miroslava Mateje z MF ČR v Deníku veřejné správy (Rozpočtové určení daní a potenciál místní ekonomiky I a II), viz zde: <https://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6829425>. V článku kromě ostatních aspektů spojených s touto problematikou uvádí, že počet zaměstnanců s místem výkonu práce v obci (1,5 % inkasa DPPO) je tím kritériem aktuálním nastavení RUD zohledňujícím hospodářskou činnost místní ekonomiky ve vazbě na spotřebovávání místních veřejných služeb. Další možností přímého vlivu místní ekonomiky na obecní rozpočet je také Daň z nemovitých věcí a práce s jejími koeficienty. Podle Mateje (2022) využívá u této daně místní koeficienty pouze zhruba 8 % obcí ČR. Navíc lze tento nástroj aplikovat v diferencované podobě v rámci území municipality. Lze tak aktivně podporovat vybrané příležitosti či řešit vybrané problémy místní ekonomiky pomocí tohoto nástroje.

Další přímý vliv podnikatelské činnosti v obci lze samozřejmě identifikovat v podobě podnikání obce jako takové, kdy ať už se jedná o zisk či ztrátu to má bezprostřední vliv na hospodaření obce.

Jak mohou města a obce podporovat (místní) ekonomickou činnost

Tato otázka má v zásadě dvě hlavní odpovědi. Buď se municipalita sama rozhodne realizovat podnikatelskou činnost (1), nebo bude podporovat podnikatelskou činnost soukromých subjektů (2). Obě varianty mají svoje výhody a nevýhody, stejně tak rizika a příležitosti. Než se budeme věnovat jednotlivým variantám, pojďme si shrnout výhody a nevýhody u každé z nich.

Tabulka: Municipalita jako podnikající subjekt

Výhody / Příležitosti	Nevýhody / Rizika
<ul style="list-style-type: none"> Možnost přizpůsobit ceny dle aktuálních potřeb občanů Možnost zachovat drobné služby pro občany i v malém měřítku 	<ul style="list-style-type: none"> Riziko socializace ztrát, financování ztrát z rozpočtu obce Specifičnost a omezení municipality Personální zabezpečení Legislativní omezení

<ul style="list-style-type: none"> • Hospodaření s majetkem obce dle představ obce či obyvatel • Možnost realizace projektů s delším horizontem finanční návratnosti • Podpora místní ekonomiky a zaměstnanosti. Krátké dodavatelské řetězce. • Příjem do obecního rozpočtu, finance na rozvoj obce • Využití volných nemovitostí obce (např.: budovy apod..) • Znalost místního prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek zkušeností s podnikáním
--	--

Obec Třemešná se například snaží vytvářet informační servis pro podnikatele na svých stránkách, viz obrázek. Lze tam nalézt bližší informace o využití průmyslové zóny, což je jistě jedna z možností podpory podnikatelů obcemi, ale zdaleka na jediná. Následný úspěch fungování průmyslové zóny jako jednoho z nástrojů podpory místní ekonomiky závisí mimo jiné na dostupnosti kvalitních informací, podle kterých se potenciální podnikatelské subjekty rozhodují o umístění svého provozu do nové lokality, a samozřejmě dostupnosti samotné infrastruktury. Z internetové stránky obce Třemešná se dozvíte obojí, a to v následující struktuře:

- doprava
- vodní hospodářství
- zásobování elektrickou energií
- zásobování plynem
- spoje a telekomunikace
- odpadové hospodářství

Ideální je, pokud jsou informace aktualizované a informují i o aktuálním stavu infrastruktury či souvisejících plánech. Pro rozhodování podnikatelského subjektu jsou aktuální informace klíčové, pokud se mají rozhodovat v aktuálním čase či v určitém časovém výhledu. Výhodou může být také přítomnost informací o aktuální struktuře místní ekonomiky z pohledu již přítomných podnikatelských subjektů. Proč? Pro některé subjekty může tato informace sloužit pro rozhodování o tom, proč (ne)vstoupit do místní ekonomiky, pokud má být primárním cílem místní odbytiště (obec a její přímé okolí) z hlediska (ne)nasyčenosti trhu nabídkou. Může ale také pomoci při rozhodování firmě s dodavatelskými či odběratelskými řetězci najít lokalitu s vhodnými dodavateli/odběrateli v rámci jejich výrobního procesu. Samotnou kapitolou je samozřejmě umístění firmy či její provozovny kvůli ekonomickým, logistickým a jiným aspektům. Vždy ale napomohou v rámci rozhodovacích procesů takových subjektů relevantní, průběžně aktualizované, kvalitní a dostupné informace o místní ekonomice a infrastruktuře.



Informace pro podnikatele

[Úvod](#) / [Život v obci](#) / [Sociální služby, služby v obci a podnikatelé v obci](#) / **Informace pro podnikatele**

Úvod

V slezském pohraničí na severovýchodě Moravy ve spádové oblasti Osoblažska leží obec Třemešná, která má asi 1000 obyvatel a katastrální

Zdroj: <https://www.tremesna.cz/informace-pro-podnikatele>

Příklad obce Želetice a přehledu podnikatelské činnosti a občanské vybavenosti na jejich internetových stránkách pro změnu poukazuje na další důležitý aspekt dostupnosti informací o místní ekonomice z hlediska cílových skupin. Tou totiž nemusí být jen výhradně podnikatelské subjekty, ale také občané, ať už rezidenti či nerezidenti, tj. potenciální poptávka. Ať už jste místní obyvatel, nerezident zvažující přestěhování do nového místa či turista přemýšlející o své dovolené či plánu své cesty, vždy jste potenciální poptávkou pro místní nabídku. A pokud má dojít ke směně, tak i teorie říká, že je třeba, aby byly k dispozici kvalitní dostupné informace (ideálně o existenci nabídky, její struktuře, ceně apod...). Kde ale v ideálním případě takové informace „udržovat“, tj. sbírat a aktualizovat. Kromě toho, že soukromé subjekty většinou používají vlastní marketingové a komunikační kanály, tak se samozřejmě nabízí obec jako logický „poskytovatel“ těchto informací ve smyslu již zmíněného udržování. Jak je tedy vidět na konkrétním příkladu obce Želetice, vedle velkých podnikatelských subjektů na svých stránkách uvádí i drobnější maloobchod či služby občanské vybavenosti, ať už se jedná o ty poskytované veřejným či soukromým poskytovatelem.



- > Obec
 - Informace o obci
 - Statistické údaje
 - Podnikatelská činnost a občanská vybavenost**
 - Péče o veřejné prostranství
 - Aktivity obce
- Dokumenty obce >
- Projekty a dotace >
- Monitor státní správy
- Základní škola
- Divadelní spolek Želetín >

> Obec > [Informace o obci](#) > Podnikatelská činnost a občanská...

Podnikatelská činnost a občanská vybavenost

- > AGRA Horní Dunajovice a.s. se zaměřením na rostlinnou a živočišnou výrobu <http://www.agra-hornidunajovice.cz/>
- > obchod se smíšeným zbožím
- > ruční papírna Stará škola u Davidů <http://www.handmadepaper.cz>
- > správní meziarchiv <http://www.firmy.cz/detail/461629-profit-i-s-r-o-spravni-meziarchiv-zeletice.html>
- > DPS "Harantův dům" - nájemní bydlení nejen pro seniory
- > obecní pohostinství RIO



Zdroj: <https://www.obeczeletice.cz/obec/informace-o-obci/podnikatelska-cinnost-a-obcanska-vybavenost/>

Večeřa (2021) zmiňuje důležitou sociální funkci. Komunitní centra jako nedílná součást venkovských služeb (Byrom, 2001, s. 4). Paddison (2007, s. 10), který celý proces popisuje jako vytváření komunitních center. Podle jejich výzkumu se vesnické obchody mohou stát centrem, kde se setkává spousta obyvatel, a proto začíná fungovat jako kontaktní místo.

- vytvořit příznivé prostředí, které působí osobněji, může mu tato sociální funkce pomoci k fungování podniku

Hammond (2012, s. 84) pro zlepšení prodejen doporučuje prodejcům zlepšovat prodejnu na základě zákaznickova přání. Pro zamezení vylidňování venkova je také důležitá investice do infrastruktury a hromadné dopravy (Mulíček & Malý, 2018, s. 1180). Program Obchůdek 2021+. Jedná se o vládní program v ČR, vyhlášený v roce 2021. Cílem je podpořit malé venkovské prodejny s potravinami či smíšeným zbožím v obcích v letech 2021–2025.

Pro určení těchto zájmových oblastí, ze kterých se určuje směr nákupního spádu existuje několik metod. Jedná se o metody, které určují kupní potenciál zájmové oblasti (Cimlér a kol., 2007, s. 168). Metody jsou dále popsány podle definice od Zamazalové (2009, s. 135)

- Kruhová metoda: ukazuje pomocí přehledných kruhů v mapě přijatelnou docházkovou nebo dojezdovou vzdálenost.

- Metoda časových vzdáleností: „zohledňuje čas, který je třeba vynaložit na přesun do zájmové oblasti.

Z pohledu zkušeností z minulých let je v oblasti podnikání územních samosprávných celků považováno za žádoucí odklon od tradičního zaměření na procesy, struktury a vstupy a větší zaměření na výstupy a výsledky, na zeshitlování organizační struktury autonomních organizací a zvýšené využívání informačních technologií. (Fr. Ochrana, M. J. Půček, D. Špaček, 2015)

Význam schopnosti člověka stanovit reálné cíle, koordinovat práci, vést lidi a následně dosahovat stanovených cílů, ve společnosti stále roste. (J. Krbová, 2017)

Manažerské funkce podle L. Vodáčka a O. Vodáčkové, 2015 (upraveno autorem)

sekvenční			
průběžné	analýza	rozhodování	implementace
plánování			
organizování			
vedení lidí			
personální práce			
kontrola			

Reference:

Byrom, J., Medway, D. & Warnaby, G. (2001). Strategic Alternatives for Small Retail Businesses in Rural Areas: Evidence from the Southern Western Isles of Scotland. Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series. Dostupné 2. 1. 2023 z https://e-space.mmu.ac.uk/1633/1/byrom%20wp01_05.pdf

Cimler, P., Zadražilová, D., Filipová, A., Jindra, J., Turnerová, L., & Zeman, J. (2007). Retail management. Management Press.

JANA KRBOVÁ, Strategické plánování ve veřejné správě, Wolters Kluwer ČR, 2017, 144 s., ISBN 978-80-7552-587-1

Hammond, R. (2012). Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby (2.vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.

Matej, M. (2022) Rozpočtové určení daní a potenciál místní ekonomiky 2. In *Deník veřejné správy*. Online. Dostupné zde: <https://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6829425>

Mulíček, O. & Malý, J. (2018). Moving towards more cohesive and polycentric spatioal patterns?. *Papers in Regional Science*, 19 (98), 1177-1194. <https://doi.org/10.1111/pirs.12383>

FRANTIŠEK OCHRANA, MILAN JAN PŮČEK, DAVID ŠPAČEK, Veřejná správa, Masarykova univerzita Brno, 1. vydání, 2015, 657 s. dostupné z: https://is.muni.cz/el/1456/jaro2017/MKV_VES2/um/68159517/VEREJNA.SPRAVA.OCHRANA.PUCEK.SPACEK.pdf

Paddison, A. & Calderwood, E. (2007). Rural retailing: a sector in decline? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(2), 136-155. <https://doi.org/10.1108/09590550710728093>

Večeřa, P. (2021). Venkovské prodejny maloobchodu a dotační možnosti pro obce. *Obecní portál.cz*. Dostupné 2. 1. 2023 z https://www.obecniportal.cz/33/venkovskeprodejny-maloobchodu-a-dotacni-moznosti-pro-obceuniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox_Z6kfuR-aa1A4K6ppxPDGKPg

LEO VODÁČEK, OLGA VODÁČKOVÁ, Moderní management v teorii a praxi, 3. doplněné vydání, Management Press, Praha 2015, 360 s., ISBN 978-80-7261-232-1



**Národní
plán
obnovy**



**Financováno
Evropskou unií**
NextGenerationEU