

**Univerzita Pardubice
Fakulta filozofická**

Podnikatelé v obci Dobrzeń Wielki

Tomáš SABELA

Bakalářská práce

2008

Univerzita Pardubice
Fakulta filozofická
Katedra sociálních věd
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš SABELA**

Studijní program: **B6703 Sociologie**

Studijní obor: **Sociální antropologie**

Název tématu: **Podnikatelé v obci Dobrze Wielki**

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

- nastínit celkový společenský význam podnikání
- faktory ovlivňující rozvoj podnikání, konkurenční prostředí, pravděpodobná budoucnost podnikání aj.
- popsat a analyzovat roli podnikatelů v místním i širším společenském rámci
- vzájemné vztahy mezi podnikateli, podnikateli a občany a představiteli místní samosprávy
- respondenti podnikatelé, "běžní" občané, představitelé samosprávy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Josef Kandert,ed. - Jihomoravský venkov po socialismu, 2004

Ladislav Ludvík - Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí, 2000

Jiří Vaněk,ed. - Vliv malých a středních podniků na sociálně-ekonomické prostředí regionu, 2006

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Petr Skalník, CSc.

Katedra sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce:

30. dubna 2007

Termín odevzdání bakalářské práce:

31. března 2008



prof. PhDr. Petr Vorel, CSc.

děkan

L.S.



PhDr. Livia Šavelková, Ph.D.

vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2007

SOUHRN

Práce je napsána na základě dvou sezón terénního výzkumu v obci Dobrzeń Wielki, západní Polsko. Předmětem výzkumu jsou místní podnikatelé, přičemž hlavní důraz je kladen na vzájemné vztahy. Ty jsou analyzovány jednak ve světle vztahů mezi podnikateli samotnými, podnikateli a ostatními obyvateli obce, jakož i vztah mezi podnikateli a místní samosprávou. Jednotlivé skutečnosti jsou nahlíženy z obou úhlů interakce.

KLÍČOVÁ SLOVA

podnikatelé, Dobrzeń Wielki, vztahy, obec

TITLE

The entrepreneurs in the community Dobrzeń Wielki

ABSTRACT

The thesis is written on the basis of two seasons of fieldwork in the community of Dobrzeń Wielki, western Poland. The objects of investigation are local entrepreneurs, while the main emphasis is laid on mutual relations. The latter are analysed partly in light of relations among entrepreneurs themselves, entrepreneurs and other inhabitants of the community, as well as the relation between entrepreneurs and local government. Individual matters are regarded from both angles of the interaction.

KEYWORDS

entrepreneurs, Dobrzeń Wielki, relations, community

Poděkování:

Chtěl bych tímto poděkovat vedoucímu své bakalářské práce, kterým byl PhDr. Petr Skalník, CSc., za poskytnutí mnoha důležitých rad a postřehů.

Rád bych také poděkoval všem respondentům v obci Dobrzeń Wielki, za jejich ochotu, čas a poskytnuté informace, bez kterých by tato bakalářská práce nemohla vzniknout.

OBSAH

Úvod	1
Metodologie	7
1. První terénní praxe	7
1.1. <i>Seznamování s lokalitou</i>	8
1.2. <i>Počáteční chvíle nejistoty</i>	8
1.3. <i>Výběr respondentů</i>	9
1.4. <i>Přístup k respondentům</i>	10
1.5. <i>Vedení rozhovorů</i>	11
1.6. <i>Atmosféra rozhovorů</i>	12
1.7. <i>Čím déle, tím lépe</i>	13
1.8. <i>Pozitiva první praxe</i>	14
1.9. <i>Negativa prvního výzkumu</i>	15
2. Druhá terénní praxe	15
2.1. <i>Výběr respondentů</i>	15
2.2. <i>Atmosféra rozhovorů</i>	17
3. Rozdíly mezi terénními praxemi	17
4. Průběh výzkumného dne	18
5. Aspekty spjaté s termíny praxí	19
6. Podmínky při vedení rozhovorů	20
7. Etické aspekty	21
8. Metody sběru dat	21
Lokalita výzkumu	23
1. Základní údaje	23
2. Charakteristika obce	24
Teoretická část	26
1. „Podnikání“	26
2. „Podnikatel“	27
3. Malé a střední firmy	28
3.1. <i>Rodinné firmy</i>	31
3.2. <i>Malé a střední firmy v Polsku</i>	31
4. Založení firmy v Polsku	32
Praktická část I	33
1. Podnikatelé v obci Dobrzeń Wielki, seznamte se	35
1.1. <i>Období vstupu do podnikání</i>	35
1.2. <i>Důvody založení firmy</i>	35
1.3. <i>Cíle a přání</i>	37
1.4. <i>Výběr konkrétního oboru</i>	39
1.5. <i>Důvody vedoucí k podnikání v obci</i>	40
1.6. <i>Množství firem</i>	42
1.7. <i>Příčiny rozvoje podnikání</i>	43
1.8. <i>Obec bez elektrárny?</i>	44
1.9. <i>Problémy v počátcích podnikání</i>	45
1.10. <i>Pomoc obce v počátcích podnikání</i>	46
1.11. <i>Podnikatelé a EU</i>	48
1.12. <i>Problematika dotací z EU</i>	49
1.13. <i>Pozitiva podnikání</i>	51
1.14. <i>Negativa podnikání</i>	51

1.15. Dopad na rodinný život	53
1.16. Krize během podnikání	53
1.17. Spokojenost nebo nespokojenost?	54
1.18. Reklama a podnikatelé	55
1.19. Rozvoj firmy jako další aspekt reklamy	57
Praktická část II	60
1. Místo podnikatelů ve vztahové struktuře obce	60
1.1. Podnikatelé a zákazníci	60
1.1.1. Vztah s klienty	62
1.1.2. Je potřebná změna?	62
1.1.3. Udržování dobrých vztahů	64
1.1.4. Vliv zákazníků na rozvoj firmy	66
1.1.5. Intenzita vzájemných kontaktů	67
1.1.6. Ideální vztah	68
1.1.7. Proměna v čase	69
1.1.8. Špatné zkušenosti	70
1.1.9. Lidská závist	71
1.1.10. Jsme vnímáni pozitivně	72
1.1.11. Rozdíly u zákazníků z města a obce	73
1.1.12. Vztahy se zákazníky v obci a v městě	73
1.1.13. Preferují lidé firmy v městě?	74
1.1.14. Přístup zákazníků k místním a „cizím“	75
1.1.15. Přátelství s klienty	76
1.2. Podnikatelé a jejich sousedé	77
1.2.1. Význam dobrých vztahů	78
1.2.2. Úmysl založit firmu a přístup sousedů	79
1.2.3. Případné negativní vlivy firmy ve vztahu k sousedům	79
1.3. Obyvatelé obce a podnikatelé	80
1.3.1. Vztah s podnikateli	80
1.3.2. Význam dobrých vztahů	81
1.3.3. Udržování dobrých vztahů	81
1.3.4. Ideální vztahy	81
1.3.5. Problémy s podnikateli?	82
1.3.6. Proměna v čase	83
1.3.7. Přístup podnikatelů spojen s velikostí firmy	84
1.3.8. Preferují lidé firmy v městě?	84
1.3.9. Přístup k místním a „cizím“	85
1.3.10. Obyvatelé a závist	85
1.3.11. Přátelství s podnikateli	86
1.4. Podnikatelé a místní samospráva	86
1.4.1. Vztah se samosprávou obce	86
1.4.2. Je potřebná změna?	88
1.4.3. Význam dobrých vztahů	89
1.4.4. Ideální vztah	90
1.4.5. Proměna v čase	91
1.4.6. Komu více záleží na dobrých vztazích?	91
1.4.7. Nadřazuje se obec vůči firmám?	92
1.4.8. Existence důvěry v obec?	93
1.4.9. Případy nesouhlasu s rozhodnutím obce	94
1.4.10. Přístup obce k podnikatelům a k ostatním	95

1.4.11. Přístup obce k malým a velkým firmám	96
1.4.12. Podobnost vztahů	97
1.4.13. Vztahy závislé na druhu vykonávané činnosti?	97
1.5. <i>Představitelé místní samosprávy a podnikatelé</i>	97
1.5.1. Obecně o podnikání v obci	98
1.5.2. Vývoj firem	98
1.5.3. Role podnikatelů	99
1.5.4. Negativní role podnikatelů	100
1.5.5. Postavení mezi obyvateli obce	100
1.5.6. Prestižní povolání	101
1.5.7. Vztahy s podnikateli	101
1.5.8. Je potřebná změna?	102
1.5.9. Udržování dobrých vztahů	102
1.5.10. Význam dobrých vztahů	103
1.5.11. Proměna v čase	103
1.5.12. Pomoc obce v počátcích podnikání	103
1.5.13. Vztahy závislé na druhu vykonávané činnosti?	104
1.5.14. Přístup k malým a velkým firmám	104
1.5.15. Vztahy s podnikateli a ostatními obyvateli	105
1.5.16. Spolupráce s podnikateli	105
1.6. <i>Vztahy mezi podnikateli</i>	106
1.6.1. Konkurence	106
1.6.2. Mají někteří vůbec konkurenci?	106
1.6.3. Vnímání konkurence	107
1.6.4. Reagování na konkurenci	108
1.6.5. Obava z konkurence	108
1.6.6. Soupeření s konkurencí	110
1.6.7. Spolupráce konkurenčních firem	110
1.6.8. Spolupráce s nekonkurenčními firmami	112
1.6.9. Vztah s nekonkurenčními firmami	112
1.6.10. Vzájemné kontakty na počátku činnosti i v jejím průběhu	112
1.6.11. Vstup do sítě	114
1.6.12. S kým spolupracovat?	115
1.6.13. Intenzita setkávání	116
1.6.14. Výměna zkušeností	116
1.6.15. Proměna v čase	117
1.6.16. Vzájemné relace na počátku 90. let	117
1.6.17. Spolupráce s nově vzniklými firmami	118
1.6.18. Zajímají se podnikatelé jak se daří ostatním?	119
1.6.19. Reakce na „cizí“	119
1.6.20. Přátelství mezi podnikateli	120
1.7. <i>Jaké vztahy jsou nejdůležitější</i>	120
Závěr	122
Seznam použité literatury	126

Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem zvolil téma věnující se podnikatelům a jak už z názvu práce vyplývá, materiály a podklady k jejímu sepsání byly sbírány v obci Dobrzeń Wielki nacházející se v Polsku¹.

Myslím si, že mnou vybrané téma je zajímavé a aktuální zejména v současné době, kdy se s podniky, podnikáním a samotnými podnikateli setkáváme prakticky denně a téměř kdekoli. Ať už při nakupování, využívání nejrůznějších jiných služeb nabízených firmami nebo například díky podnikatelům máme zaměstnání. Jsme v mnohém podnikáním, podnikateli přímo nebo nepřímo ovlivňováni, proto si myslím, že studie a výzkumy týkající se tohoto fenoménu jsou pro nás důležité a potřebné.

Podnikání vnímám jako jeden ze základních způsobů uspokojování potřeb společnosti, odstraňování jejích problémů a zajišťování jejího rozvoje. Proto by měl být rozvoj podnikání zájmem všech obyvatel, ale ne vždy a všude si to lidé plně uvědomují a podporují. Přesto můžeme vidět, že podnikání zažívá velký rozmach nejen u nás, ale právě i v Polsku a mnoha jiných zemích. Jsme svědky toho, jak se v televizi, tisku, rozhlase či v jiných médiích často řeší a probírají nejrůznější témata spojená s touto problematikou. Společnost už si zvykla, že podnikatelé jsou zcela běžnou součástí našeho života. Kolik z nás může říci, že žádného podnikatele nezná, že se z žádným ještě nesešel? Jsem přesvědčen, že mnozí z nás mají nějakého toho podnikatele i v rodině.

Výzkum k této bakalářské práci probíhal na území obce a podle mého názoru jsou to právě obce, které se snaží v současné době přilákat na svá území investory, firmy, tedy podnikatele. Moc dobře vědí, že každá nová firma přináší další potencionální pracovní místa a tím i možnou příležitost pro nezaměstnané, ale samozřejmě i zaměstnané obyvatele obce, ucházet se o tato pracovní místa a tím i získat nové zaměstnání a ještě k tomu přímo v místě svého bydliště. I pro ostatní obyvatele nově příchozí firmy mohou být přínosem, protože mohou nabízet nové služby, zboží či výrobky, které doposud v obci nebyly a za kterými museli jezdit do sousedních obcí nebo třeba až do vzdálenějších měst.

V případě, že tato zmíněná varianta neplatí a nově vzniklá firma nenabízí nic nového, co se týče výrobků, zboží či služeb, její existence zvýší konkurenční prostředí a zvýšená konkurence, jak

¹ Blíže se obci budu věnovat v části *Lokalita výzkumu*.

známo, působí pozitivně z pohledu nakupujících na tvorbu cenové hladiny produktů, jež daná firma nabízí.

Podnikatelé neznamenají pozitivní přínos jenom pro obyvatele, ale také pro obec samotnou, kdy část jejich financí z odváděných daní končí v obecním rozpočtu. Obec tedy díky firmám získává další finanční prostředky v důsledku kterých může, pokud má takových firem na svém teritoriu více, opravovat, vylepšovat či stavět místní infrastrukturu, jejímž prostřednictvím může poté následně úspěšně lákat nové budoucí podnikatele. Takto vylepšená infrastruktura, prostředí, neláká jen další zájemce ochotné v obci podnikat, ale především slouží místním občanům, kteří ji mohou v plné výši využívat.

Můžeme říci, že obec díky daním podnikatelů, které jsou přeci jen vyšší, než u ostatních osob, bohatne a čím více má takovýchto plátců daně na svém území, tím lépe pro její pokladnu a tím taky lépe pro všechny obyvatele, kteří z toho profitují, například již zmíněnou vylepšenou či nově postavenou infrastrukturou.

Zároveň s rostoucím počtem podnikatelů a soběstačností obce, roste i její prestiž nejen u samotných obyvatel, ale také u sousedních obcí, úřadů, nadřazených institucí, potenciálních návštěvníků, turistů. Konečně je takováto obec prestižní i pro ostatní podnikatele, kteří se doposud o ní nezajímali, nebyla v jejich zorném úhlu a nyní se začnou zajímat více a přemýšlet, zda by nebylo vhodné obrátit svůj zájem právě směrem k ní.

Dovolím si tvrdit, že výše zmíněné poznatky v zásadě platí pro mnohé obce nejen v Polsku, ale i u nás a v jiných zemích, kde se obce snaží lákat na svá území investory, vytvářejí průmyslové zóny a chtějí se tak dále rozvíjet a zdokonalovat služby pro své obyvatele.

Jak to však bývá téměř se vším, ne všechno má jenom líc, jen to pozitivní. Existuje i ta druhá stránka, rub, to negativum podnikání nejen v obcích. Obyvatelům mnohdy znepríjemňuje život zvýšený ruch, velká frekvence dopravních prostředků projíždějících obcí. Některé firmy mohou také způsobovat větší hluk, zvýšenou prašnost, je u nich poměrně velká frekvence nákladních automobilů, jako například u stavebních firem. Můžeme se také setkat s podniky, u nichž je velkým negativem skutečnost, že jejich činnost má nepříznivý dopad na životní prostředí. Myslím si však, že tento negativní jev je zejména spojen s velkými průmyslovými podniky, které se nacházejí většinou v městech nebo v okolí měst, ale najdou se zcela jistě i výjimky. Můj názor však je, že všechny výše zmíněné negativní skutečnosti působí na obyvatele obcí v daleko menším měřítku než na městské obyvatele a je to dáno zejména rozdílným množstvím firem a taktéž velikosti podnikání, kdy v obcích nacházíme jen málo velkých firem, méně středních a většinou firmy malé, často rodinného typu.

O významu podnikání v obcích se vyjadřuje Chmelová (2003:154):

V posledních několika letech nabývá malé podnikání na významu především ve venkovských obcích, neboť zde vede k rozvoji místní ekonomiky, vytváří nezbytné místní služby a pracovní příležitosti, využívá místních zdrojů a ve svém významu umožňuje větší ekonomickou nezávislost obcí. Malé podnikání tedy plní řadu významných společenských funkcí. Avšak nejen to. Svou činností zvyšuje atraktivnost venkovského prostoru nejen pro turisty či dočasné návštěvníky, ale především pro ty, kteří v tomto prostředí trvale žijí a pracují.

Výzkum v obci jsem si vybral také proto, že v současné době podnikatele ve městech považujeme za naprostou samozřejmost, za součást městského života. Města jsou centrem obchodu, služeb, výroby. Do měst se stále ve velké míře jezdí na nákupy, do práce. Naopak v obcích se podnikání začíná rozvíjet zejména v posledních letech, kdy podnikatelé objevili „kouzlo tohoto prostředí“ a naopak obce „kouzlo podnikatelů“. Není zde natolik anonymní prostředí jako ve městech, podnikatelé mají dle mého názoru jiné vztahy s lidmi, se zákazníky a totéž platí i z druhé strany. Našlo by se mnohem více faktorů, díky kterým jsem si vybral toto prostředí, včetně toho, že sám bydlím v obci a tudíž je mi mnohem blíže, než prostředí městské. Od toho předpoklad, se kterým jsem jel na výzkum, že oproti městskému prostředí vládne na venkově mnohem přátelštější a vstřícnější atmosféra a tudíž, že i proniknutí mezi podnikatele a navázání kontaktu bude přeci jen snadnější, než-li ve městě. Tato má úvaha se samozřejmě týkala i jiných respondentů.

Důvodů, proč jsem ke svému výzkumu zvolil právě Polsko a obec Dobrzeń Wielki, je několik. Tou první skutečností bylo, že samotná obec byla vybrána PhDr. Skalníkem z důvodu dělání restudie a my, tehdy studenti prvního ročníku, jsme tak měli možnost zde vyjet na svůj první terénní výzkum. Jedním z důvodů, byla rovněž nevelká vzdálenost místa výzkumu od mého bydliště. Jelikož jsem byl v prvním ročníku a byla to tedy moje první terénní praxe, chtěl jsem, aby byla co nejtěžší, abych byl hned na začátku tzv. „hozen do vody“ a právě výzkum v Polsku byl v tom ohledu nejlepší. Nejenže jsem se musel učit jako na kterékoli praxi někde jinde, jak se vlastně takový výzkum dělá, jak se má postupovat, ale navíc jsem musel vést s respondenty rozhovory v polštině, abych se vlastně vůbec něco dozvěděl a právě tahle skutečnost se pro mě nakonec stala tím hlavním impulsem pro výběr místa praxe. Polštinu jsem částečně uměl a chtěl jsem zjistit, zda-li mi to bude stačit k tomu, abych se tam domluvil a hlavně získal informace, týkající se mého výzkumu. Byla to velká výzva, jelikož jsem věděl, že budu nucen neustále mluvit polsky a věřil jsem, že mi to pomůže alespoň částečně zdokonalit mou polštinu, což se nakonec stalo. Byl to z mé strany sice velký risk, ale kdo se předem vzdává, aniž by bojoval, ten v dnešním světě neobstojí.

Možnost dělání praxe v Polsku mě tedy zaujala ze všech nabízených variant nejvíce, proto jsem začal zjišťovat doplňující informace o této obci a možnostech výzkumu, tedy, o čem bylo možno na daném území bádát. Tyto informace mi byly ochotně poskytnuty a můj nynější vedoucí bakalářské práce mi téma podnikatelé a podnikání navrhnul jako jednu z možných variant výzkumu. Oslovilo mne nejvíce a prakticky okamžitě, nemusel jsem již ani přemýšlet o dalších možnostech, které by pro mne připadaly v úvahu. Už jen vstupní informace, že v této sloučené obci na 14 tisíc zdejších obyvatel připadá více než 800 podnikatelských subjektů, mne velmi překvapila a začal jsem se již „sám sebe ptát“, co za tím stojí, proč je tam tolik firem, proč je tam ti lidé zakládají, jaké důvody je k tomu vedou a napadaly mne mnohé další otázky. Jak jsem se dále dozvěděl, měla tam být zastoupena nejrůznější škála firem nejen co se týče činností, jímž se věnují, ale taktéž s ohledem na velikost. Nechyběly úplně nejmenší, nemající žádné zaměstnance, ale i velké podniky, které svým významem překračují hranice obce.

Téma podnikání jsem zvolil i proto, že se podnikáním v této obci nikdo přede mnou nezabýval, byla to oblast dosud neprobádána a byla by velká škoda tuto zajímavou lidskou činnost, která se překotným tempem začala rozvíjet v naší středoevropské oblasti teprve od počátku 90.let, nechat bez povšimnutí. Nemohu tedy výsledky mé práce porovnat s nějakou předešlou studií a musím se spolehnout pouze na své vlastní materiály, které se mi podařilo za dobu výzkumu nashromáždit.

Nevybral jsem si to téma také proto, že jsem se již dříve něčemu podobnému věnoval. Vyhrálo u mne momentální nadšení pro výzkum v této oblasti, určitá zvědavost a snaha dozvědět se přímo od podnikatelů různé věci a informace, o kterých jsem doposud neměl ponětí, a které bych jen těžko vyčetl v nějakých odborných knihách.

Rozhodl jsem se již před odjezdem, že se zaměřím na střední a hlavně malé firmy, které mají jen několik zaměstnanců či dokonce žádné. Právě tyto malé firmy představují v obci většinu. Jistě, velké by mne taky lákaly. Říkal jsem si, možná by to mohlo být ještě zajímavější psát o velkých podnicích, ale na druhou stranu jsem musel přiznat, že už jenom dostat se do takového podniku, získat tam nějaké kontakty a důležité, podstatné informace, to by pro mě jako začátečníka bylo velmi těžké a možná by to bylo složité i pro mnohem více zkušenějšího výzkumníka. Nemluvě o tom, že jsem chtěl především osobně mluvit s majiteli a u velkých podniků, by se tohle snad rovnalo sci-fi. Nakonec, jak jsem sám mohl na vlastní kůži zažít jako zaměstnanec takové firmy, panuje zde určitý řád a hierarchie, všechno tam je až moc formální. Namísto toho u malých firem jsem si vytvořil představu pohodového, vstřícnějšího prostředí a čekal jsem především snadnější přístup k majitelům firem. To všechno převážilo misku vah na jednu stranu. Možná jsem měl směšné argumenty, ale i ty hrály u mě roli.

Tato bakalářská práce je členěna na několik kapitol. Kromě této úvodní, kterou právě čtete, následuje kapitola nazvaná *Metodologie*. V ní Vás seznámím podrobně s průběhem prvního terénního výzkumu, o jeho pozitivích, negativích, o postupu práce a o mnoha dalších jiných aspektech. Podobně budete informováni o mém druhém výzkumu na tomtéž místě. Dále budou zmíněny aspekty společné pro oba dva výzkumy, jako například etická stránka výzkumu. V další části, pojmenované *Lokalita výzkumu*, se věnuji základním údajům a charakteristice obce. Čtvrtá z kapitol nese název *Teoretická část* a budete zde seznámeni především s některými definicemi, týkající se předmětu zaměření této práce. Zmíněny budou i další skutečnosti. Pátou a šestou kapitolu tvoří *Praktická část*, kde budete obeznámeni s výsledky dvou terénních výzkumů, které v dané lokalitě proběhly. V této části se opírám především o výsledky a analýzy rozhovorů proběhnuvších s těmito respondenty: podnikatelé, obyvatelé obce (tedy potenciální zákazníci těchto podnikatelů), představitelé místní samosprávy (ať už současní nebo ti bývalí). V závěrečné části pojmenované *Závěr*, mimo jiné stručně shrnu nejdůležitější výsledky této práce.

K výzkumným otázkám, kterým se v práci věnuji, patří mezi jinými důvody, jež vedly podnikatele k založení firmy, problémy při zakládání firmy, klady a záporů podnikání, podnikatelské cíle, vliv EU na podnikání. K základním pilířům praktické části patří problematika vzájemných vztahů mezi podnikateli samotnými a taktéž mezi podnikateli a ostatními skupinami respondentů. Na tuto skutečnost bude nahlíženo pohledem všech zúčastněných stran interakce.

Informace pro sepsání bakalářské práce byly čerpány z několika různých zdrojů. Tím základním a nejdůležitějším pramenem, z něhož vycházím a díky kterému je z velké části práce napsaná, jsou rozhovory s respondenty². Z jiných zdrojů bych uvedl například materiály získané na obecním úřadě či ve Slezském Institutu v Opole. Stávalo se také, že některé materiály mi byly poskytnuty mými respondenty, zejména podnikateli. Zbylé informace, které jsou v práci citovány nebo na které se odvolávám, byly získány v českých knihovnách či z internetových stránek. Nechtěl bych zapomenout ani na zdroj informací opírající se o tzv. techniku sněhové koule³.

Netvrdím, že všechny informace a materiály získané v průběhu dvou terénních výzkumů v této lokalitě jsou beze zbytku relevantní pro podnikatele v jiných polských obcích či kdekoli jinde. Mám však za to, že valná část výsledků může být podobná, ne-li stejná a tím pádem platit i pro jiné podnikatele nejen v Polsku. Přinejmenším chci touto bakalářskou prací přiblížit pohled na

² Blíže o rozhovorech v části *Metodologie*.

³ Viz blíže část *Metodologie*.

podnikatele, v dnešní době skupinu zcela samozřejmou, ale ještě před několika málo desetiletími skupinu téměř neznámou či zapomenutou. Pevně doufám, že následující řádky čtenáře v mnohém obohatí.

Metodologie

1. První terénní praxe

Má první terénní praxe se odehrávala ve dnech 1. července – 27. července 2006, tedy 27 dní v obci Dobrzeń Wielki v jihozápadním Polsku. Byla to má první praxe, nikdy jsem nic podobného předtím neabsolvoval a ani neměl možnost absolvovat. Z toho vyplývaly mé nulové zkušenosti a nevědomost, jak taková terénní praxe, která je tím základním a nejdůležitějším stavebním kamenem našeho oboru Sociální antropologie a bez které se žádné sepsání bakalářské či diplomové práce nedá provést (a totéž se týká i mnoha jiných prací), vypadá, jak probíhá, co je její náplní, povinností.

Velkým plusem této mé trochu i počáteční obavy byla skutečnost, že na tento výzkum jelo více studentů. Z naší fakulty čtyři a také několik studentů Wroclawské univerzity z oboru Etnologie. To, že nás bude více, přeci jen snížilo mou počáteční nervozitu v důsledku očekávání, jak vše bude vypadat. Pravdou však je, že jsem tam úplně naslepo bez určitých základních informací nejel. Získal jsem podstatné informace týkající se samotné obce, jejích specifik a také jsem byl seznámen s výběrem témat, které v dané obci byly možné zkoumat. Především díky těmto informacím jsem si před odjezdem vybral téma, na kterém chci po příjezdu na místo pracovat. Tato skutečnost mi velice pomohla v tom, že jsem se již dopředu, v klidu mohl na toto téma připravit, přemýšlet nad výzkumnými otázkami a také nad tím, s jakými respondenty bych chtěl mluvit, u kterých bych měl větší šanci na úspěch a u kterých zřejmě menší. Realita však často vypadá úplně odlišně a člověk může jen velice těžko odhadnout dopředu bez znalosti prostředí, lidí a jiných faktorů, jak to bude skutečně vypadat. Musím přiznat, že z toho, jak ta realita bude doopravdy nakonec vypadat, jsem měl před odjezdem největší strach. Přesto fakt, že už předem znáte zaměření svého výzkumu je velmi důležitý, proto všem doporučuji, abyste si už před příjezdem do výzkumné lokality zvolili nějaké téma, které je Vám nejbližší, je pro Vás zajímavé a dá se na daném prostoru zkoumat. Můžete se tak dopředu připravit a nějakým způsobem se vybranému tématu věnovat. Je to vždycky lepší, než když jste v terénu a nemáte vůbec tušení čemu se chcete věnovat a co by Vás zajímalo. Potom se taky může snadno stát, že v důsledku své nerozhodnosti a skutečnosti, že jste tlačeni časem, si vyberete nějaké téma jenom proto, protože už musíte začít na něčem pracovat. Z toho pramení následné zjištění, že Vás toto téma nezajímá a nebaví. Takový výzkum však neplní svůj význam jaký by měl pro Vás mít a vy děláte něco jen proto, že to musíte a nakonec jste celou praxí znechuceni a chcete se co nejrychleji vrátit domů s tím, že Vám nic nedala a byla pro Vás naprosto zbytečná. Od této zkušenosti se může negativně odvíjet celé Vaše další studium, ale za to si už může každý sám.

1.1. Seznamování s lokalitou

Prvé dny po příjezdu jsem si „mapoval“ terén. Procházel jsem jednotlivé části patřící pod poměrně rozsáhlou obec Dobrzeń Wielki a snažil jsem se zajímavé poznatky, jimiž se vyznačovaly, zapamatovat či zapsat a zejména ty, které se vztahovaly k mému tématu. Na území obce se nacházelo více než 800 firem, takže bylo opravdu z čeho vybírat. Počínaje velkými závody jako elektrárna „Opole“, zaměstnávající bezprostředně půl druhého tisíce lidí, dále např. „Norgips“ a „Merkor“ (každá z těchto firem zaměstnává více než 200 pracovníků) až po malé firmy, nemající žádné zaměstnance, které si také našly nebo hledají své pevné místo v husté pavučině firem. Zapisoval jsem si jednotlivé údaje o některých firmách, jež mě v něčem oslovily. Jednalo se o název firmy, případně kde se nacházejí, pokud byly na některých vedlejších ulicích či jen velmi stručně jak vypadají, jaký na mě udělaly svým vzhledem první dojem. K tomu, abych získal alespoň hrubý přehled o tom, kde se jaké firmy nacházejí, čemu se věnují či případně jak jsou velké, mi postačily dva dny.

Poté jsem se rozhodl, že rámcového „mapování“ terénu bylo již dost a je nejvyšší čas pustit se do samotného jádra výzkumu a začít navštěvovat jednotlivé firmy a pokoušet štěstí, tedy to, zda uspějí a podnikatelé budou vstřícní a ochotní k diskuzi se mnou či nikoliv a já budu muset jít „o dům dál“.

1.2. Počáteční chvíle nejistoty

V těch dnech, kdy jsem procházel obcí a čím více se blížila chvíle mého prvního kontaktu s respondenty, tím více jsem zažíval pocity nejistoty, lehké nervozity. Objevily se dokonce u mě pochybnosti nad tím, zda jsem si vybral opravdu dobré a zajímavé téma, zda by jiná témata nebyla pro mě „lepší“. Stále více jsem pochyboval nad tím, jestli to zvládnu, kritizoval jsem se, že jsem si zvolil takové téma a ne nějaké „lehčí“. Nevěděl jsem, jak mám začít a říkal si, že mě stejně všichni vyhodí a nebudou projevovat zájem. Má nejistota došla tak dalece, že jsem nebyl jistý ani v tom, zda se s těmi lidmi domluvím, jestli jim budu rozumět a umím-li dostatečně dobře polsky natolik, abych jim dokázal vysvětlit, co chci a ptát se na otázky spojené s mým tématem. Přistihl jsem se, jak „sám sebe zdržuji“, když jsem úmyslně stále oddaloval moment prvního kontaktu a omlouval jsem si to všemi možnými i nemožnými výmluvami, které měly spojitost se zmíněnými aspekty a s tím, že jsem si tolik nevěřil. Nevím, jestli je takové chování před prvním kontaktem s potencionálními respondenty normální, zda i jiní zažívají něco podobného, byť v menší míře nebo jsem v tomhle tom ohledu opravdu nějaká výjimka, která sama potřebuje být v jistém smyslu

„zkoumána“. Teď zpětně s odstupem necelých dvou let toto vše přisuzuji tomu, co bylo pro mě naprosto něco nového, neměl jsem s tím žádnou zkušenost. Nikdy předtím jsem nechodil za někým s žádostí o rozhovor týkající se jeho práce a podstatným způsobem i jeho života. Pokud jsem tak někdy výjimečně učinil, tak to byli mí dobří známí nebo rodinní příslušníci. Bylo to tedy v pozici oboustranné známosti, ale tady to byli pro mě naprosto cizí lidé, stejně tak jsem byl pro ně i já cizí. Navíc to bylo v jiné zemi, kde se mluví odlišným jazykem a já se měl ptát na záležitosti týkající se jich samých a oni měli odpovídat neznámé osobě, která náhle přišla a něco po nich žádá. Proč by ti lidé měli ztrácet se mnou vůbec čas? Myslím, že něco podobného si někteří lidé (myšleno respondenti) museli na počátku alespoň „pro sebe“ říci a mám za to, že tahle ta „vnitřní reakce“ je normální u většiny lidí.

Věděl jsem však, že všechna tahle nervozita ze mě spadne právě tím úplně prvním kontaktem s respondentem, zvláště bude-li úspěšný.

1.3. Výběr respondentů

S těmito problémy také souvisela i má strategie výběru firem, tedy respondentů. Původně jsem totiž přemýšlel nad tím, že si hned na začátku během „mapování“ terénu vytvořím jednoduchý seznam firem seřazených podle určitých klasifikací, jako je například podobnost oborů, jímž se věnují a ty budu kontaktovat jako první. Nakonec jsem se však rozhodnul kvůli počáteční obavě, kdy budu v mnoha firmách odmítnut, že můj výběr respondentů bude nikoli systematický, ale zcela náhodný s tím, kdy jediným kritériem zůstane velikost firmy, čili firmy malé, případně střední. V praxi to vypadalo následovně: vstoupil jsem do určité firmy a bylo mi jedno, jestli se zabývá tím či oním a ať už jsem byl úspěšný a získal příslib spolupráce nebo nikoliv, šel jsem do vedlejší firmy a tady zkoušel opět své štěstí. Připadalo mi to jako momentálně nejlepší řešení. Postupem doby, kdy jsem získal podle mého názoru již dostatečný počet podnikatelů ochotných participovat na mém výzkumu a věnujících se mnoha různorodým činnostem, jsem si uvědomil, že by bylo dobré výběr respondentů nějak systematizovat a vrátit se k původnímu plánu, kterého jsem se na počátku výzkumu vzdal. Zaměřil jsem se tedy na firmy podnikající ve stejném nebo podobném oboru a informace vzešlé z rozhovorů s těmito podnikateli jsem následně analyzoval mezi sebou, abych vytvořil také určitý obraz firem věnujících se stejné či podobné činnosti. Kromě toho jsem dále rozvíjel výzkum v již navštívených nejrůznějších firmách, kde jsem byl úspěšný ve snaze podnikatelovy spolupráce se mnou a dále již nové respondenty nevyhledával.

1.4. Přístup k respondentům

Dalo by se říci, že první terénní výzkum byl pro mě jednou velkou školou a pomineme-li samotný sběr informací a prokázání se určitými výsledky, znamenal především získávání důležitých zkušeností, učení se něčemu pro mě zcela novému. Navíc přímo v terénu záleží vše už jenom na Vaší osobě, nikdo Vás nepovede za ruku a nebude Vám říkat, co a jak máte dělat nebo to dokonce dělat za Vás. Záleží na tom, jak si věříte, jak dokážete reagovat na nečekané situace, na vašem chování a vystupování a na mnoha jiných faktorech, u nichž si ani nemusíte uvědomit, že hrají nějakou roli a které příliš ovlivnit nemůžete jako například Váš vzhled a to, zda jste muž či žena nebo také Váš věk. Sami přijdete díky postupně nabývaným zkušenostem na to, jak máte postupovat, co je správné a nejlepší nebo naopak co byste neměli v žádném případě dělat a čeho se tedy vyvarovat. Samozřejmě ve škole se toho dost dozvíte, teorie je určitě užitečná, ale praxe Vám mnohdy vše, co jste se naučili, převrátí o 180 stupňů.

Já sám jsem začínal opravdu od začátku, od toho jaký přístup mám zvolit k potencionálním respondentům, jakým způsobem je oslovit, jak představit svou osobu, vysvětlit důvod mé návštěvy a další skutečnosti, na něž se mohou lidé ptát. Záhy zjistíte, že tato fáze je jedna z nejdůležitějších, ne-li nejdůležitější, protože od toho, jak na potencionální respondenty v první chvíli zapůsobíte, jaký na ně uděláte první dojem, závisí celý Váš další výzkum. Dovolím si tvrdit z vlastní zkušenosti, že nezáleželo vůbec na faktorech jako je vzhled nebo to, zda jste muž či žena, ale právě na tom, jak budete vůči nim vystupovat. Platí zde stoprocentně stará pravda, že jak budete přistupovat vy k nim, tak oni budou přistupovat k Vám a dobře si předem uvědomte, že Vám záleží na tom si je získat a nikoliv opačně. Pokud budete vypadat, že svou práci děláte jen proto, že musíte a budete vypadat znuděně či dokonce budete arogantní, tím si důvěru a sympatii lidí nezískáte a ve svém výzkumu nebudete úspěšní. Právě získání si u respondentů důvěry, pocit toho, že mi můžou věřit je velmi důležitý. Každý člověk je však jiný, proto netvrdím, že když budete postupovat tak, jak jsem uvedl, budete všude a vždy úspěšní. To určitě ne a také se mi u některých lidí důvěru získat nepodařilo, ale bezesporu budete mít mnohem větší šanci uspět. Může se stát, tak jako mně, že někteří lidé Vás odmítnou už předem, aniž by Vás vyslechli a jistě se můžou najít i takoví, kteří se dívají na výzkumníkův vzhled a na to, zda-li je to muž či žena.

Velmi důležitá je komunikace, která jako by nesouvisí s výzkumným problémem, ale ve většině případů se můj rozhovor s respondentem bez ní neobešel. Byl jsem však za to rád, protože právě takovým „povídáním o všem možném“ se také získává a utužuje vzájemná důvěra respondenta vůči mně a opačně. Máte tak možnost toho člověka blíže poznat a udělat si oněm obrázek, vytvořit si na něj určitý názor, který se však samozřejmě bude dále vyvíjet v závislosti na tom, čím více budete

respondenta poznávat. Zjistíte jeho názory a to odkud pramení, co ho k nim vede a potom ty zkušenosti využijete i při samotném rozhovoru na téma, jež Vás nejvíce zajímá. To vše jistě platí i opačně, tedy že si respondent udělá představu o mně jako výzkumníkovi. Měli byste mluvit a odpovídat otevřeně a uvolněně, nesnažit se mluvit úsečně, mlžit či nechtít se o něčem bavit. Zkrátka mluvíte a odpovídejte respondentům tak, jak byste sami chtěli, aby oni mluvili a odpovídali Vám. Myslím si, že vytvoření takovéto atmosféry, kdy se jako by navzájem „oťukáváte“ a získáváte si vzájemnou důvěru a sympatie, je základem pro celý průběh rozhovoru a často z toho „povídání“ vyplynou zajímavé a důležité informace či poznatky v mnohém inspirativní, které byste se jinak třeba nikdy nedozvěděli. Význam toho jsem zjistil až v průběhu času a zejména při druhém výzkumu, kdy jsem byl už o tohle všechno zkušenější a kdy jsem někdy sám inicioval tyhle debaty, ale většinou to nebylo potřeba, jelikož i pro samotné mé respondenty bylo toto „povídání“ důležité a zpravidla jej začínali oni. Často tyhle debaty plynule navazovaly na předmět mého výzkumu. Zpočátku, kdy jsem neměl ještě tyto zkušenosti, jsem chtěl jako zbrklý novic co nejrychleji s respondenty mluvit na mé téma, protože jsem měl za to, že tyto „zbytečné“ debaty mě jenom okrádají o čas.

1.5. Vedení rozhovorů

Samotnou kategorií, kterou jsem se také musel naučit, bylo vedení rozhovorů. Tím, že otázky musely být kladeny v polštině, bylo jejich správné naformulování v tomto jazyce mnohdy složité, zejména na počátku mého pobytu, kdy jsem musel častokrát při rozhovoru improvizovat. I když mi tam utíkala některá česká slovíčka, respondenti rozuměli a nebyl problém. Navíc, čím více rozhovorů jsem měl za sebou, tím jsem měl jako by lepší pocit z mé role v těchto rozhovorech i má polština byla na mnohem lepší úrovni. Nebyl jsem již takový napjatý, těžkopádní a nervózní jako na počátku, cítil jsem se více v pohodě, lépe vnímal respondenty a to, co říkají, jak reagují na mé otázky a nesoustředil jsem se jenom, abych příští otázku správně vyslovil. Naučil jsem se také, když jsem to uznal za vhodné, „skočit“ respondentům do řeči a přerušit tak jejich promluvu a opět je nasměrovat tam, kde to bylo pro mě důležité, poněvadž někteří dělali ve svých odpovědích poměrně rozsáhlé vsuvky, které jsem však vyhodnotil jako pro mě nevýznamné. S tím souviselo získání určitého citu pro vedení rozhovoru, vědět například správnou dobu nebo ji odhadnout, kdy si právě mohu dovolit přerušit respondenta, aniž by se nad tím nějak pohoršil. To vše záleží na zkušenostech, zpočátku jsem nevěděl jakým způsobem ten který respondent mluví, odpovídá, kdy je vhodné jej přerušit či položit další otázku. Tyto nabyté zkušenosti se projeví zejména při druhé

praxi, kdy jsem většinou již ty respondenty znal, věděl co od nich můžu očekávat a jakým způsobem odpovídají a celé vedení rozhovoru bylo pro mě tudíž jednodušší. Bezesporně důležité je také pořadí, ve kterém jsou jednotlivé otázky pokládány. Je potřeba vycítit, kterou otázkou je vhodné položit nyní nebo jakou raději nechat až nakonec či otázky některého typu nepokládat vůbec, ale to vše závisí právě na tom, jak dokážete toho respondenta v průběhu rozhovoru poznat, co si vůči němu můžete dovolit a co ne a vůbec z celkové atmosféry rozhovoru.

Poté, co jsem vyčerpал všechny otázky či náměty, jež mně zajímaly v souvislosti s mým tématem, by bylo velmi neslušné vstát, poděkovat a odejít. Dovolím si tvrdit, že tím byste své respondenty ztratili. Respondenti si vyžadují pozornost i tehdy, kdy už „oficiální část“ rozhovoru skončila a nyní nastupuje opět ta část, která je řekněme „méně oficiální“ a je volným pokračováním úvodního „povídání“. Samozřejmě se to týká převážně jen respondentů, kteří měli relativně více času než ostatní, tedy v mém případě zejména starší respondenti z řad nepodnikatelů nebo podnikatelé mající již nějaké zaměstnance, kdy se tak nemuseli v průběhu rozhovoru věnovat zákazníkům či jiným činnostem, ale našly se výjimky i u jiných respondentů.

1.6. Atmosféra rozhovorů

S problémem, zda-li jsem si u respondentů získal důvěru, pocit toho, že mi můžou věřit či nikoli, souvisí i jejich chování a vůbec celková atmosféra při vedení rozhovorů. Postupem času, kdy jsem mohl porovnat více rozhovorů a měl už větší zkušenosti, se respondenti patřící na jednu či druhou stranu dali poměrně dobře rozlišit. Ti, jež ke mně až doposud nechovali příliš velkou důvěru se většinou projevovali tak, že byli jako by trochu nervózní, nedočkaví a chtěli dopředu vědět, jaké pro ně mám připravené otázky. Často se u některých vyhýbali jasné odpovědi a stočili svou výpověď na úplně jiné téma nebo odmítli na některé otázky odpovídat. Dovolím si tvrdit, že časem jsem už poznával, kdy respondent ve svých výpovědích mlží, snaží se něco skrýt či nemluví úplnou pravdu. Tento typ respondentů také většinou nedovolil nahrávání rozhovorů na diktafon a u těch zbylých z této skupiny, kteří svolili k nahrávání, jsem však poté zpozoroval, kdy je fakt toho, že jsou nahrávání znervózňuje, měli na diktafon neustále upřený pohled, proto jsem ho raději sám vypnul a dál jsme pokračovali bez něj. Tahle skutečnost se poté někdy pozitivně projevila ve zbylé části rozhovoru, kdy se respondentovi viditelně ulevilo, byl více uvolněnější, nebál se tolik mluvit.

Mám však za to, že u většiny se mnou spolupracujících podnikatelů jsem si za ten necelý měsíc praxe získal důvěru, když ne hned na počátku, tak v průběhu výzkumu. To se projevilo pozitivně i v celkové atmosféře rozhovorů, kdy vládla poněkud uvolněnější atmosféra, respondenti se často

smáli, výpovědi prokládali různými historkami či zkušenostmi, snažili se mi vycházet co nejvíce vstříc, být nápomocní svými odpověďmi pro zdárný výsledek mého výzkumu. Neměli potřebu se žádným otázkám ve svých výpovědích vyhýbat včetně toho, že jim nedělalo nejmenší problém nahrávání rozhovoru na diktafon.

1.7. Čím déle, tím lépe

Všechny uvedené zkušenosti a mnohé další, o kterých se již nebudu zmiňovat, nabyté v průběhu první terénní praxe, jsou většinou zásluhou délky výzkumu, která činila de facto jeden měsíc, i když si uvědomuji, že ani tato doba není zdaleka dostačující. Opravdu tím hlavním, aby jste se všechno naučili a získali tolik potřebné zkušenosti, je mít na to všechno dostatek času. Na počátku jsem si jako nezkušený nováček myslel, že skoro měsíc času, který je vyhrazen pro náš výzkum, je zbytečně dlouhá doba a nebudu mít co dělat za týden, deset dnů. Vcelku záhy jsem poznal, jak jsem se mýlil a nakonec plně pro svou práci využil všech 27 dní pobytu.

Prvně se totiž musíte seznámit s prostředím, i když ve skutečnosti se s ním seznamujete stále, zvyknout si na určité skutečnosti, které jsou jiné u nás a jiné v Polsku. Bez alespoň „hrubého zmapování“ terénu se totiž na počátku výzkumu neobejdete, to je základ. Dále musíte kontaktovat a získat dostatečný počet respondentů, i když co znamená „dostatečný počet“ (to už je zřejmě na uvážení každého jednotlivého výzkumníka). Získání ochotných respondentů vyžaduje mnohdy hodně trpělivosti a předtím může uběhnout někdy spousta neúspěšných pokusů o navázání spolupráce a tím ubíhá i čas, den za dnem. Potom se může stát, tak jako mně, že čím více máte respondentů, čím více rozhovorů a odpovědí, tím více zjišťujete, jak málo o tom problému víte. S každým novým rozhovorem vyvstávají nové skutečnosti a náměty, o kterých jste doposud neměl ani tušení a tím pádem i nové otázky, které na své zodpovězení potřebují delší čas a další respondenty, kteří je potvrdí či vyvrátí. Může se také stát, že v důsledku těchto nových skutečností, které Vám byly do této chvíle neznámy, zjistíte, že celý váš postup a výzkum se ubíral špatným směrem a jste nuceni dosavadní strategii přehodnotit a začít od začátku a úplně jinak. Poté pro Vás bude každý den navíc hodně důležitý. Jestliže se Vám tato nepříjemná událost vyhne, tak můžete díky takto dlouhému výzkumu redukovat či napravovat s přibývajícím zkušenostmi například chyby a nedostatky ve vedení rozhovorů, opětovně navštěvovat respondenty s novými výzkumnými otázkami či doplnit a vysvětlit informace zmíněné v předchozích rozhovorech nebo získávat jiné, třeba písemné materiály. Čím déle jste v terénu, tím více se otevírá zdrojů důležitých pro Váš výzkum, ale stejně jsem odjížděl s pocitem, že jsem toho ještě mnoho nestihnul. Až po tom měsíci

jsem si začal uvědomovat, že jsem se s tím prostředím určitým způsobem sžil, úplně jinak jsem vnímal respondenty a všechno okolo, než jak jsem to vnímal po týdnu či deseti dnech. Nezbavil jsem se pocitu, že se teprve teď, na samotném konci, ten můj výzkum „rozjízdí“.

1.8. Pozitiva první praxe

Mezi jednoznačně největší pozitiv, který mám spjatý z dobou první terénní praxe, patří počet respondentů, kteří byli ochotní se na mém výzkumu podílet. Jak už jsem se zmiňoval dříve, na samotném počátku jsem téměř vše viděl v černých barvách a čekal jsem, že budu odmítnut ve většině firem a „vnitřně“ jsem se na to připravoval. Naštěstí realita byla úplně opačná a ve většině firem, které jsem navštívil a měl možnost mluvit s podnikateli, jsem byl úspěšný a měl od nich přislíbenou spolupráci⁴. Podnikatelů, kteří, aniž by mne pořádně vyslechli, se mnou nechtěli mluvit, bylo velmi málo, odhaduji to kolem 5 %. Říci důvod, proč tomu tak bylo, je poměrně těžké. Byli takoví co řekli, že prostě na mne nemají čas, ale i takoví, kteří mi přes své sekretářky nebo zaměstnance vzkázali, že na toto téma se mnou mluvit nebudou, aniž by řekli důvod. Je to všechno o lidech, jeden podnikatel velmi ochotně odpoví na cokoli, nemá co skrývat a druhý téměř neodpoví ani na pozdrav. Každý je prostě jiný a tím byla ta práce zajímavá.

Kdybych se měl nějakým způsobem pokusit analyzovat faktory, které v konečném důsledku způsobily, že jsem byl v získávání respondentů poměrně úspěšný, našel bych těch faktorů hned několik. Prvním byla skutečnost, že jsem byl studentem a nikoliv nějakým pracovníkem obecního či finančního úřadu, který má pro ně zjišťovat podrobnosti o mnou navštívených podnikatelích, jak se někteří původně domnívali. Navíc byli ujištěni, že nasbírané materiály budou použity jen pro účely sepsání mé studentské práce. Dalším neméně silným aspektem byla skutečnost, že jsem byl z České republiky, občanem jiné země, který nemá s tímto krajem nic společného a respondenti tudíž měli jistotu, že tady nikoho neznám a nemám tak případně důvod k nějakému zneužití, vyzrazení informací od nich získaných, jiným institucím či osobám. Třetím významným faktorem, který mi také pomohl v navázání spolupráce s respondenty, byla poměrně dobrá schopnost mluvit polským jazykem (i přes moje počáteční obavy), což mi také určitě hodně usnadnilo kontakt s respondenty a nemusel jsem tak ještě překonávat i jazykovou bariéru. Tyto tři faktory považuji za nejvýznamnější a určitě mi v mnohém usnadnili můj pobyt včetně věcí bezprostředně svázaných s výzkumem.

⁴ Ne vždy jsem měl štěstí a zastihl podnikatele v jeho firmě. Častokrát se stávalo, že právě odjel nebo nebyl prakticky po celý den k zastížení na adrese své firmy či případně v místě svého bydliště. Mezi ně patří především podnikatelé z řad řemeslníků jako zedníci, instalatéri a další, kteří jsou k zastížení jen v časných ranních hodinách nebo až pozdě večer a proto nebylo dost dobře možné se s takovými podnikateli setkat.

1.9. Negativa prvního výzkumu

K negativům spjatým s první terénní praxí patří již několikrát zmíněná nezkušenost, v důsledku které jsem to měl v počátcích poměrně těžké a která určitě měla vliv na celkový průběh prvního terénního výzkumu včetně jeho výsledků. Velkým negativem také byla zejména počáteční nedůvěra u mnohých respondentů, jistý odstup a pochybovačnost nad mou osobou, zda-li opravdu jsou mé úmysly takové, jaké jsem prezentoval a ne jiné. Musím bohužel přiznat, že u některých osob jejich počáteční nedůvěra vůči mně přetrvala i po celou dobu výzkumu. Na druhou stranu však bylo mnoho takových, kteří s tímhle neměli žádný problém a hned od počátku byli otevření a nedělalo jim problém mluvit o čemkoli.

2. Druhá terénní praxe

Má druhá terénní praxe na tomtéž místě probíhala přesně o rok později, tedy v červenci roku 2007 s délkou trvání 23 dní. Celkový součet dní, strávených v lokalitě obce Dobrzeń Wielki, tak činí rovných 50.

Na tuto druhou terénní praxi jsem přijížděl obohacený o mnoho nabytých zkušeností z prvního terénního výzkumu absolvovaného před rokem. Přijížděl jsem už do nikoli neznámého místa, ale naopak dobře známého a důvěrného, s cílem navázání na zjištěné výsledky loňského roku, jejich další prohlubování a celkové rozvíjení výzkumu týkajícího se místních podnikatelů. Tyto všechny uvedené aspekty byly pro mě velice důležité a podstatné a konečně také způsobily, že na „místo činu“ tentokrát nepříjížděl nezkušený a poměrně nervózní student, který neví, co má od následujících dnů očekávat, ale student se zdravým sebevědomím, jenž má v hlavě plán, konkrétní postup práce a konkrétní, jasné cíle, na kterých už dlouho dopředu pracoval a to vše má podepřeno právě o zkušenosti z předešlé praxe.

2.1. Výběr respondentů

V hlavě jsem také měl podstatnou část respondentů, kteří se měli stát mými informátory. Nebyli jimi nikdo jiný, než respondenti participující již na mém předešlém výzkumu, které jsem hodlal opětovně navštívit a oslovit s žádostí o oživení spolupráce a pokračování v podílení se na mém výzkumu. Důvody, jež mně k této skutečnosti vedly, byly velmi prosté. Tyto respondenty jsem již znal (dá se říci, že poměrně dobře jsem tyto respondenty poznal až v průběhu druhého výzkumu, ale to už předbírám), taktéž respondenti znali mně a naše spolupráce byla vcelku úspěšná, proto nebyl

důvod k nějaké změně. Ideální představa byla, že všichni tito respondenti budou se mnou i nadále spolupracovat, i když jistý jsem si tím zdaleka nebyl, protože se samozřejmě za ten rok mohlo udát mnoho nejrůznějších skutečností, které mohly spoustu věcí změnit. Přesto jsem to viděl poměrně pozitivně, jelikož vím, že jsem za sebou při loňském odchodu „nepálil mosty“ a nedělal si nepřátele, ale i tak jsem byl osobně velmi napjatý v očekávání, jak mně tito lidé po roce přijmou. Nechtěl jsem však navštívit jenom je, chtěl jsem oslovit i nové, další firmy respektive podnikatele a rozšířit tak co nejvíce okruh týkající se respondentů z řad podnikatelů. Povaha mého výzkumného cíle, nových výzkumných otázek, se kterými jsem na druhý terénní výzkum jel, si však vyžadovala nespokojit se jen s jedním druhem respondentů, tedy podnikateli, tak jak tomu bylo při první terénní praxi. Mými respondenty se stali navíc i jiní obyvatelé obce (potencionální zákazníci podnikatelů) a také představitelé místní samosprávy. Respondenty z řad obyvatel obce jsem vybíral náhodně a využíval každé příležitosti, byť jen krátké, kdy jsem měl možnost si s nimi popovídat. Mým jediným kritériem se stala jejich věková různorodost. Snažil jsem se získat a nakonec i získal respondenty z řad důchodců, zastoupení měla i střední generace a podařilo se mi mluvit taktéž se zástupci mladých lidí okolo 20 let. Důvodem, které mně k tomuto kritériu vedlo, byla skutečnost, aby výpovědi této skupiny respondentů byly co nejvíce reprezentativní a tím se právě dalo nejlépe dosáhnout věkovou různorodostí. Samozřejmě nejen u této skupiny mi šlo o to, aby výpovědi byly co možná nejreprezentativnější.

Mé pozitivní překvapení a zároveň i velké potěšení vyvolala skutečnost, že nakonec ani jeden z respondentů z řad podnikatelů opětovně po roce navštívených, neodmítnul či neměl výhrady k pokračování naší spolupráce. Ba přímo naopak, respondenti mně ihned poznávali, ptali se, co je u mě nového, zda mi jejich loňské výpovědi pomohly či dokonce se sami hned nabízeli, že mi ochotně poskytnou další informace pokud budu chtít. Na mnohých bylo zřejmé, jak jsou příjemně překvapeni naším opětovným shledáním a velmi vřele mně vítali. Od některých jsem se také dozvěděl, že nevěřili mému návratu a podle jejich slov je velmi těší, že někdo skutečně chce a zajímá se o ně jako o podnikatele. Troufám si říct, že právě skutečnost opětovného návratu, pokračování v dalším rozvíjení tématu, definitivně odstranila překážky ještě takové částečné nedůvěry vůči mně, kterou stále někteří měli. Mým návratem jsem je utvrdil v tom, že svůj výzkum myslím vážně, že mně toto téma baví a opravdu zajímá a oni jako respondenti jsou pro mě velmi důležití. Tímto krokem jsem nejenom zvýšil jejich důvěru vůči mně, tolik potřebnou, ale získal si i jejich sympatie k této mé práci, k tomu co dělám, pokud jsem je ještě neměl. Respondenti mně jako by více chápali, snažili se mi nejrůzněji pomáhat, ať už formou poskytování výpovědí či některých písemných materiálů, tak i odkazováním na své kolegy podnikatele, u kterých bych se měl určitě zastavit s tím, že mi také poskytnou informace.

2.2. Atmosféra rozhovorů

Ta celková příznivější, mnohem pozitivnější atmosféra ve vzájemných vztazích v průběhu druhé výzkumné praxe, se projevila nejenom v celkovém přístupu podnikatelů vůči mně, ale i atmosférou rozhovorů, kdy byla jasně cítit ta změna oproti minulému roku. Respondenti odpovídali mnohem zaníceněji, nad jednotlivými otázkami se více pozastavovali, hlouběji o nich přemýšleli. Myslím si také, že byli mnohem otevřenější ve svých výpovědích a neměli někteří již takové nutkání určité skutečnosti zatajovat či zkreslovat. Mám pocit, jako by je rozhovory mnohem více „bavily“ a tím pádem „bavily“ více i mně, vládla uvolněnější a vstřícnější atmosféra a za takovéto situace se dělá všechno mnohem lépe a snadněji. Důkazem vzájemné důvěry a sympatií se také stala nabídka tykání od některých podnikatelů. Velkou poctou pro mě bylo, když jsem uslyšel, že mě berou jako „svého“ a nejsem pro ně nikdo cizí.

3. Rozdíly mezi terénními praxemi

Prvním významným rozdílem mezi dvěma terénními výzkumy byla již znalost lokality, prostředí. Nebylo potřeba prvních dnů pro „mapování“ terénu, seznamování a přivyknutí s prostředím. To v mém případě odpadávalo, nemusel jsem tímto „ztrácet“ drahocenný čas a mohl jsem se tak už od prvních dnů vrhnout do výzkumné práce, kdy jsem měl možnost zůžitkovat dostatečnou znalost prostředí a mnoha lidí. Jinými slovy, mohl jsem se tak opřít o síť kontaktů vybudovanou v předešlém roce. V klidu domova jsem si také promyslel valnou část respondentů, které jsem hodlal navštívit včetně podrobného promyšlení a sepsání výzkumných otázek, které jsem pak v terénu na základě získaných informací jenom korigoval či některé otázky doplnil. Tím nejmarkantnějším rozdílem však byla zmiňovaná získaná zkušenost z předešlého výzkumu, jež mi mimo jiné pomohla k nepoměrně lepšímu vedení rozhovorů, k pružnějšímu reagování na některé náhle vzniklé problémy a nedostatky, odrazilo se to i v mém jistějším a sebevědomějším přístupu k respondentům. Nechtěl bych ani zapomenout na už uvedené rozdílné chování a přistupování respondentů vůči mně, samozřejmě v tom lepším slova smyslu. Toto vše, mám za to, v konečném důsledku způsobilo, že jsem ze své role, z nasbíraných materiálů a průběhu jiných skutečností, měl mnohem lepší pocit, než jaký jsem zažíval po ukončení první terénní praxe. Byl jsem rád, že jsem se nakonec rozhodnul pro pokračování výzkumu ve stejné lokalitě. Určitě to byla dobrá volba i s ohledem na celý průběh výzkumu, na všechny jeho okolnosti, než kdybych se rozhodl pro výzkum v nějaké úplně nové lokalitě, kde bych musel začínat úplně od znova, od samotného počátku. I přes

tyto skutečnosti jsem si vědom, že i tak tato praxe nebyla zdaleka bezchybná. Víím, že se toho musím ještě stále mnoho naučit, stejně tak je určitě mnoho věcí, u kterých mám co zlepšovat.

4. Průběh výzkumného dne

Můj běžný výzkumný den může leckomu připadat poněkud monotónní, kdy jsem po šest dní v týdnu vyrážel do terénu a relativně volnější jsem měl pouze neděle, jelikož v tento den byly firmy zavřené. Běžně jsem odcházel do terénu kolem osmé hodiny ranní a zpátky se vracel v průběhu pozdních odpoledních hodin. Vše záleželo na tom, zda jsem měl na tento den domluvené schůzky s respondenty či nikoliv. Nebylo výjimkou, když jsem byl domluvený už na sedmou hodinu ranní nebo naopak teprve na osmou hodinu večerní. Jinak běžná délka výzkumného dne v terénu také záležela jednak od počtu získaných rozhovorů, ale především od jejich obsahu. Řídil jsem se heslem, že kvalita jednotlivých rozhovorů musí převládat nad jejich kvantitou. Za jediný den jsem mohl udělat opravdu hodně rozhovorů nebo naopak například „jenom“ dva. Právě ty dva nakonec můžou přinést nové zajímavé skutečnosti a poznatky či naopak utvrdit v něčem, co jste už předtím věděl a co Vám bylo známo. To jsou všechno věci, které Vás posunou dále, směrem dopředu ve výzkumu, než-li fakt, že získáte šest, osm rozhovorů za den, ale jejich kvalita, přínos pro Vás a pro Vaš výzkum bude nepřilíš významná. I přesto tvrdím, že každý rozhovor, byť i ten nejnepovedenější, o kterém si myslíte, že pro Vás nemá žádný přínos, že v něm není nic zajímavého, tak přesto i takový rozhovor má a musí mít pro Vás jistou cenu a nikdy nevíte, zda právě on Vám nějak nepomůže, nedá Vám nějaký impuls nebo něco podobného. Stojím si za tím, že každý rozhovor Vám něco dá, jenom některý více, některý méně a nemůžete si říct, tenhle je zbytečný a vyhodit ho, to v žádném případě. Není také pravda, že čím delší rozhovor, tím lepší. Záleží opět a zase na obsahu a nezdířka se mi stalo, že hodinový rozhovor mi dal tolik, co desetiminutový. Opravdu, kolikrát velmi krátký rozhovor, kdy respondent mluví co možná nejstručněji a odpovídá dvěma, třemi slovy, je nakonec přínosnější, než kdy respondent mluví velice obsáhle, často ve své řeči odbíhá mimo téma a ve výsledku máte sice dlouhý rozhovor, ovšem jeho kvalita a potencionální přínos pro Vás je velmi malý. Pamatuji se, že na začátku mého prvního terénního výzkumu jsem postupoval právě takto, kdy jsem chtěl získat každý den co nejvíce rozhovorů a co možná nejdelších, poněvadž jsem si myslel, že právě takovýto postup je nejlepší možný a správný. Všechny ty zkušenosti a to, že právě takhle se výzkumy dělat nemají, se naučíte jenom a pouze na těch terénních praxích, přítomností v terénu a nikde jinde.

Po skončení výzkumné práce a návratu z terénu jsem doplňoval mé terénní zápisky a psal deník, ale hlavně jsem se věnoval získaným materiálům z tohoto dne. Stručně jsem přepisoval rozhovory natočené na diktafon a vybíral z nich to, co mi přišlo v tu chvíli nejpodstatnější nebo si pročítal zápisky z rozhovorů zaznamenané na papír, kdy respondent nedovolil natáčení na diktafon nebo se případně věnoval jiným materiálům získaných toho dne. Takle činnost, to pročítání a přepisování rozhovorů, byla prakticky nejpodstatnější, poněvadž jsem si tak mohl v klidu uvědomit v jaké fázi je můj výzkum, průběžně to všechno již analyzovat, dobírat se na základě toho k určitým výsledkům či hypotézám. Dále jsem mohl díky těmto rozhovorům zjistit, co dělám špatně, na co bych se mohl více zaměřit, jak respondenti reagují na jednotlivé otázky a v neposlední řadě vymýšlet nové výzkumné otázky a tím dál rozvíjet výzkum a posouvat ho k určitému cíli. Tohle všechno zároveň sloužilo i jako příprava na další výzkumný den.

Navečer jsme se zpravidla setkávali s vedoucím terénní praxe, kde jsme každý říkali, co jsme dělali a co bylo naší náplní již téměř uplynulého dne. Nakonec jsem si mohl vyslechnout důležité rady, zkušenosti a náměty, které mi mohly pomoci a mnohdy i pomohly v dalším rozvíjení výzkumu.

5. Aspekty spjaté s termíny praxí

Musím říci, že červencový termín, ve kterém se konala nejen má první terénní praxe, ale taktéž i druhá, nebyl vzhledem k mému zaměření výzkumu, kdy mými respondenty byli většinou podnikatelé, příliš vhodný. Stejně by to bylo i se srpnovým termínem, jenž by také neznamenal nic pozitivnějšího oproti červenci. Mé povaze výzkumu by ze tří letních měsíců nejvíce vyhovovalo září, jelikož všichni víme, že období měsíce července a srpna se pojí hlavně s obdobím dovolených, kdy si lidé vybírají ve své práci volno, které chtějí nejčastěji trávit se svými dětmi, protože ty mají v tomto období letní prázdniny. Tato skutečnost se promítla na průběh mého výzkumu, kdy pro některé mé respondenty většinou znamenalo toto období největší pracovní vytíženost a to hned z několika důvodů. Jednak pro mnohé podnikatele znamenají letní měsíce vrchol sezóny jako například pro stavební firmy, podnikatele zabývající se opravou a prodejem cyklistických kol, pro truhláře, jelikož v letních měsících je zvýšený zájem o zahradní nábytek. Jiní podnikatelé, týká se to těch, kteří mají nějaké zaměstnance, častokrát v této době musí zvládnout svou a přechodně i jejich práci z důvodu již uvedeného, kterým je vybírání dovolených. Stávalo se také, že samotní podnikatelé, kteří mají zaměstnance a mají natolik zavedenou firmu, že si můžou dovolit ji na pár dní opustit, vyjížděli na dovolené a nebyli k zastihnutí.

I přes tyto všechny zkušenosti byli podnikatelé většinou velmi ochotní a pokud jen trochu mohli, tak mi vycházeli v maximální míře vstříc, za což jsem jim velmi vděčný. Stávalo se tak běžnou praxí, zejména v průběhu druhého pobytu, že jsem si s respondenty domlouval schůzky na určitý den a hodinu, která podnikatelům byt' jen trochu vyhovovala a kdy předpokládali, že budou mít trochu méně práce a více volného času pro mě. Samozřejmě se také přihodilo, jak už to u podnikatelů bývá, kdy se věci mění velmi rychle, že jsem přijel na smlouvanou schůzku a oni bohužel neměli čas, proto jsme se opět dohodli na jiném termínu, který už většinou vyšel. Zažil jsem také jednu trochu extrémní zkušenost, kdy vyšla schůzka smlouvaná až na čtvrtý termín. Všechny smlouvané schůzky jsem byl schopný dodržet jen kvůli tomu, že jsem byl mobilní a měl půjčené jízdní kolo. Bez tohoto dopravního prostředku, bych bohužel přišel asi o mnoho zajímavých a důležitých rozhovorů a respondentů, protože by nebylo v mých silách se na domluvenou schůzku včas dostavit. Velmi mile mně překvapila a potěšila skutečnost, kdy se mně podnikatelé nejen ptali, zda-li mi jimi navrhnutý termín vyhovuje, ale dokonce byli často ochotni jej přesunout, když mi tato doba nějakým způsobem nevyhovovala. Opravdu byli v tomhle směru velmi vstřícní a nesetkal jsem se s případem, kdyby navrhli termín, aniž by se mně zeptali, zda mi vyhovuje či nikoliv. V tomto přístupu se lišili například od jiných respondentů, kteří určili termín schůzky, aniž by se zeptali na můj názor a buď jsem ten termín akceptoval nebo měl prostě smůlu. Je to poněkud zvláštní, protože právě takový přístup bych čekal spíše u podnikatelů, kteří jsou známí tím, že neustále nemají čas, ale má zkušenost v tomhle tom směru byla opačná.

6. Podmínky při vedení rozhovorů

Co se týče podmínek, ve kterých byly rozhovory vedeny, ty byly opravdu velmi různorodé a záleželo na momentální situaci a okolnostech, přičemž jsem si nemohl vybírat a vzal jsem za vděk i těmi nejneobvyklejšími podmínkami. S respondenty jsem například hovořil v prostředí jejich kanceláří, kde jsme měli téměř naprostý klid a nebyli nikým rušeni. To byly prakticky ideální podmínky, které však nebyly zdaleka tak časté. Ne vždy však prostředí kanceláře zaručovalo relativní klid jako v případě, kdy hned ve vedlejším sále probíhala svatba s hlasitou hudbou. Rozhovor také probíhal při pracovním obědě v plné restauraci, kdy se podnikatel věnoval jak svému obchodnímu partnerovi, tak i mým otázkám. Často se rozhovor odehrával s tím, že byl nesčetněkrát přerušen nově příchozími zákazníky, jimž se respondent samozřejmě přednostně věnoval. Nebylo výjimkou interview přímo v dílně během práce, do které jsem byl i já dokonce někdy aktivně zapojen, týkalo se to zejména řemeslníků. Zmíním ještě hovory v průběhu jízdy autem či v prostředí

respondentova domu, kdy se často do debaty zapojovali i ostatní rodinní příslušníci. Zažil jsem ještě mnoho různých situací, ale i na těchto můžete vidět, že práce výzkumníka je mnohdy i dobrodružná.

Tyto okolnosti vedení rozhovorů se týkaly respondentů z řad podnikatelů. S ostatními byly rozhovory převážně vedeny po předchozí domluvě v prostředí jejich domova či v prostředí jejich zaměstnání a to nejčastěji v kanceláři. Bylo to tedy o poznání klidnější, než u mnohých podnikatelů.

7. Etické aspekty

Na počátku jsem se všem respondentům představil, informoval jsem je pravdivě o průběhu a okolnostech výzkumu, tzn. mimo jiné pro jakou instituci je výzkum dělaný, co se s nasbíranými daty bude dělat a také, jaký je cíl mého výzkumu. Ujistil jsem je, že nasbírané materiály a informace nebudou žádným způsobem zneužity či vyzrazeny jiným respondentům, obyvatelům, konkurenci, institucím. Pokud měli ještě nějaké doplňující otázky, ochotně jsem jim na ně odpověděl. Poté záleželo jen na respondentech, zda mi dají tzv. informovaný souhlas, tedy jestli souhlasí s tím, že se zúčastní studie. Z mé strany nedošlo k žádnému zatajení informací vůči respondentům. Snažil jsem se zachovávat naprostou anonymitu účastníků výzkumu, neptal jsem se jich na jména, ani na věk. Pokud mi některý z účastníků sám řekl tyto informace, samozřejmě jsem je neodhalil nikomu dalšímu z respondentů.

Před samotným začátkem rozhovoru jsem se všech účastníků zeptal, zda dovolí nahrávat náš rozhovor na diktafon s tím, že takto zaznamenané informace nebudou nijak zneužity, budou sloužit jen jako podklady k sepsání mé práce. Byli ujištěni, že nikdo jiný kromě mé osoby obsah nahrávek neuslyší. Musím říct, že k mému překvapení většině respondentů to nedělalo problém a dovolili mi rozhovory nahrávat. U respondentů, kteří odmítli nahrávání na diktafon jsem si poté důležitá fakta zapisoval v průběhu rozhovoru na papír. Nikdy jsem se jich neptal na důvody, které je vedly k tomu, že nechtěli být nahráváni.

8. Metody sběru dat

Jak už bylo zmíněno, získával jsem informace pro svůj výzkum především prostřednictvím rozhovorů. Používal jsem dva druhy rozhovorů, tím prvním byl rozhovor pomocí návodu. Vytvořil jsem si určitý hlavní okruh témat, které jsem považoval za důležité a chtěl je se svým respondentem probrat. Tento typ rozhovoru dává dotazovanému určitou větší volnost při odpovídání, ale současně pomáhá udržet zaměření rozhovoru. Používal jsem ho především v první fázi výzkumu.

Pro druhý, důkladnější, hloubkový rozhovor, kdy mě zajímaly již konkrétní věci, které vplynuly z prvního setkání, jsem zvolil strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Přesně jsem tedy naformuloval otázky, na něž jsem chtěl, aby mi účastníci odpověděli. Z tohoto rozhovoru se dají odpovědi lépe srovnávat, než v prvním případě.

Kromě zmíněných rozhovorů jsem prováděl nezúčastněné pozorování, kdy jsem si všímal jak sledované firmy vypadají, v jakém prostředí se nacházejí, kolik klientů danou firmu navštěvuje.

Za velmi důležitou metodu sběru dat považuji také tzv. techniku sněhové koule (nabalování informací), která se mi velmi osvědčila a byla pro mě v mnohém přínosná. Jedná se v podstatě o to, kdy mě respondent (informátor) odkáže na dalšího informátora, kterého dobře zná a který mi může taktéž podat informace o mnou zkoumaném problému. Tuto metodu jsem využíval poměrně hojně, kdy respondenti z řad obyvatel obce, ale i podnikatelé mi sami dávali tip, upozorňovali mně na osoby, které by mi dokázali pomoci a posunout tak můj výzkum opět o něco dál. Často mně dokonce osobně s těmito budoucími respondenty seznámili.

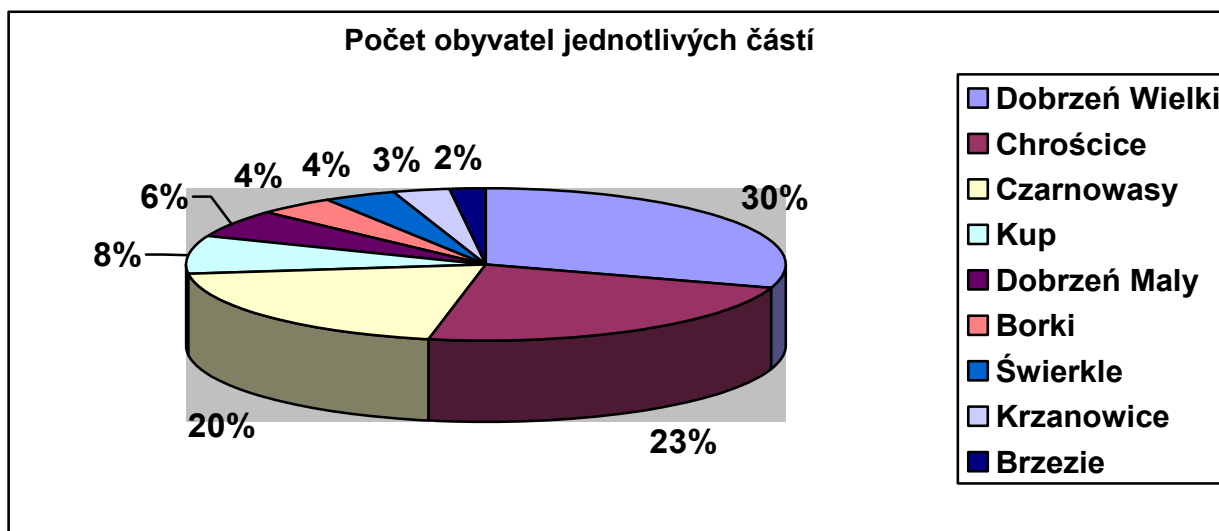
Lokalita výzkumu⁵

1. Základní údaje

Obec Dobrzeń Wielki se nachází v jihozápadním Polsku v Opolském vojvodství. Hraničí na jihu s městem Opole, protíná jí frekventovaná silnice Opole-Namyslow a elektrifikovaná železniční trať. Nachází se na Slezské nížině, proto je povrch převážně rovinný. Obec vznikla díky výhodné poloze u Odry, která od počátku hrála v životě obyvatel velmi vážnou roli: živila, dávala práci, ale také častokrát přinášela zkázu v podobě katastrofálních povodní, naposledy byli obyvatelé s takovou živelnou pohromou konfrontováni v červenci 1997. Z řek tekoucích přes území obce má tedy nejdůležitější postavení řeka Odra, tekoucí podél jižní hranice.

Dnes má sloučená obec devět částí, které se spojily v jeden celek a dohromady vytváří zmiňovanou obec Dobrzeń Wielki. Jmenovitě jsou to Borki, Brzezcie, Chrościce, Czarnowasy, Dobrzeń Mały, Dobrzeń Wielki, Krzanowice, Kup a Świerkle.

Celková rozloha činí 91,5 km² a žije zde 14,2 tisíce obyvatel. Nejlidnatější částí je Dobrzeń Wielki, kde žije okolo 4400 osob, což je 30 % všech obyvatel. Sídli zde rovněž obecní úřad s nejvyšším představitelem celé obce, starostou. Samotný název obce vzešel právě od této nejvíce osídlené části. Nejméně obyvatel má část Brzezcie, kde žije jen 250 osob, na jejím území se však nacházejí největší průmyslové podniky.

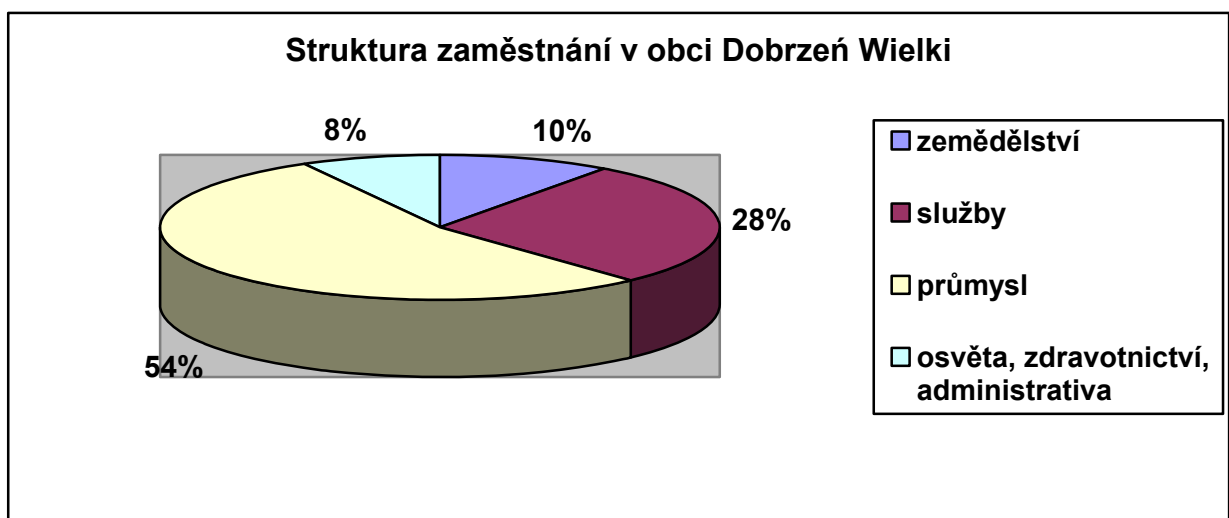


Zdroj: Przewodnik gospodarczy gminy Dobrzeń Wielki

⁵ Informace čerpány z: Kokot, Lojzy a Ejsmont, Agnieszka 2004. *Przewodnik gospodarczy gminy Dobrzeń Wielki*. Dobrzeń Wielki: Urząd Gminy.

2. Charakteristika obce

Obec má průmyslově zemědělský charakter. Z jedné strany obyvatelé nacházejí zaměstnání ve vlastních zemědělských hospodářstvích, na druhé straně v jednom z největších a nejvýznamnějších podniků v celém vojvodství a to elektrárně „Opole“, nacházející se v části Brzezie nebo v jiných průmyslových podnicích, jejichž počet vzrůstá mimo jiné z důvodu blízké aglomerace Opole. Část obyvatel je zaměstnána ve službách nebo v různých institucích v obci. Další pracují za jejími hranicemi, například v městě Opole. Mimo to místo a charakter práce značné části obyvatel nejde zachytit, protože vyjíždějí do práce v zahraničí, nejčastěji v Nizozemí a Německu.



Zdroj: Przewodnik gospodarczy gminy Dobrzeń Wielki

Na území obce je více než 800 firem zaměstnávajících méně než 30 osob a 34 podniků, které zaměstnávají více než 30 osob. Počet lidí zaměstnaných ve firmách a institucích činí 7500⁶. V soukromém sektoru je zaměstnáno 70 % osob produktivního věku a nezaměstnanost obyvatel obce činí 6 %.

I když má obec průmyslově zemědělský charakter, tak zemědělství nehraje v životě obyvatel tak významnou roli jako průmysl. Hlavním důvodem je nekvalitní půda, která není příliš vhodná k pěstování plodin. Převládají malá hospodářství s výměrem do 1 hektaru a třetinu rozlohy tvoří lesy. V zemědělství je zaměstnáno okolo 720 osob, přičemž nejvíce zemědělský charakter mají Chrościce, kde se vytvoří polovina zvířecí a rostlinné produkce.

Co se týče kultury, ta se soustředí v místním kulturním domě, kde sídlí tzv. GOK – obecní kulturní středisko, které organizuje a sponzoruje velkou část kulturních akcí. Jsou činné lidové, pěvecké, taneční a mnohé další soubory a zájmové činnosti.

⁶ Číslo se týká celkového počtu a zahrnuje nejenom obyvatele obce.

V obci se taktéž nacházejí tři knihovny, několik základních škol včetně gymnázia, samozřejmostí je několik kostelů.

Existují i sportovní kluby, z nichž velký význam mají ty fotbalové, hrající 3. a 4. polskou fotbalovou ligu. Můžeme zde kromě několika fotbalových hřišť najít i jednu z největších sportovních hal v celém vojevodství.

Vývoj firem zaměstnávajících méně než 30 osob mezi roky 1989 – 2006 v obci Dobrzeń Wielki

Rok	Počet zaregistrovaných firem	Počet firem, které ukončily činnost	Počet aktuálně činných firem
1989	259	30	229
1990	142	42	329
1991	133	67	395
1992	106	61	440
1993	81	46	475
1994	114	64	525
1995	106	58	573
1996	107	52	628
1997	115	55	688
1998	115	60	743
1999	84	97	730
2000	81	58	753
2001	161	112	802
2002	63	61	804
2003	48	38	814
2004	70	66	818
2005	73	77	814
2006	76	54	836

Zdroj: materiály poskytnuté místním obecním úřadem

Teoretická část

V této části bakalářské práce svou pozornost obrátím především na pojmy, se kterými v textu často pracuji, ale doposud nebyly blíže specifikovány. Výrazy jako podnikání, podnikatel, malé či střední firmy jistě každý z nás už slyšel a dokáže si v jejich souvislosti něco určitého představit, trocha teorie a názorů však i přesto neškodí. Podívám se také na postup při zakládání firmy v Polsku a na některé další aspekty související se zaměřením této práce.

1. „Podnikání“

Je právem každého bezúhonného občana, pokud má zájem, pokusit se o podnikání. Předpokladem k tomu je mít dobrou podnikatelskou ideu, často podloženou technickým či jiným nápadem. Zároveň však musí respektovat řadu pravidel, které pro fungování podnikatelských subjektů stanovuje platná legislativa a správné podnikatelské praktiky (Veber 1999:5).

Veber k tomu dodává, že podnikání je staré jako lidstvo samo. Podle něj již v prvních písemných fragmentech z doby před více než čtyřmi tisíci lety bylo popsáno, jak bankéři půjčovali peníze na úrok. Podnikání a drobní podnikatelé jsou od té doby základním prvkem inovací ve většině ekonomik. Poskytují služby a výrobky svým zákazníkům, což jim přináší užitek.

Podle Vágnera (1992) je podnikání v jakékoliv oblasti spojeno s nemalými riziky. Tato rizika mohou podnikateli přinášet negativní ekonomické důsledky, projevující se neefektivním hospodařením a v krajním případě až bankrotem. Vstup do světa podnikání vyžaduje podle něj kromě nadšení důkladné promyšlení podnikatelského záměru z hlediska reálnosti jeho uplatnění. Podcenění tohoto požadavku je jednou z nejčastějších příčin, proč až 40% podnikatelů ve svém úsilí neuspěje.

I když podnikání není zdaleka novým jevem, doposud chybí rozsáhlejší teorie podnikání, která by integrovala různé perspektivy a disciplíny (Lukeš, Nový 2005).

Jak říkají Srpová a Veber, pojem „podnikání“ v posledních letech zdomácněl v běžném slovníku, nicméně jeho interpretace není tak jednoduchá a existuje několik rovin pojetí (2005:15):

Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.

Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivována potřebou něco získat, něco dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto ohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.

Sociologické pojetí – Podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.

Právnícké pojetí – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku⁷.

Lukeš s Novým (2005) se také zmiňují o tom, že podnikání přispívá k hospodářskému růstu, je klíčové pro konkurenceschopnost, kdy podniky zvyšují konkurenční tlak a nutí ostatní firmy reagovat zlepšením účinnosti nebo zavedením inovací. Působí také proti monopolním tendencím a zajišťuje zákazníkům možnost volby ve spotřebě a přispívá k optimalizaci cen. V neposlední řadě podnikání uspokojuje nenaplněné potřeby lidí, což odůvodňují tím, že podnikání je proces, jehož prostřednictvím se vyrovnává poptávka a nabídka a zmíněná poptávka po výrobcích a službách, která by jinak zůstala nerozpoznána, dochází prostřednictvím podnikání svého naplnění. Taktéž podle nich podnikání přispívá k tvorbě pracovních míst.

2. „Podnikatel“

Pokud bychom měli udělat historický exkurz a zaměřit se na výraz „podnikatel“, tak Srpová a Veber (2005:15) o něm říkají:

Pochází z francouzštiny a ve svém původním středověkém významu znamenal prostředník či zprostředkovatel. Byl to výraz, který odpovídal realitě, podnikatel tehdejší doby se podílel na zprostředkování zejména obchodů. Postupem času k obchodním aktivitám přibylo zprostředkování dodávek pro vládu. Již v 18. století bylo zřejmé, že s tímto typem podnikání je spojeno riziko, a podnikatel se oddělil od rentiéra. Zatímco rentiér poskytuje kapitál za určitou cenu – rentu (úroky), podnikatel je osoba, která realizuje určitý projekt a nese riziko jeho úspěchu nebo neúspěchu. Úspěch podnikání je tak do značné míry vázán na schopnosti (nápaditost, iniciativu, aktivitu) podnikatele. Ve dvacátém století se podnikateli přisuzuje i další rys – atribut novátora.

Nejen na podnikání, ale i na podnikatele je možno nahlížet z nejrůznějších pohledů. Přístupů k definici podnikatele existuje opravdu mnoho. Brodský a Stříteská (2007) vidí podnikatele jako

⁷ § 2 odst. 1 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění.

člověka, který iniciuje a je nositelem podnikání. Tudíž podle nich investuje svoje znalosti, vědomosti, kapitál, čas a zároveň přebírá riziko vyplývající z podnikání za účelem dosažení předem vytyčených cílů.

Rozhodnutí dát se na dráhu podnikatele, by měla předcházet seriózní úvaha. Srpová a Veber (2005:47) k této skutečnosti dále doplňují:

Status podnikatele představuje pro každého, kdo se rozhoduje pro podnikání, řadu pozitivních, ale i negativních důsledků. Tyto důsledky by si měl potenciaální zájemce o podnikání uvědomit, promyslet a vyhodnotit. I když zapojení do podnikání nepředstavuje nevratný proces, je spojeno s vynaložením určitých nákladů, které mohou být nenávratně ztraceny, nemluvě o psychické újmě, popř. poškození prestiže apod., pokud se tento záměr nezdaří. Na druhé straně je škoda, pokud pracovníka zaměstnání neuspokojuje a má dobrý podnikatelský nápad, ho nevyužít.

Lukeš s Novým (2005) vidí podnikatele jako odborníky, kteří rozpoznají vzorce a síly v externím prostředí a s tím spojené potřebné zdroje, jejichž kombinace vytvářejí příležitosti. Příležitost definují jako příznivý soubor okolností, které vytvářejí tržní potřebu nebo možnost uplatnění pro nový podnikatelský koncept. Otázkou podle nich zůstává, co je dobrou příležitostí.

Podnikatel umí nacházet nové příležitosti, je schopen zabezpečovat zdroje, a to nejen kapitálové, ale i lidské. Podnikatel je taktéž cílevědomý, učící se z vlastních chyb a zkušeností. Má organizační schopnosti a je ochoten podstupovat riziko (Brodský, Stříteská 2007).

„Osoba, která dává v sázku svůj čas, úsilí a peníze při podnikání je podnikatelem“ (Vágner, 1992:9).

3. Malé a střední firmy

Mezi mými respondenty z řad podnikatelů měl nakonec zastoupení jeden představitel střední firmy a ostatní byli zástupci firem malých. Řečeno tedy jinak, tito podnikatelé se věnují střednímu podnikání a malému, přičemž v rámci malého podnikání je vyčleněno tzv. drobné podnikání a právě tito drobní podnikatelé tvořili převážnou část mých respondentů. Jak však říká Herová (2003), u některých autorů není stanovena přesná hranice mezi malým a středním podnikáním. V některých případech je podle ní malé podnikání ztotožňováno s drobným podnikáním, v jiných případech je do drobného podnikání zahrnována činnost jak malých, tak i středních podniků. Zásadní podmínkou je však počet zaměstnanců, který musí být nižší než 250 osob, poté se již jedná o velké firmy.

Evropská unie vymezuje jednotlivé kategorie podle počtu zaměstnanců, výše obratu a výše aktiv. Od 1.1.2005 platí nová definice pro malé a střední podnikání. Definice vychází z Nařízení Evropské komise č. 70/2001 v platném znění, respektive z doporučení komise 2003/361/ES k datu 6.5.2003. Tato upravená definice navýšila limitní velikosti sumy aktiv a ročního obratu malých a středních podnikatelů, kritérium počtu zaměstnanců a kritérium nezávislosti zůstávají nezměněny. Nově byla zavedena kategorie drobný podnikatel (tzv. mikrofirma). Jde zejména o ujasnění si základních předpokladů pro získání finančních prostředků ze zdrojů EU.

Evropská komise, jako nejvyšší výkonný orgán EU, v Nařízení vymezuje kategorie podniků na *střední* podniky, *malé* podniky, *mikro* podniky.

Rozlišení podniků je definováno na základě faktorů jako je počet zaměstnanců⁸, roční obrat (příjmy), aktiva (majetek) uvedená v rozvaze a nezávislost⁹. Podnikatelé nemusí naplnit všechny faktory, s výjimkou prvního uvedeného, mohou si vybrat jako práh buď roční obrat nebo aktiva v rozvaze¹⁰.

Za *středního podnikatele* se považuje podnikatel, který:

- Zaměstnává méně než 250 zaměstnanců
- Jeho roční obrat je menší nebo roven 50 mil. EUR
- Jeho aktiva v rozvaze nepřesahují 43. mil EUR
- Splňuje kritérium nezávislosti

Za *malého podnikatele* se považuje podnikatel, který:

- Zaměstnává méně než 50 zaměstnanců
- Jeho roční obrat je menší nebo roven 10 mil. EUR
- Jeho aktiva v rozvaze nepřesahují 10 mil. EUR
- Splňuje kritérium nezávislosti

Za *drobného podnikatele* se považuje podnikatel, který:

- Zaměstnává méně než 10 zaměstnanců
- Jeho roční obrat je menší nebo roven 2 mil. EUR

⁸ Počet zaměstnanců je faktorem závazným a zahrnuje jak stálé, tak sezónní zaměstnance včetně osob podílejících se na aktivitách podniku. Údaje tohoto faktoru a finančních hodnot jsou údaje týkající se posledního schváleného účetního období vypočtené za období jednoho roku.

⁹ Podnik je nezávislý, pokud drží méně než 25 % podílu na základním kapitálu nebo na hlasovacích právech jiných společností.

¹⁰ Hodnota obratu a aktiv se přepočítávají dle kurzu ECB ke konci roku, předcházejícímu roku podání žádosti o dotační titul.

- Jeho aktiva v rozvaze nepřesahují 2 mil. EUR
- Splňuje kritérium nezávislosti

Podívejme se nyní, jak malé a střední firmy vidí někteří autoři. K tématu potřebnosti malých a středních podniků v obci se vyjadřuje Ludvík (2000:73):

Malé a střední podniky jsou důležité pro mikroregion a obce, neboť vedou k rozvoji místní ekonomiky, vytvářejí nezbytné místní služby a pracovní příležitosti, využívají místních zdrojů a ve svém významu umožňují větší ekonomickou nezávislost mikroregionu obcí. Malé a střední podnikání má tedy plnit řadu významných společenských funkcí.

Firmy tohoto typu reprezentují místní kapitál, místní vlastnické poměry. Efekty z podnikání tedy zůstávají v daném regionu, popř. státě. Malé a střední podniky jsou proto obvykle mnohem těsněji svázány se svým regionem. Zpravidla v daném regionu podnikatelé bydlí, poskytují mu ekonomické přínosy a zaměstnanost. Často se také stávají sponzory různých charitativních či sportovních akcí (Brodský, Strítěská 2007).

Malé a střední podniky garantují nejběžnější svobody. Srpová a Veber (2005:21) tento svůj názor dále rozvádí:

Dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů – podnikatelů, dávají šanci k samotné realizaci lidí v produktivním procesu. Malí a střední podnikatelé nemohou na sebe strhnout moc, nemohou dosáhnout monopolního postavení. Jsou vlastně protipólem ekonomické a politické moci. Lidé se v těchto firmách učí přežít a učí se zodpovědnosti, protože jakýkoliv omyl pro ně znamená pád a vlastní ztrátu. Malý či střední podnikatel nemá kam uniknout, důsledky neúspěchu nese osobně.

Jak říká Chmelová (2003), malá firma má svá specifika oproti velkým firmám. Její potenciál je značně nižší, zranitelnost velká. Zpravidla má jednu provozní jednotku, je vedena vlastníkem a počet zaměstnanců je obvykle nízký, či nejsou žádní. Malé firmy mají taktéž oproti velkým firmám často problémy se systematickým získáváním a využíváním informací.

Co se týče drobného podnikání, tak podle Barrowa (1996), obvykle tento termín používáme pro živnosti, jakými jsou například malý obchůdek s jedním prodávacem, obchod nebo restaurace provozována jednou rodinou a podobně.

Barrow (1996:16) k drobnému podnikání ještě doplňuje:

Kdysi kdosi definoval drobné podnikání jako stav, kdy podnikatel provozuje podnik, o kterém si myslí, že je malý. V tomto názoru je obsažen závažný prvek pravdivosti.

3.1 Rodinné firmy

Někdy jsou firmy, jež se staly předmětem mého výzkumu, označovány taktéž i jako rodinné firmy. Já jsem se právě s takovými rodinnými firmami setkával velmi často a můžu říci, že je to běžný jev obce Dobrzeń Wielki.

Chmelová (2003) spatřuje důvody založení rodinného podnikání na venkově spíše v ekonomickém charakteru. Jak říká, příčinou společného podnikání v rodině totiž bývá často ztráta zaměstnání v rodině, úspora nákladů na dopravu (firma bývá ve většině případů lokalizována v místě bydliště) či touha po větším výdělku.

U rodinné firmy jde o případ, kdy do podnikání, buď do výkonné či řídicí role je zapojeno více členů téže rodiny. Většinou je taková firma spjatá s určitým místem, rodinným sídlem či bydlištěm. Je tedy zárukou, že v daném regionu bude fungovat nebo se snažit fungovat i v budoucnosti (Jedlička 2006).

3.2. Malé a střední firmy v Polsku

Malé a střední podniky, co se týče množství, mají zcela dominantní roli nejen v celém Polsku, ale i v Opolském vojvodství, kde se odehrával můj výzkum.

Podniky zařazené do sektoru malých a středních (zaměstnávající do 250 pracovníků), představují 99,9% z celkového počtu všech firem v Polsku, z čehož největší (95,4%) je počet nejmenších firem, které zaměstnávají maximálně 9 osob (Szwed 2006).

Tempo vzrůstu počtu firem v Opolském vojvodství v letech 1998 – pol. roku 2006 bylo nejvyšší právě v případě nejmenších firem. Množství podniků zaměstnávající nejvíce 9 osob, se na konci června 2006 v porovnání s rokem 1998 zvětšilo o 42,6%. Počet firem zaměstnávajících od 10 do 49 pracovníků, vzrostl v analyzovaném období o 25,4%, počet podniků zaměstnávajících od 50 do 249 osob, vzrostl o 4,2%. V případě velkých firem (více než 250 pracovníků) byl propad o 26,2% (Szwed 2006).

4. Založení firmy v Polsku

K úspěšnému založení firmy musí budoucí podnikatel podstoupit následující kroky, které jsou nezbytné¹¹:

Obecní úřad (magistrát města): evidence záměru vykonávat hospodářskou činnost¹².

Statistický úřad: registrace podnikatelské činnosti pro statistické účely. Přidělení identifikačního čísla REGON (IČO).

Banka: zřízení bankovního účtu.

Finanční úřad: registrace plátce VAT (DPH) na finančním úřadě. Volba formy zdanění (daň z příjmů), přidělení NIP (DIČ).

Správa sociálního zabezpečení: registrace pojistného závazku (zabezpečení důchodové, pensijní, nemocenské, úrazové a zdravotní).

Státní inspektorát bezpečnosti práce, Obchodní inspekce, Úřad kontroly hygieny (SANEPID): registrace u těchto úřadů má návaznost na oblast hospodářské činnosti.

¹¹ Zdroj: http://www.weh.cz/resources/zalozeni_firmy.pdf

¹² Hospodářskou činností se rozumí výdělečná činnost výrobní, stavební, obchodní a činnost v oblasti služeb a také vyhledávání, identifikace a dobývání nerostných surovin z ložisek. Patří sem činnost profesní vykonávaná soustavně a organizovaně.

Praktická část I

Počínaje touto kapitolou se zaměřím na konkrétní výsledky a závěry vzešlé z analyzovaných materiálů a informací získaných ve velké míře v průběhu dvou terénních výzkumů absolvovaných v lokalitě obce Dobrzeń Wielki v Polsku. Opírám se především o výpovědi několika desítek podnikatelů, mými respondenty se taktéž stali představitelé místní samosprávy a obyvatelé obce nevěnující se podnikání. Předkládané výsledky se týkají místních podnikatelů, kterými byli většinou tzv. drobní podnikatelé zaměstnávající méně než 10 zaměstnanců či nemající zaměstnance žádné¹³.

Soubor respondentů

Mnou sledovaní podnikatelé tvořili opravdu různorodý vzorek lidí, mající mnohdy velmi odlišné zájmy či názory, stejně tak mající často vzácně stejné výpovědi, stejný pohled na daný problém. Mezi podnikateli participujícími na mém výzkumu měli většinové zastoupení muži, což v žádném případě nesvědčí o tom, že bych tuto skupinu osob cíleně vyhledával. Naopak, svědčí to o tom, že muži, taktéž i v této zkoumané lokalitě, se takové činnosti věnují častěji než ženy – podnikatelky. K tomuto názoru mě vede skutečnost, kdy i podle tvrzení Kocmánkové a Marka (2003) v dnešní době stále ještě podnikání dominují muži. Fenomén ženy podnikatelky však přestává být neobvyklým jevem, i když ve srovnání s počtem mužů podnikatelů jsou podle těchto autorů ženy stále v menšině.

Přesto se podnikatelky účastnily mého výzkumu, což myslím jenom přispělo k celkové objektivitě¹⁴. Podnikatelé, ať už muži či ženy, byli různého věkového složení. Byli zastoupení mladší lidé, jejichž věk se pohyboval okolo třiceti let, tak lidé středního včetně osob již důchodového věku, avšak stále činných v podnikání.

Různorodost nebyla jen věková, lišili se také činnostmi, jimiž se zabývali. Zastoupeni byli například z řad řemeslné výroby čalouníci, instalatéři, zedníci či truhláři. K představitelům obchodu

¹³ V následném textu však budu rozlišovat pouze dříve zmíněného jednoho podnikatele ze střední firmy a ostatní podnikatele provozující malou firmu respektive malé podnikání či drobnou firmu respektive drobné podnikání, budu považovat jako jednu skupinu. Vede mně k tomu jednak lepší přehlednost textu, ale především skutečnost, že odpovědi podnikatelů neměli žádnou závislost na tom, zda jsou ještě tzv. drobní podnikatelé nebo už malí. Nakonec mně k tomu vede i fakt, že podnikatelé, kteří podle definice EU patří do drobných (takových tedy byla většina mých respondentů) se sami považovali nikoli za drobné podnikatele, ale používali pro sebe označení „malí podnikatelé, mající malé firmy“.

¹⁴ V následném textu však budu pro muže i ženy používat jednotné označení podnikatelé. Vedla mně k tomu skutečnost, kdy jednotlivé výpovědi nebyly nijak závislé na pohlaví respondentů. Muži se ve svých odpovědích často shodovali nebo naopak lišili, stejně jako ženy. Opravdu jsem nevysledoval žádné spojení mezi odpověďmi a tím, zda je respondent mužem či ženou. Pouze při používání přímých citací bude v poznámce pod čarou uvedeno krom jiného i pohlaví respondenta.

a služeb patřily obchody s potravinami, květinářství, zahradnictví, autoservisy, stavební firmy, obchody prodávající průmyslové zboží, prodejna kol, firma se zemědělskými potřebami, restaurace a mnohé jiné činnosti, kterými se místní podnikatelé zabývají.

Vzhled firem

S různou škálou činností a z velikostí samotného podnikání souvisí i celkový vzhled firem. U mnohých řemeslníků, jak jsem se s tím setkal např. u zedníků či instalatérů a provádějících svou činnost přímo u svých zákazníků, se pod pojmem firma skrývá často jen malá kancelář v jejich domě. Ke své činnosti jim stačí jen náradí a ta kancelář, kde přijímají své zákazníky. Jiní se zase spokojí s malou dílničkou na dvorku u svého domu. Podle Chmelové (2003) se právě s případy propojení bytových a nebytových prostor, tedy umístěním kanceláře či obchodu do rodinného domu nebo bytu, můžeme setkat velmi často především v případě malého podnikání na venkově.

Na pomyslném druhém konci se nacházejí podnikatelé, jejichž firmy si zakládají na svém vzhledu, protože právě ten z velké části rozhoduje o tom, zda daný podnik zákazníci navštíví. Mám na mysli především místní restaurace, které právě svým někdy až exkluzivním vzhledem lákají své klienty, ale i tady se snad jako všude najdou výjimky, u kterých byste na první pohled vůbec neřekli, že se může jednat o restauraci. Stejně tak tady najdete malé, útulné a skromné občůdky a naopak velké, moderní obchody, do jejichž interiéru i exteriéru majitel vkládá nemalé peněžní částky. Vše samozřejmě záleží na finančních možnostech podnikatele a na tom, jaké jsou jeho priority. Prostě každá firma je jiná, každá má svou specifičnost i svůj určitý půvab.

Lokalizace firem

Umístění firem bylo taktéž velmi různé. Zejména obchody jsou lokalizovány podél hlavní frekventované silnice procházející obcí nebo podél jiných rušných ulic, kde se potenciální zákazníci v průběhu dne pohybují nejčastěji. Najdou se však doslova i „zapadlé“ firmy, kde by jste je v takovém prostředí vůbec nečekali a přesto se tam nachází.

1. Podnikatelé v obci Dobrzeń Wielki, seznamte se

1.1. Období vstupu do podnikání

Mnozí podnikatelé se vůči sobě nelišili jenom věkem, oborem své činnosti či eventuálně vzhledem a velikostí firmy. Lišili se taktéž dobou vstupu do podnikání. Mezi vzorkem všech podnikatelů participujících na mém výzkumu se objevili i takoví, pravda bylo jich opravdu jen pár a šli by spočítat na prstech jedné ruky, kteří svou živnost založili a vedli ještě v průběhu trvání komunistického režimu. Většinou svou soukromou firmu založili v průběhu osmdesátých let, což zdůvodňovali především tím, že v té době byla politická situace již přeci jen poněkud tolerantnější a bylo už zřejmé, zejména po vzniku hnutí „Solidarita“, že komunismus v Polsku pomalu, ale jistě „umírá“. Našla se však také výjimka, kdy podnikatel v osmdesátých letech převzal po otci podnik, který byl založen již v padesátých letech 20. století a po celou dobu komunistického režimu byl v soukromých rukou. Mít soukromou firmu a vůbec ji po celou dobu udržet a přitom nebýt v komunistické straně, bylo podle jeho slov velmi těžké, ale díky pevné vůli a odhodlání jeho otce se to podařilo. Jiní z podnikatelů činných v té době se zmiňovali, že účast v komunistické straně nebyla podmínkou k založení firmy, i když někteří váhavě připouštěli, že mít někoho „známého“ ve straně byla nesporná výhoda, jelikož takovéto kontakty mohli využívat pro vlastní potřebu, aniž by to však chtěli nějak blíže specifikovat. Připojím jen pro zajímavost názor dalšího z podnikatelů, který z části potvrzuje předešlé výpovědi, začal však podnikat až na počátku 90. let, přesto se považoval za dobrého znalce tehdejší situace: *„Všechno záleželo na tom, jak se dávalo do peněženky úředníkům. Jestliže byly úplatky, tak to fungovalo, ti řemeslníci, ti kupci, kteří tehdy fungovali, vzpomínají na ty časy s největší nostalgií. Tak, jak tehdy vydělávali, tak v životě už nebudou vydělávat, protože nebyla konkurence. Nemuseli jste být ve straně, stačilo, že jste měli kolegu komunistu. Známosti bylo třeba mít, tak jak teď kapitál, tak předtím známosti“*¹⁵. Většina podnikatelů své živnosti zakládala až po úpadku komunismu, od roku 1989. Mí respondenti dobou začátku svého podnikání obsáhli celá 90. léta a samozřejmě byli i takoví, kteří své firmy založili až ve 21. století. „Nejmladší“ firma byla založena v polovině roku 2006.

1.2. Důvody založení firmy

Co vlastně vedlo respondenty k založení firem, proč se rozhodli začít podnikat? Jaké faktory, jaká motivace byla tou rozhodující, tou definitivní, která je přesvědčila a přivedla na cestu jménem

¹⁵ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

podnikání? Jistě už sami dopředu tušíte, že takovýchto nejrůznějších faktorů, jež člověka přivedou ke konečnému rozhodnutí, existuje celá řada a u každé jednotlivé osoby mohou být úplně odlišné, u každého může hrát roli něco jiného. Přesto se tady pokusím postihnout alespoň ty základní faktory, které v konečném důsledku způsobily, že se mí respondenti vydali na dráhu podnikatele.

Lidé se v zásadě zapojují do podnikatelské aktivity buď proto, aby využili podnikatelskou příležitost („opportunity entrepreneurship“) nebo také proto, že všechny ostatní možnosti zaměstnání jsou nedostupné či nevyhovující („necessity entrepreneurship“), (Lukeš, Nový 2005). Impulsů k zahájení podnikání bylo pravděpodobně více, případně se jednalo o komplex okolností, které k tomu vedly. Hlavní roli hrály možnosti samostatného rozhodování, uplatnění schopností a kvalifikace, vydělávání peněz, uspořádání pracovních podmínek a pracovního prostředí podle svých představ, touha vyzkoušet něco nového. Drobní podnikatelé většinou vnímali možnost založení vlastního podniku jako výzvu vlastní dovednosti, houževnatosti a vytrvalosti. Nezaměstnanost či další objektivní příčiny hrály v rozhodování podružnější roli (Majerová 2003).

Co se týče nezaměstnanosti, tak jsem došel k odlišným výsledkům než Majerová. Právě mezi důvody, jež přiměly podnikatele v D. W. začít podnikat, se v mnoha případech objevovala ztráta předchozího zaměstnání a praktická následná nemožnost najít nové zaměstnání, které by vyhovovalo a odpovídalo jejich požadavkům. Pro tyto budoucí podnikatele tak příležitost k samostatné živnosti zůstala jedinou nadějí, jak se dostat z této neutěšené životní situace, obzvláště to platilo pro ty, jejichž poměrně už vysoký věk byl prakticky nepřekonatelnou překážkou k nalezení nového, jiného zaměstnání.

Dalším z faktorů byla nespokojenost se současným zaměstnáním, zejména finančního rázu, proto začali mít snahu „postavit se na vlastní nohy“ a odpoutat se od svého dosavadního zaměstnavatele. Tohle však nešlo udělat „ráz na ráz“ právě z důvodu nedostatku financí a tuto momentální situaci řešili tím, že stále pracovali v dosavadním působišti na plný úvazek a ve svém pracovním volnu se pokoušeli přivydělávat postupným rozvíjením své nové činnosti nebo pracovali jen na částečný úvazek a ostatní už zabírala jejich nově se rodící firma. Práci na částečný úvazek si můžeme vysvětlit tak, že lidé si tímto způsobem nechávali ještě určitou jistotu, „zadní vrátka“ pro případ, jestliže by ve své nové živnosti neuspěli. Touto skutečností měli zajištěný i nadále, v případě krachu firmy alespoň částečný příjem, což by ve svém důsledku nemělo pro ně až takové ničující následky.

Jiným z aspektů byla skutečnost, že mnoho členů širší rodiny se podnikání věnuje nebo věnovalo a mají tím pádem s podnikáním, vedením firmy bohaté zkušenosti, o které se člověk mohl opřít a bylo tudíž pro ně relativně snazší rozhodnout se žít takovýmto způsobem, kdy měli zajištěnu jak podporu celé širší rodiny, tak i velmi důležité rady.

Velmi významným činitelem, který přispívá k zakládání firem, je možnost legální práce v zahraničí, zejména v Německu či Nizozemí, která je umožněna díky dvojitému občanství většiny místních obyvatel. Jedná se o německé a polské občanství, kdy to německé otvírá „legální vrátka“ pro tamní práci¹⁶. Často tedy místní obyvatelé pracují na Západě, zpátky se vracejí s dostatečným finančním kapitálem a poněvadž již nechtějí dále vést kočovný život, kdy neustále pendlují mezi místem svého bydliště a například Německem či Nizozemím, jeví se jako relativně nejsnazší způsob vložit takto nabyté finance do založení firmy, do jejího vybavení a začít podnikat.

Mezi jinými faktory můžeme uvést i dlouhodobou touhu stát se podnikatelem a čekání jen na vhodný okamžik a zejména finanční situaci, která mi splnění mého snu umožní.

Zazněly i takovéto odpovědi na otázku, co bylo tím hlavním impulsem začít podnikat: „*Nuda na mém předešlém pracovním místě, měl jsem nějaké nápady, které nechtěl využít můj zaměstnavatel, tak jsem si řekl, že je využiji sám*“¹⁷.

Uvedu ještě snahu mnohých využít náhlé příležitosti, která se naskytla po pádu komunismu, ve formě nastupující demokracie a kapitalismu. Lidé si podle svých slov uvědomili, že právě teď mají tu největší šanci pro rozjezd podnikání, pro udržení se na trhu a pro vybudování si silné pozice a byli přesvědčeni, že pokud tuto šanci promarní, tak později už to bude všechno mnohem těžší a složitější.

Objevil se i případ, kdy respondent byl vedoucím obchodu, který se po zániku komunistického režimu dostal do existenčních problémů, proto se rozhodl, že daný obchod koupí, rozšíří stávající sortiment, vznikne soukromý obchod a on se stane podnikatelem.

1.3. Cíle a přání

S důvody vstupu do podnikání úzce souvisí konkrétní představy, cíle, které lidé měli, mají a které se stále vyvíjí. Každý člověk nebo alespoň většina lidí má nějaký svůj cíl, kterého by chtěli jednou dosáhnout nebo se mu alespoň přiblížit. Něco, co je motivuje učít se či pracovat a dosáhnout dříve nebo později svého vysněného cíle. Nemusí to být hned ten největší a nejdůležitější. Řada lidí si dává postupné, dílčí cíle a každý takový splněný dílčí cíl je zase posune o krok k tomu hlavnímu.

Maříková (2003) ve svém výzkumu došla ke zjištění, že většina podnikatelů si přeje, aby jejich zákazníci byli spokojeni, aby jejich firma prosperovala a aby si vydělali dostatek peněz. Polovina

¹⁶ Dvojitě občanství vychází z historických kontextů místního kraje, kdy tato lokalita připadla v 19. století Prusku a později Německu až do konce 2. SV.

¹⁷ Muž, stavebnictví, okolo 30 let.

podnikatelů by chtěla pracovat do vysokého stáří a jen 45% z jejich respondentů si přálo, aby jejich firmu převzali potomci.

Stejně tak i podnikatelé v D.W. vstupovali do podnikání s určitými cíli, nadějemi, které je motivují v jejich práci, k tomu, aby na sobě stále pracovali a dále se zlepšovali. Pravda, lidé jsou různí a stejně tak i podnikatelé. Někdo může mít skromné cíle a po jejich naplnění bude spokojený a někdo jiný může mít zase velké, mnohdy až nerealistické plány, kterých by chtěl dosáhnout a jež jsou jeho motivací. Jedno je však jisté. Každý podnikatel má svoje plány, své vize, kvůli nimž se rozhodl vydat na tuto životní dráhu. Mít určitý cíl, určitou motivaci, to je základním předpokladem k tomu, aby jste se mohl stát podnikatelem a především úspěšným podnikatelem. Člověk bez vizí, bez určitých cílů, toho v životě moc nedokáže a bude jen „přešlapovat“ na místě a o to víc to platí pro podnikatelské prostředí, které pasivní lidi velmi snadno a téměř okamžitě vyřadí ze hry a to mnohdy nenávratně. Jaké mají tedy představy a plány o své budoucnosti podnikatelé v obci Dobrzeń Wielki?

K základním cílům, jistě každého z nás napadne, bude patřit zmíněné vydělávání peněz, které je v podstatě motivem každé firmy. Existují také i jiné cíle a motivace, s nimiž Vás tady seznámím. Byli takoví, co otázku vydělávání peněz přiznávali bez skrupulí: „*Já dělám jen proto, abych vydělal peníze a udržel rodinu, nemám vyšší cíle. Nebudu říkat blbosti, že jsem založil firmu, truhlářství, aby lidé měli pěkný nábytek. Já dělám, abych vydělával*“¹⁸. S vyděláváním peněz se úzce váže rozvoj firmy, který k tomu přispívá a právě ten je cílem mnoha podnikatelů: „*...mít stále větší a silnější pozici na trhu. Prozatím ji dobýváme, ale chtěl bych, aby byla ještě větší a silnější a také vybudování firemní značky, ale na to je třeba čas, jsou potřeba marketingové a reklamní náklady, ale to je taky jeden z cílů firmy*“¹⁹. Takový názor mají většinou podnikatelé, kteří svou činnost vedou relativně krátkou dobu a musí se stále „prát“ o svou pozici na trhu. Ti, jež své firmy mají dávno zavedené a jsou dostatečně známí alespoň pro lokální společnost, mají své cíle podstatně jiné: „*Stát se charakteristickým místem v celém kraji..., mám plány i na druhou firmu, ale to je teď ještě tajemství a pak udělat ještě něco dobrého v životě, například napsat knihu*“²⁰.

Mít spokojené klienty, kteří se budou rádi vracet, to je také motivací mnoha podnikatelů a dodávají, že tento aspekt je právě ze všeho nejdůležitější, který vám splní i ty ostatní cíle včetně finančního zabezpečení své rodiny. Pro někoho může být také cílem nějak „přežít“ poslední dva roky, které zbývají do důchodu. Jiní mohou mít mnohem prozaičtější přání, jako být zdravý, mít spokojenou rodinu, spokojené zaměstnance a zákazníky. Zazněl také velmi zajímavý a originální

¹⁸ Muž, truhlářství, okolo 40 let.

¹⁹ Muž, stavebnictví, okolo 30 let.

²⁰ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

cíl: „*Chci, aby jednou za mně prodávali zaměstnanci a já ležel na gauči s břichem nahoru a nemusel už pracovat, to by se mi líbilo. Já nerad pracuji. To je pro mě cíl*“²¹. Jsou podnikatelé, jež jsou na tom o poznání hůře a jejich přání tomu odpovídají: „*Hlavně přežít, protože v těch podmínkách jaké teď jsou můžeme těžko mluvit o nějakém rozvoji. Přežít a mít naději, že jednou se to obrátí na druhou stranu a pak bude možné dál přemýšlet*“²². K velmi zajímavým patřilo přání být lepší než konkurence a všechny je jednou „převálcovat“ a nakonec zůstat v tom oboru sám. Zmíním ještě názor, kdy si respondent přeje udržet současný stav a pokud se mu to nepovede, tak všeho nechá a půjde pracovat někde do továrny. Našli se i takoví, kteří své plány a cíle nechťeli říci z důvodu vyzrazení konkurenci. I když jejich obava byla neopodstatněná a zbytečná, přesto jejich přání nic neříkat jsem respektoval.

1.4. Výběr konkrétního oboru

Viděli jsme, že důvody vedoucí k zakládání firem měly někdy spojitost s předchozím zaměstnáním, které mohlo taktéž do značné míry ovlivnit i obor činnosti, jemuž se jednotliví lidé věnují. Je však tomu skutečně tak, proč vlastně lidé podnikají v tom určitém oboru?

Podle Pavlíkové (2003) doposud zůstává výběr podnikatelského zaměření úzce spojen s charakterem života na venkově. Dále se podle ní odráží na výběru konkrétního oboru poptávka obyvatel po určitých činnostech a službách, ale i fakt, že mnoho malých podnikatelů využilo znalostí, dovedností a kontaktů ze svých předchozích zaměstnání.

Předchozí zaměstnání hrálo tedy roli i u mých respondentů, protože u mnoha z nich byl současný obor podnikání zvolen na základě předchozích zkušeností, které získali tím, že tato činnost byla hlavní náplní jejich předešlého zaměstnání. Lidé tak měli mnohaletou praxi v tomto oboru, mohli si získat přátele a známé pohybující se v této branži, což jim vydatně poté pomohlo při přechodu k soukromému podnikání, kdy se mohli opřít i o jejich rady a zkušenosti. Získali za ta léta také přehled o dodavatelích, o administrativě spojené s tímto druhem činnosti či podle některých si v průběhu let vytvořili k zákazníkům coby zaměstnanci bližší, přátelské pouto a tito lidé se poté stali prvními zákazníky jejich nové firmy. Předchozí zkušenost v oboru má prakticky jenom samá pozitiva a velice usnadňuje rozjezd a pozdější celkové fungování nového podniku. Jiní respondenti se tomuto oboru vyučili či jej vystudovali ve škole, poté se stal i jejich zaměstnáním, proto neměli důvod věnovat se ve své pozdější živnosti čemukoliv jinému.

²¹ Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

²² Muž, obchod s potravinami, okolo 50 let.

Pro mnoho osob momentální náplň podnikání představuje hobby, kterému se věnovali v minulosti ve svém volném čase a možnost podnikat, svobodně si vybrat náplň svého pracovního času, pro ně znamenala jasnou volbu, kdy to, co je baví a čemu nejlépe rozumí, mohli od této chvíle dělat stále a nejenom ve chvílích svého případného volného času. Důležitou roli také častokrát sehrála náhoda, kdy se respondenti rozhodli podnikat v tom, co na lokálním trhu ještě chybělo nebo v oborech, kde byla nejmenší konkurence. Udělali si svůj soukromý průzkum trhu a výsledek byl mnohdy takový, že se začali zaobírat oborem, o kterém měli jen velmi malé ponětí. Tito respondenti se shodli v tom, že to byla pro ně velká výzva, kterou však rádi přijali, protože měli celý život rádi riziko a vše co mělo spojitost s riskováním je přitahovalo.

K činitelům výběru oboru patří taktéž zdědění firmy, kdy se respondent prakticky od dětství pohyboval ve firemním prostředí a v jeho dospělosti, kdy se všichni zainteresovaní shodli, že je na převzetí firmy již dostatečně připraven, byl rodinný podnik na něj převeden. Nyní tento respondent na stejný okamžik, kdy jednou bude muset převzít firmu, připravuje svého syna, který se již na chodu firmy zčásti podílí. Jiní viděli inspiraci pro pozdější založení firmy v zahraničí: „*V Belgii jsem měl zaměstnavatele, který mě bral čas od času do dobrých restaurací a mně se to zalíbilo, že někde na vesnicích může něco takového fungovat, protože ve městech to je jasné, ale na vsi to je jiné. Prostě jsem viděl, že ve světě to funguje a nakonec jsem to tu také otevřel*“²³. Narazil jsem také na případy, kdy lidé odjížděli pracovat do zahraničí vyučení v úplně jiném řemesle, než které tam poté dělali. Naučili se tam však za tu dobu svému novému řemeslu tak dobře, že byli považováni za odborníky a po návratu domů otevřeli firmy právě v tomto řemesle a nikoli v tom, jemuž se vyučili. Mnoho nejrůznějších náhod a skutečností hraje roli v tom, čím se nakonec lidé ve svém podnikání budou zabývat.

1.5. Důvody vedoucí k podnikání v obci

Lidé si poté, co se rozhodnou podnikat, musí vybrat nejen obor své živnosti, ale neméně důležitý je také výběr místa, kde založím svou firmu a budu podnikat. Proto mě zajímal u respondentů důvod podnikání právě v této obci.

Ludvík (2000) se věnuje faktorům, které jsou důležité z hlediska lokalizace budoucí firmy. Zmiňuje mimo jiné příznivý postoj obyvatelstva k rozvoji podnikání, dopravní dostupnost, snadný přístup na trh (dosažitelnost partnerů a zákazníků). Důležitá je také existence kvalifikované a kvalitní pracovní síly, stejně tak vhodná lokalita pro rozšiřování průmyslové a podnikatelské

²³ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

zástavby (technické a dopravní infrastruktury), kompetentnost místních úřadů a mikroregionálních samospráv při rozhodování o podnikatelském prostředí, dobrá kvalita bydlení a služeb včetně využití volného času, bohatý kulturní a společenský život atd.

Aspektům lokalizace firmy a důležitosti tohoto rozhodnutí se věnují i Brodský a Stříteská (2007: 58):

Výběr vhodného umístění podniku je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí při zahájení podnikatelské činnosti. Je to přitom rozhodnutí s dlouhodobým dopadem, které lze jen obtížně a velmi nákladně měnit. V různých lokalitách se za jinak stejných podmínek výnosy a náklady liší. Liší se například: dopravní náklady, mzdy, ceny pozemků, nájmy, odbytové možnosti či ceny. Volba umístění podniku je vždy problémem zvažování nákladových a odbytových předností daného místa.

Rozhodnutím mít svou firmu v obci, kde bydlí se mnoho drobných podnikatelů zřejmě snaží snižovat náklady spojené s podnikáním, neboť nájemné placené za pronajaté nebytové prostory by v současné době jistě nebylo zanedbatelnou položkou. Dojíždění do okolních obcí či města také může být pro mnoho podnikatelů obtížné, a to už z důvodu špatné dostupnosti či neustále se zvyšujících nákladů na dopravu (Chmelová 2003).

Různých faktorů jak vidíme je celá řada, co bylo tedy nejdůležitější pro samotné respondenty? Mnoho podnikatelů uvedlo, že tím největším důvodem je bydliště v obci. Fakt, že se tady narodili, tady bydlí, souvisí s tím, že znají dokonale toto prostředí, jeho pozitiva či případná negativa, znají obyvatele obce a tedy potencionální zákazníky, jejich potřeby a přání. Faktor trvalého bydliště taktéž přispívá k poznání lokálního trhu a také k možnosti odhadnout jeho vývoj do budoucna. S bydlištěm je svázaný také ekonomický faktor, jako náklady za pronájem, kdy nemusí např. platit za kancelář někde v městě, protože tady jsou často „ve svém“, možnost ušetření financí za dopravu, snížení časových nákladů. Domov, neformální známé prostředí, má taktéž pozitivní účinek na jejich práci. Dalším faktorem, hovořícím pro otevření firmy tady v obci, je podle některých výhoda, že zde mohou mít vyšší ceny než v sousedním městě Opole, poněvadž je tu menší konkurence, což potvrdili i takoví, kteří se právě z toho důvodu tady přistěhovali a založili firmu. „*Každý si myslí, že se tady dá vydělat, proto tu zakládají firmy, ale ty se pak nemohou rozvíjet*“²⁴, i takový může být důvod podnikání v obci. Dalším faktorem je celková zámožnost obce, s čímž souvisí rozvinutá infrastruktura a také bohatí lidé pracující na Západě a tady utrácějící peníze tam vydělané. Jiný z podnikatelů se tady do obce dostal úplnou náhodou, kdy hledal volné prostory pro svou firmu,

²⁴ Žena, obchod s potravinami, okolo 50 let.

přičemž právě tady v té době bylo volné místo. Zazněl i názor: „*Je tady prostě příznivé místo pro podnikání, pro život. Nic víc, nic méně*“²⁵.

1.6. Množství firem

Při odpovědi na otázku, proč podnikají právě tady v obci, zmiňovali mnozí respondenti, jako by jen tak na okraj, že počet firem v obci je podle jejich názoru vysoký. Tuhle častou, ale nepatrnou zmínku jsem však zaregistroval velmi dobře a proto jsem se na aspekt množství zdejších firem zaměřil důkladněji. Musím říct, že výsledky se dostavily záhy a byly velmi přesvědčující, kdy si opravdu drtivá část respondentů z řad podnikatelů myslí, že množství nejružnějších podniků v obci je vysoké. Většina své výpovědi opírala o znalost toho, jak to vypadá, co se týče počtu firem, v sousedních obcích či vůbec v celém kraji a dokonce někteří svou výpověď vztáhli na celé Polsko: „*Dobrzeń Wielki patří do stovky nejbohatších obcí v Polsku a je možné říci, že tady se firmy lépe uchytí, než ve své domovské obci*“²⁶. Rámcovou představu o množství podnikatelů respektive firem získáme podle jednoho respondenta už jen na základě jevu spjatého s výskytem firem velmi úzce: „*Já velmi často jezdím po celém kraji a už kdyby jen nahromadění reklamních tabulí, to už říká o tom, kolik je firem. Prosím, jed'te na kteroukoliv stranu a jakmile vyjedete ze sousedního města Opole, nespátříte nic, než se nedojede do nějakého dalšího města. V obcích jsou tři, čtyři, pět firem, které mají reklamní tabule. Tady toho je množství, v kteroukoliv stranu se tady pojede, to je tabule za tabulí*“²⁷.

Abychom nestáli jen na jedné straně barikády, tak se našly i takové hlasy a podotýkám, že byly opravdu ve výrazné menšině, které si myslely pravý opak. Tyto názory se povětšinou opíraly o zkušenosti s německým, holandským či dokonce italským prostředím, kde je podle nich v takových obcích jako je tato, mnohem více podnikatelů. Svorně však všichni dodávali, že kdyby měli porovnávat jen s polským prostředím, tak musí souhlasit s názory říkající, že je tady počet firem velký. Jednomu z respondentů chybí v obci dostatek odborníků, proto si myslí, že podnikatelů zde ještě není mnoho: „*Najít odborníka, to je třeba čekat i půl roku než on přijde a tu práci udělá. Jak by jsi ted' chtěl najít zedníka, dobrého zedníka, řekněme za týden chceš mít něco postaveno, tak on ti řekne, za dva měsíce se můžeme o tom pobavit. Mluvil jsem s pokrývačem a ten mi řekl, nejdříve v listopadu a to jsem s ním mluvil již v květnu, to je půl roku*“²⁸.

²⁵ Muž, prodej smíšeného zboží, 45 let.

²⁶ Muž, průmyslové zboží, 54 let.

²⁷ Žena, projektování zahrad, okolo 40 let.

²⁸ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

Našel se i jeden názor, jenž nebyl vyhraněný ani na jednu, ani na druhou stranu a říkající, že tady není ani hodně, ani málo firem, „tak akorát“.

1.7. Příčiny rozvoje podnikání

Tak proč je tu tolik firem, co za tím stojí? Při položení této otázky jsem očekával stejné odpovědi, které motivovaly respondenty začít podnikat právě tady. Ano, zazněly i tyto výpovědi, ovšem na prvním místě byla zmiňována skutečnost, která v předešlých odpovědích nezazněla. Jasně však bylo, že se na mnoha zmiňovaných důvodech podnikání právě tady, přímo či nepřímo podílí.

Tím faktorem je tepelná elektrárna nacházející se na území obce²⁹. Opravdu, elektrárna a případně další velké podniky s ní výrobně propojené či jen lokalizované na území spadající pod její vlastnictví, byly zmiňovány nejčastěji a jako první. V těchto velkých podnicích pracuje dohromady včetně samotné elektrárny několik tisíc lidí z jiných obcí či měst, ale také mnoho ze samotné obce a tito všichni lidé tvoří pro mnou sledované podnikatele mnohdy podstatnou část zákazníků: „*Elektrárna je důležitá, pracuje tam hodně lidí a jestliže je práce, jsou i peníze a ty peníze se musí také někde utratit a nejčastěji je lidé utratí právě v místních obchodech a firmách. To se týká i přespolních lidí, kteří si tady po práci hned nakoupí, protože mají všechno k dostání a doma už můžou jen odpočívat*“³⁰. V důsledku získání práce v elektrárně se v minulosti do obce přistěhovalo mnoho lidí, kteří v současnosti představují taktéž zákazníky místních podnikatelů. Koneckonců samotná elektrárna, stejně tak jako další velké podniky, dává práci mnohým místním podnikatelům ve formě zakázek. Tím zřejmě největším vlivem, který elektrárna má na celou obec a potažmo i na podnikatele a rozvoj firem, jsou peníze z daní, které připlouvají do rozpočtu obce mající hodnotu několika milionů PLN³¹ (zlotých) ročně. Jedná se o daň z nemovitosti. Tyto obrovské sumy peněz obec využívá k rozvoji a investicím do infrastruktury³², tedy do rozvoje silnic, chodníků, osvětlení, škol, vodovodů, kanalizací, tepla a plynu na vytápění domů či firem. To vše vytváří situaci, že obec je jednou z nejbohatších v okolí a hotová infrastruktura přitahuje další, potencionální zájemce o možnost podnikání v obci. „*Je tady hotová infrastruktura, všechno je pod zemí nachystané, jenom*

²⁹ Elektrárna se nachází v části Brzezcie, kde jsou kolem ní situovány další velké podniky. Její výstavba započala v sedmdesátých letech minulého století a v devadesátých letech byly postupně dány do provozu všechny čtyři bloky o celkovém výkonu 1490 MW. Je to jedna z nejmodernějších elektráren v Polsku splňující přísné normy EU. V elektrárně pracuje více než 1500 lidí, místní obyvatelé však z tohoto počtu tvoří menšinu.

³⁰ Muž, truhlářství, okolo 40 let.

³¹ V době mého výzkumu 1 zlotý činil asi 7,8 Kč.

³² Samozřejmě obec využívá i peníze z daní od ostatních firem, ale od elektrárny se jedná o bezkonkurenčně největší částku.

koupit parcelu, postavit dům či založit firmu. Elektrárna nastartovala rozvoj firem, konjunkturu a teď se to všechno točí už samovolně“³³.

K dalším vlivům rozvoje místních firem patří zmiňovaná možnost legálně pracovat např. v Německu, kdy tam takto pracující lidé přivážejí své peníze zpátky ke svým rodinám v obci, kde je následně utrácení v místních firmách či je investují do založení své vlastní firmy. Mezi často zmiňované vlivy patří taktéž sousedství s krajským městem Opole, jež vytváří pro mnohé podnikatele zákaznické prostředí a navíc firmy nemusí platit velké částky za eventuální pronájem či koupi parcely, jako se platí v městě. I proto zde některé firmy z Opole mají sídlo a většinu zákazníků odtamtud. Byla uvedena také mentalita Slezanů, stojící za zdejším vysokým počtem firem, protože Slezané jsou „od přírody“ pracovití a podnikaví. Jiní se zase domnívají, že rozvoj podnikání závisí pouze a výhradně na samotném člověku a na jeho rozhodnutí, zda do „toho“ půjde či nikoliv. Žádné jiné faktory na to nemají a nemůžou mít vliv: „...*když člověk chce, je o tom přesvědčen, tak začne podnikat i tam, kde k tomu nejsou vytvořeny příznivé podmínky...nebo se o to přinejmenším pokusí“³⁴.*

Je zajímavé a také to o něčem vypovídá, že většina z podnikatelů při svých odpovědích po důvodech rozvoje podnikání neuvedla nebo je to v té chvíli nenapadlo zmínit například příznivou politiku obecního úřadu vůči firmám. Ve skutečnosti je totiž rozvinutá infrastruktura přitahující další nové firmy dílem místní samosprávy. Na druhou stranu je však zřejmé, že takovouto infrastrukturu mohla udělat jen díky penězům z daní od obyvatel a zejména od místních firem, nad které vyčnívá nejen fyzickou velikostí, ale také tedy velikostí odváděných financí do obecního rozpočtu, elektrárna. Podnikatelé jako by vnímali ten primární aspekt, tedy to, kdo dává nejvíce peněz na rozvoj obce a ne ten sekundární, to znamená, kdo převádí rozvoj obce respektive infrastruktury do praxe.

1.8. Obec bez elektrárny ?

V souvislosti z významným vlivem elektrárny na rozvoj podnikání v obci mně napadla otázka, jak by vypadala obec bez té elektrárny. Musím říci, že tato otázka mnohé respondenty zaskočila, ale nakonec se všichni vzácně shodli na svých odpovědích, která by se dala shrnout do závěru, že by každopádně nebyla tak bohatá jako nyní, byla by větší nezaměstnanost, nebyla by hotová infrastruktura a to by samozřejmě mělo vliv i na počet místních podnikatelů. Za všechny odpovědi zmíním následující: „*Byli by jsme nepoměrně chudší obcí, byli by jsme jako všechny okolní obce,*

³³ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

³⁴ Muž, prodej a servis kol, okolo 55 let.

*protože ona je největším plátcem daní. I firem by bylo daleko méně, hlavně těch větších, protože jestli jde o ty střední, speciálně malé jako moje, to by nějaký větší vliv nemělo...i když mělo, protože v elektrárně pracují lidé, kteří jsou mými zákazníky, takže by to pro mě automaticky znamenalo zmenšení trhu*³⁵.

1.9. Problémy v počátcích podnikání

Mnoho věcí v životě není tak jednoduchých a snadných, jak by se mohlo na první pohled zdát. To samé platí i o založení firmy. Jen opravdu ve výjimečných případech vše probíhá tak, jak si to člověk přeje a jak si to představoval. Začínající podnikatel se setkává s nejrůznějšími problémy, které více či méně mohl očekávat a naopak mnohdy musí řešit náhle vzniklé problémy a nejasnosti, které by jej často ani v těch „nejčernějších“ snech nenapadly. Nic není zadarmo a i podnikatelé museli překonat zejména v počátcích různé obtíže a nástrahy.

Majerová (2003:175) se u otázky problémů v počátcích podnikání opírá o empirické zkušenosti, kdy se všechno teprve postupem času ustálí, jako by uklidní:

Empirické zkušenosti naznačují, že v mnoha případech byly začátky obtížné a větší výdělky, než lidé měli v zaměstnaneckém poměru, byly tvrdě zasloužené. Pracovní doba ve vlastním podniku bývala tak dlouhá, dokud bylo potřeba pracovat, pracovní prostředí takové, jaké si mohli dovolit, dovolená vesměs krátká nebo žádná. Objevovaly se náznaky zdravotních i rodinných problémů. Teprve postupně se vytváří styl organizace malého podniku, který by mohl stabilně a dlouhodobě fungovat. Podnikatelé mění pořadí hodnot, uvědomují si podstatné a nepodstatné záležitosti i klady a zápory podnikání.

Podle odpovědí mých respondentů k nejčastějším problémům, se kterými se podnikatelé setkávají při zakládání svých firem, patří tzv. úřednické problémy, byrokracie. Úřednický aparát představuje „povinné zlo“, proti kterému musí „bojovat“ hned na počátku. Neochota úředníků, mnohdy jejich neobornost, neznalost věcí či laxní přístup, to vše stojí na počátku mnoho času a také nervů. Zkušenost podnikatele s úřednickým aparátem, který teprve nedávno otevřel svou firmu o mnohém svědčí a potvrzuje nářky jiných: *„Byrokracie nás ubíjí, je strašná byrokracie a mnoho dokumentů. To se vleče strašně dlouho, vyřízení toho všeho trvá velmi dlouho, prostě znechutí to lidi k otvírání firem, určitě. Je to jeden papír za druhým*³⁶. Našli se podnikatelé, kteří s tímto názorem trochu oponují a říkají, že byrokracie je stejná pro všechny, jak podnikatele, tak i ostatní lidi a nemělo by se to nijak zveličovat. Zdlouhavý postup při zakládání firmy mnozí dávali do

³⁵ Muž, stavebnictví, okolo 30 let.

³⁶ Žena, gastronomie, okolo 55 let.

protikladu s nepoměrně rychlejším založením firmy v naší republice. Podnikatelé pohybující se v oblasti gastronomie měli a někteří mají problémy s vydáváním povolení na prodej alkoholu. K určitým technickým problémům bych zařadil problémy týkající se vybavení firem, kdy obchody zejména s potravinami musí být od počátku vybaveny chladicími zařízeními a splňovat veškeré hygienické normy, což mnohým podnikatelům dělalo na počátku veliké problémy. S problémy takového rázu však museli počítat již předem, při tomto druhu podnikání, nebyly to problémy „navíc“, které by si někdo na ně najednou vymyslel. K problémům spojenými s počátkem podnikání patří i takové, týkající se počtu zákazníků. Lidé říkali, že na počátku měli velmi málo zákazníků a chvíli trvalo, než si na ně zvykli a začali přicházet v hojnějším počtu. Dovolím si tvrdit, že takovéto problémy, pokud to můžeme počítat k problémům, má drtivá většina podnikatelů. Málokterý má ihned po otevření firmy velký počet zákazníků, vše potřebuje svůj čas.

Hranice toho, co člověk považuje za problém a co pro něho problémem není se však různí a záleží na každém jedinci, kde tu svou hranici má. Někdo považuje za problém prakticky všechno, každou sebemenší maličkost a pro druhé problémy neexistují, žádné neznají. Setkal jsem se i s takovým případem, kdy byl podnikatel klidný, naprosto v pohodě a vyloženě „nad věcí“, kterého jen tak něco nezaskočí. Jeho odpověď byla poněkud netypická ve světle mnohých dalších výpovědí: *„Já jsem nikdy problémy neměl a ani nemám. Všechno probíhalo tak jak mělo a já jsem spokojený a tak je to správné“*³⁷.

K problémům taktéž patřilo přivyknutí si na životní změnu, kterou vstupem do podnikání prodělali. Zvyknout si na situaci, kdy jsem „sám sobě vlastním pánem“. Starat se o dodavatele a získávat nové s případně lepšími produkty, na druhé straně se starat o odběratele a získávat jich co možná nejvíce. V případě zaměstnanců mít vždycky peníze na výplaty, což hlavně v úplných počátcích podnikání nebylo vůbec jednoduché dle respondentů. V neposlední řadě bylo důležité zorganizování svého času, dobře a efektivně jej rozdělit mezi práci a rodinu tak, aby se rodina necítila zanedbávána, odsunutá na druhou kolej a přesto se to mnohým podnikatelům nezdařilo či nedaří.

1.10. Pomoc obce v počátcích podnikání

V souvislosti s odpověďmi podnikatelů, stěžující si vesměs na mnohé problémy spojené s počátkem podnikání, jsem se nemohl nezeptat na aktivitu místního obecního úřadu. Zda se snaží nějakým způsobem zmírnit ty problémy, se kterými se podnikatelé potýkali, nějak pomoci, poradit.

³⁷ Muž, prodej kol, okolo 30 let.

Při své otázce jsem vycházel z toho, že by obecní úřad měl vyvíjet nějakou aktivitu, měl mít snahu pomoci, protože by přeci mělo být v jeho zájmu vycházet místním podnikatelům, pokud to alespoň trochu jde, vstříc, snažit se o další rozvoj podnikání. Podnikatel respektive další nová firma, rovná se další nezanedbatelné peníze z daní pro rozpočet obce, proto by byla sama proti sobě, kdyby se nějakým způsobem distancovala od podnikatelů a tvářila by se, jako by ji problémy firem nezajímaly.

Tak jak to tedy ve skutečnosti je? Ještě před tím zmíním, jak aktivitu obcí na tomto poli vidí Ladislav Ludvík (2000). Podle něj je na úrovni obcí pro rozvoj podmínek a podporu malého a středního podnikání zcela zásadní otázkou právě aktivita obecních úřadů. Jedná se například o:

- zřízení (pověření) pracovní skupiny, která by se permanentně zabývala problematikou podnikání v obci (mikroregionu),
- zmapování podmínek a možností podnikání v obci a udržování této informační základny v aktuální podobě,
- zmapování podniků a organizací působících v obci (mikroregionu) a udržování této báze v aktuálním stavu,
- poskytování služeb podnikatelům (zřízení klubů či domů podnikatelů, poskytování vybraných poradenských služeb, optimalizace pronájmů apod.),
- zajistit či zprostředkovat komplexní servis pro začínající podnikatele (pomoc administrativní, pomoc při zpracování projektů atd.).

Podle Ludvíka kromě těchto skutečností obec může či by měla vyvíjet ještě spoustu dalších aktivit a činností podporující rozvoj podnikání na jejím území.

Jedna z častých odpovědí, kterou jsem vyslechl při otázce, zda úřad nějak pomáhal v začátcích podnikání, zněla: „*Úřad nic nepomáhal*“³⁸. Výpověď byla často doplněna slovy, že pouze přijímá žádosti o registraci firmy a potom jenom čeká na peníze z daní. U těchto podnikatelů bylo vidět poměrně hluboké zklamání z přístupu obecního úřadu a zároveň přiznávali, že čekali od něj v začátcích podnikání trochu více, vzhledem k tomu, že mu ve formě daní platí nemalé finanční částky. Když měli blíže specifikovat, co by si tedy představovali pod pojmem „trochu více“, dodávali, že alespoň lepší přístup a chování úředníků na obecním úřadě pověřených kontaktem s podnikateli a ne tváření se, „co tady zase chcete“. Doplnovali také, že očekávali mnohem rovnější přístup k malým a velkým firmám, kdy velkým podnikům se pomáhá ve všem a ihned. „*Nemyslím, že je vůbec zajímavé. Všechno co děláme, děláme bez pomoci obecního úřadu. My si všechno sami stavíme, my si musíme udělat chodník...necítím, že by obec něco dělala, aby tu přicházely další*

³⁸ Muž, gastronomie, okolo 55 let.

firmy, aby se to tu rozvíjelo...“³⁹. Zazněl také poměrně tvrdý názor: „Úřad nic nepomáhal a do teďka nic nepomáhá. Ještě překáží, ve všem překáží, tak to je. To co já potřebuji, to mi neudělá, nezařídí, všechno si musím dělat sám a dostávám negativní odpovědi na všechny dopisy“⁴⁰. Někteří si opravdu nebrali servítky a myslím, že si ani neuvědomují, co úřad ještě může dělat a co ne. Co je ještě v jeho kompetenci a co už nikoli.

Ne všichni si však stěžují na obec v souvislosti s její eventuální pomocí na počátku podnikání. Objevil se i neutrální názor, kdy respondenti říkali, že obec ani nepomáhala, ani nepřekážela. Tito podnikatelé po úřadu nechtěli nic, o nic jej nežádali, protože nejlepší je udělat si a zařídit si všechno sám a nespolehat se na někoho druhého: „*Co si člověk neudělá sám, to nemá*“⁴¹.

Ojediněle zazněly i pochvalné hlasy na adresu obce a její pomoc v začátcích, jako např. tento: „*Obecní úřad mi vydláždil prostranství před obchodem, což byla velká pomoc, kterou bych sám nezvládl a zákazníci by se neměli ke mně prakticky jak dostat*“⁴². Jeden z respondentů si nezpomněl na to, zda mu úřad pomáhal či nepomáhal z důvodu dlouhé doby, jež uběhla od chvíle vstupu do podnikání.

Všichni se nakonec vzácně shodli v tom, že ať už by obecní úřad v začátcích podnikání respondentům pomáhal nebo nepomáhal, tak by to ve skutečnosti nemělo žádný vliv na jejich rozhodnutí začít podnikat tady v této obci.

1.11. Podnikatelé a EU

Důležitým mezníkem pro mnoho pracovních oborů, různých jiných činností a institucí, se stal vstup do Evropské unie. Na druhé straně bylo také hodně lidí, kteří vstup do EU prakticky ani nezaregistrovali, nemělo to pro ně žádný dopad, nic se v jejich životě nezměnilo. Polsko vstoupilo do EU společně s naší zemí a dalšími osmi státy 1. června 2004. V této souvislosti mě tedy zajímal tento vstup s ohledem na „mé“ podnikatele v D.W. Co se pro ně tím změnilo, pro jejich činnost? Změnilo se vůbec něco nebo patří k těm, kteří to bezprostředně nepocítily? Nepřibýlo jim více zákazníků, nemají teď šanci získat některé z mnoha různých dotací, které Evropská unie poskytuje?

Co se týče množství zákazníků, jejich eventuálního vzrůstu či naopak úbytku, tak v této oblasti se pro podnikatele příliš velké změny se vstupem do EU neodehrály. Většina respondentů pohyb v počtu klientů nepocítily ani směrem nahoru a ani směrem dolů. Dá se říci, že v tomto ohledu

³⁹ Žena, gastronomie, okolo 55 let.

⁴⁰ Muž, gastronomie, okolo 55 let.

⁴¹ Muž, zahradnictví, okolo 45 let.

⁴² Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

vstup do EU většinou ani nezaregistrovali, ale našli se i takoví, kteří přeci jenom nějaký pohyb s dopadem na počet klientů zaznamenali. To se týká především podnikatelů, kteří se svou podnikatelskou činností neorientují pouze na lokální trh, ale jejich pracovní náplň oslovuje klienty i z mnohem vzdálenějších oblastí. Například pro firmy se stavebním materiálem vstup do EU znamenal o trochu větší příliv zákazníků, dokonce z České republiky nebo Německa v důsledku zrušení cel. EU zlepšilo prodávání za hranice a nakupování ze zahraničí: „*Klienti na hranicích už nemají ten stres a častěji přijíždějí i ti, kteří odtud pocházejí a opět tady začínají bydlet, opravovat své domy a to jsou všechno pro nás noví zákazníci*“⁴³. Takovými podnikatelům se nyní daří lépe v důsledku zvýšení počtu zákazníků, i když ne nijak dramatického.

Jiní se zase zlobili, že firma vykazovala ztrátu zákazníků v důsledku zvýšení cen, které museli udělat, poněvadž to záleží na dodavatelích a právě někteří dodavatelé jim v důsledku vstupu do EU zvýšili cenu zboží či materiálu. Vzrůst nákladů se však ne vždy musí projevit i zvýšenou cenou, záleží na ekonomické síle té které firmy a tady právě záleží na každém jednotlivém konkrétním případě.

Někteří si také myslí, že jsou klienti po vstupu do unie bohatší, protože mohou volně jezdit pracovat do Anglie a jiných zemí, kde doposud nemohli, tam více vydělají a po návratu domů tady zase také více utratí.

1.12. Problematika dotací z EU

Dalším tématem spojeným s Evropskou unií je problematika eventuálního získání či nezískání dotací. Mnozí podnikatelé se o možnost získat dotaci zajímali, nebyli však úspěšní. Zdůvodňovali to oborem svého podnikání, kdy podle nich ve sféře obchodu je velmi těžké získat dotace a spíše mají šanci ti, kteří se pohybují ve službách či produkci. Tyhle výpovědi však podnikatelé v oblasti služeb nepotvrdili a říkali taktéž, že je velmi těžké jakoukoli dotaci získat. Výpovědi týkající se dotací a jejich získání byly poněkud zmatečné a často protikladné. Bylo zřejmé, že podnikatelé jsou jen velmi málo informováni o eventuelních možnostech získat dotace či o tom, jak by měli postupovat a často se nechají odradit hned první malou překážkou v cestě k dotacím. Zazněla také vcelku hodně zvláštní odpověď, kdy respondent tvrdil, že dotaci nemůže získat z důvodu příliš velké zámožnosti obce. Objevily se i hlasy, o nichž si myslím, že opět v důsledku neinformovanosti říkající, že dotace můžou získat jen ty větší firmy a malé nemají na nic nárok. Otázka zůstává, do jaké míry proběhla informační kampaň ze strany polské vlády, obce a EU směrem k občanům

⁴³ Muž, stavebnictví, 28 let.

respektive podnikatelům. Od těch, jež se opravdu seriózně zajímali o získání dotací, zazněly opět slova o velké byrokracii: „*My jsme se zajímali o evropské dotace, ale to je další množství papírů a dokumentů a my nemáme čas na to chození po úřadech. My musíme obsluhovat klienty, jezdit pro zboží, udržovat firmu při životě. Jak jsme v unii to je více dokumentů, všichni to v Polsku říkají a navíc unie ani není nakloněna tomu, aby nám pomáhala, to se jen tak píše pěkně v tisku a tak slibuje...*“⁴⁴. Jiného z respondentů byrokracie otrávil natolik, že raději počká rok nebo i déle až našetří své vlastní peníze potřebné ke koupi nového zařízení, než aby měl podle vlastních slov podstupovat „souboj s úředníky“.

Někteří se o dotace starat nechtějí z vcelku prozaického důvodu: „*Já se o Evropské fondy nechci a nebudu starat, protože vím, že se to váže s kontrolami finančního úřadu, kdy každý peníz musí být rozpočítaný do každé zlatky. V tom momentě, kdy bereš takový fond se na tebe zavěsí finanční úřad. Já tedy říkám děkuji, nashledanou. Lépe je rozvíjet se ze svých vlastních prostředků*“⁴⁵.

„*Já se o dotace budu zajímat, mně nějaká byrokracie neodradí, protože já vážně ty peníze potřebuji*“⁴⁶, zněl jeden z mála názorů. Myslím si, že kdo opravdu dotace pro své podnikání potřebuje a opravdu mu na tom záleží, ten bude postupovat jako tento respondent a ten, komu na tom tak nezáleží, ten to vzdá hned při první příležitosti nebo bude věřit neúplným a často zkresleným informacím jiných, rádo by problému znalých lidí.

K dokreslení situace týkající se dotací a nejrůznějších výpovědí, nabízím následující odpověď: „*Píšu už dva roky žádosti o dotaci a když jdu potom na ten dotyčný úřad, tak mi řeknou, že tam žádné dopisy ode mě nemají*“⁴⁷.

Majerová (2003) ze svých zkušeností týkajících se této problematiky dotací a podnikání vyvozuje, že velká část malých podnikatelů má zájem řešit raději aktuální pracovní a rodinnou situaci a nestojí příliš o expanzivní rozvoj podniku. Získání dotačního titulu podle ní neznamená jen přísun finančních prostředků, ale také nárůst zodpovědnosti, povinností, plnění termínů, vedení přesného výkaznictví a předkládání výsledků. Lidé, kteří s podobnou činností nemají žádné zkušenosti a znamenala by pro ně práci navíc raději za takových okolností, oželí finanční přínos.

⁴⁴ Žena, gastronomie, okolo 55 let.

⁴⁵ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

⁴⁶ Muž, obchod s potravinami, okolo 35 let.

⁴⁷ Muž, gastronomie, okolo 55 let.

1.13. Pozitiva podnikání

Podnikání je činnost, která sebou nese spoustu pozitivních aspektů pro jeho vykonavatele, ale na druhou stranu i mnoho negativních. Každá práce má svůj rub a líc, podnikání není výjimkou. Budu se teď věnovat tomu příjemnějšímu, co tedy samotní podnikatelé považují za pozitivní stránku podnikání, co hodnotí kladně, čeho si cení?

U těchto typů otázek záleží na každém respondentovi, co si představí pod pojmem pozitivní a co pod pojmem negativní. Někteří můžou brát za pozitivní věci naprosto jiné aspekty než jiní. Záleží opravdu na vnitřním žebříčku hodnot každého jedince.

Prvním, co zaznívalo na adresu pozitivů podnikání byla skutečnost, že podnikatelé jsou „sami sobě šéfem“, nikdo nad nimi nestojí, nikdo jim nemůže nic nařizovat ani je nemůže nějakým způsobem trestat: „*Sám sobě si dělám šéfa, chci zůstat děle, tak zůstanu. Nemám ochotu, nezůstanu. Jak je práce, tak víš, že všechny peníze, které vyděláš dostaneš ty a později je vkládáš do firmy, protože chceš a ne proto, že musíš. To jsou samá pozitiva*“⁴⁸. Pro jiné podnikání představuje neustále nové výzvy, které oni mají rádi a proto jim tato práce vyhovuje. Respondenti se také netajili svou finanční nezávislostí, které se dopracovali právě podnikáním a díky které si mohli splnit mnohé sny, na něž by jinak jen stěží dosáhli. Fakt, že mají práci, to už je pro některé pozitivum samo o sobě. „*Jsou pozitiva i negativa. Například lidé dokážou přijet i z 50 kilometrové vzdálenosti a udělat u nás v restauraci akci a soused bydlící o tři domy dál ji tady neudělá, protože závidí. Nelíbí se mu, že někdo mohl něco takového dokázat, ale to je v životě normální, tak to bylo a tak to bude*“⁴⁹.

Respondenti se však spíše více zaobírali negativní stránkou, kterou jim podnikání přináší, než tou pozitivní. Ty negativní aspekty vnímají mnohem více silněji než ty kladné. Výjimkou byl člověk, jenž řekl, že podnikání mu přináší samá pozitiva, protože si dělá svou práci, zákazníky má, tak proč by měl cítit nějaká negativa své práce.

1.14. Negativa podnikání

Podle Majerové (2003) se ukazuje, že hlavními problémy podnikání jsou nedostatek zákazníků, financí (související s platební neschopností firem) a také konkurenční prostředí. K dalším obtížím způsobenými okolnostmi, které nemůže podnikatel přímo ovlivnit patří stav legislativy, výše daní,

⁴⁸ Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

⁴⁹ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

byrokracie úřadů apod. Objevují se i problémy související s konkrétními podmínkami podnikatele (stížnosti na zaměstnance, zdraví, vysoký věk a jiné).

Co tedy představuje ty negativní faktory, co je pro podnikatele v D.W. tou odvrácenou tváří podnikání? Mezi negativy kromě závisti lidí (o níž se budu zmiňovat později), patří taktéž vysoké ceny nových pracovníků, kdy by rádi přijali nového zaměstnance, ale jeho vybavení a další ceny jsou často vyšší než jeho práce. „*Negativem jsou problémy typických podnikatelů, zda bude dostatek peněz v termínu na výplaty*“⁵⁰. Často zmiňovaným negativem je také velká konkurence a ta má vliv na ceny, které tlačí směrem dolů. Respondenti poté musí více prodat, aby vydělali a zároveň dodávají, že dříve se jim podnikalo lépe, poněvadž byla konkurence menší. Lidé také v souvislosti s negativní stránkou podnikání vzpomínali obrovskou byrokracií, která jim ubírá hodně sil a nervů. Nedostatek volného času je dalším z řady nepříliš dobře hodnocených skutečností: „*Jsmo zvyklí pracovat 15 hodin denně. Chybí nám čas jen pro nás dva. Takový, abychom mohli vypadnout, vzít stan do lesa, opalovat se ...*“⁵¹. Někteří přiznávají, že ani za dlouhé roky podnikání se nedokázali naučit organizovat svůj čas, stanovit si své priority, kdy se mají věnovat práci, kdy rodině. Z nedostatku času u nich pramení stres, který se stává jejich nevídaným společníkem a ten se často podílí na nalomení jejich zdraví a mnohdy to vše má přesah i na psychický stav.

Na nedostatky v plánování času a na následky takového jednání upozorňuje Lukeš s Novým (2005:196):

Nedostatky v plánování časového vytížení mohou způsobovat časový tlak a od toho už není daleko k různým stresovým reakcím. Nevhodná kombinace pracovního přetěžování a nedostatečného odpočinku, který by toto přetížení vykompenzoval, může narušovat duševní i fyzické zdraví, způsobovat chronickou únavu a nepříznivě ovlivňovat pracovní výkon i rodinný život podnikatele. Umět efektivně hospodařit s vlastním časem je v dnešním vysoce konkurenčním prostředí předpokladem úspěchu. Správně řídit svůj čas je přitom ve velké míře otázkou celoživotního přístupu.

Podle Lukeše a Nového (2005) jsou hlavními kategoriemi stresorů pro podnikatele:

- *faktory prostředí* (například změny vývoje ekonomiky, změny v legislativě a předpisech, vysoká daňová zátěž, pozdní platba za zboží a služby atd.),

- *faktory spojené s prací a firmou* (například nadměrné pracovní zatížení, překážky v naplnění podnikatelských cílů atd.),

⁵⁰ Žena, projektování zahrad, okolo 40 let.

⁵¹ Žena, gastronomie, okolo 55 let.

- *individuální faktory* (problémy v rodinných vztazích, finanční tlaky – hypotéka a splátky, nedostatek času na koníčky, neočekávané a náročné situace – úraz, rozvod, narození dítěte),

- *osobnostní faktory* (například přílišné zaměření se na detaily, perfekcionismus, potřeba kontroly a moci a jiné).

Nejistota co se děje ve firmě ve chvílích majitelovy nepřítomnosti je také dalším negativem podnikání. Podle jedné z výpovědí je také důvodem k obavám nynější politická situace v Polsku, která nepřeje rozvoji firem a celkově podnikání⁵².

1.15. Dopad na rodinný život

Jedním z největších negativů podnikání, je podle mnoha respondentů několikrát zmiňovaný nedostatek času, na což doplácí především rodina podnikatele. Ve firmách pracují často od rána do večera a i po návratu domů často o své práci přemýšlejí. To se týká i sobot a nedělí, kdy respondenti zdůrazňovali, že pracují prakticky neustále, sedm dní v týdnu a rodinný život tím pádem trpí. Podnikatelé si to uvědomují, ale jedním dechem dodávají, že je to jejich volba a i když jiní členové rodiny byli v počátcích proti respondentově úmyslu založit firmu, tak nyní už si rodina přinejmenším zvykla či se stala velkou oporou: „*Rodina taky ví, že od mé finanční pozice záleží to, jak se jim všem povede, co si budou moci dovolit*“⁵³. „*Podpora je od rodiny potřebná, bez toho není nic, to je základ*“⁵⁴. Jsou však i takoví, kteří otevřeně přiznávají, že rodina si ani po několika letech nezvykla na takovýto život a je stále proti tomu, že podnikají. Naopak byli podnikatelé, kteří měli to štěstí, že i jiní členové rodiny podnikali, proto byla rodina na takový život připravena a dopředu už věděla, jak to bude vypadat. Mé respondenty bych v otázce podpory ze strany rodiny či vůbec ohledně rodinného zázemí, rozdělil do dvou skupin. Do první skupiny patří tedy podnikatelé, kteří i přes všechny eventuální negativní dopad na rodinný život měli podporu rodiny po celou dobu nebo si ji v průběhu podnikání získali. Pak je druhá skupina, která se o podporu rodiny opřít nemůže, kdy ostatní členové s takovouto činností nesouhlasí, ale oni se podnikání přesto nevzdají.

1.16. Krize během podnikání

V souvislosti s dopadem na rodinný život, ale samozřejmě i s jinými negativními aspekty spojenými s podnikáním, by bylo bezesporu zajímavé zjištění, zda toho respondenti nechtěli někdy

⁵² Psal se červenec 2007. U vlády byl premiér Kaczyński.

⁵³ Muž, průmyslová výroba, okolo 45 let, jediný zástupce střední firmy.

⁵⁴ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

tzv. „nechat“. Člověk se zřejmě při výkonu takovéto činnosti setkává mnohokrát s krizovými momenty, kdy začne nad tím vším pochybovat, začne nad tím co dělá více přemýšlet a možná mu na mysli vytane i myšlenka volající po ukončení podnikání.

Spousta podnikatelů přiznávala, že během svého podnikatelského života zažili už ne jeden krizový moment. Důvody, které stály za takovými momenty jsou různé. Může to být i zmíněný negativní vliv na rodinný život, okradení svými vlastními zaměstnanci, náhlý nedostatek práce i pohyb kurzu zahraniční měny, kdy podnikatel prodal své zboží do zahraničí a poté zjistil, že vlastně na té celé transakci prodělal. Důvodem k zamyšlení o ukončení podnikání byla také politika, což respondent zdůvodňoval skutečností, že polský stát přistupuje k podnikatelům jako ke zlodějům, kteří jenom vymýšlejí, jak nezaplatit daně a stát okrást⁵⁵. Těžkým krizovým momentem byl pro některé rok 1997, kdy po velké povodni, která zatopila značnou část obce, nebyla ušetřena ani jejich firma. Tuhle skutečnost tyto podnikatele považují za nejtěžší zkoušku za celou dobu své činnosti, kterou však všichni, se kterými jsem měl možnost na toto téma mluvit, nakonec úspěšně zvládli. „*Nejednou jsem měla krize, kdy jsem chtěla jít do normální práce, normálně vydělávat...pracovníci si myslí jaké peníze já nevydělávám, ale já svoji výplatu nevidím, já dbám jenom o jejich dobro, o to, aby oni měli výplatu...nemám ani odložené peníze na kontě, jenom dřů do noci a nic z toho nemám a zaměstnance ty je třeba zaplatit, každý chce výplatu*“⁵⁶. Mnozí respondenti ještě dodávají, že při práci s lidmi a pro lidi jsou vždycky krize a každý podnikatel krize musel zažít. To však nepotvrdili jiní - pravda byla jich menšina - jež tvrdili, že krize neměli. Zdůvodňovali to v časté míře skutečností, kdy mají spoustu práce, nemají na nic čas a proto nemají čas ani na krize. Podle nich ti, kdo se dostatečně připravili na podnikání, věděli dobře do čeho jdou, tak ti se s krizí nemůžou potkat. Objevil se i názor, že na každou případnou krizi nebo zaváhání čeká konkurence jako „draví supi“ a takovou radost on nikomu neudělá.

1.17. Spokojenost nebo nespokojenost ?

Podnikání opravdu není snadné, tak jak by se někdo mohl mylně domnívat. Z odpovědí vidíme krom jiného potřebu velké trpělivosti, pevných nervů a jistého nadhledu. Na druhou stranu, která práce je v dnešní době lehká a snadná? Je nanejvýš zajímavé, že i přes všechny mnohé problémy a nejrůznější nesnáze, s nimiž se podnikatelé často každý den setkávají a kterým musí čelit, jsou se svým životem podnikatele, se svou prací spokojeni. Na podporu tohoto tvrzení stojí i fakt, že to doposud žádný z nich i přes četné krizové momenty, které mnozí zažívali a zažívají, nevzdal. Je

⁵⁵ Poukazoval přitom na vládu premiéra Kaczyńského, který byl v době mého výzkumu u moci.

⁵⁶ Žena, zahradnictví, 32 let.

zřejmé, že když si dobrovolně vybrali tuto práci, tak by ji jen stěželi dělati v době, kdy je již nespokojuje. Ovšem je zase otázkou, do jaké míry je to z jejich strany přetvářka a do jaké skutečnost. Možná v době nedávno minulé nespokojeni byli, ale já jsem se ptal na současnost a zde byli odpovědi poměrně jednoznačné, i když přesto se mezi sebou alespoň drobně lišily. Od naprosto jednoznačných, kdy respondenti říkali, že byli vždycky spokojeni, až po odpovědi typu: „*No jsem spokojená, ne že nejsem, ale jsou takové dny, kdy mi vlasy vstávají hrůzou na hlavě*“⁵⁷. „*Moje žena není určitě spokojená, ona chce abych pracoval 8 hodin, přišel a dál pracoval doma... můj životní sen byl vždycky mít něco soukromého, něco svého a být svým vlastním pánem... já jsem momentálně spokojený s tím, co jsem dosáhnul. Jenom se bojím, aby to nebylo všechno zbytečné, protože to bývá různě během života*“⁵⁸. Jiná odpověď zněla: „*A co, proč bych měl být nespokojený? Mám dobré auto, za měsíc letím do Číny na dovolenou...*“⁵⁹. Zmíním ještě dva zajímavé názory: „*Jak není člověk nikdy spokojený, to by se měl hned někde zakopat a konec...*“⁶⁰. Myslím si, že z posledním názorem by souhlasili možná všichni respondenti a vystihuje nejlépe to, co si jistě mnozí myslí, ale neřeknou to nahlas: „*Nikdy člověk není natolik spokojený, aby byl úplně spokojený. Vždycky třeba něco vylepšit, opravit, ještě něco nového vymyslet. Takový je život a ten nám to každý den ukazuje, že by se to přidalo, tu by se něco hodilo...*“⁶¹.

1.18. Reklama a podnikatelé

Ještě předtím, než se začnu zabývat tím, jaký mají podnikatelé vztah ke svým zákazníkům (téměř všichni mají většinu zákazníků z řad obyvatel obce), zaměřím se na to, jak klienty získávají, čím je „lákají“.

Jednu z nejznámějších a nejobvyklejších metod představuje použití reklamy. Ta je všude kolem nás. S opravdu nejrozmanitějšími formami reklamy se můžeme setkat prakticky kdekoli. „Útočí“ na nás z médií (televize, rozhlas, tisk, internet...), při jízdě dopravními prostředky můžeme spatřit velké reklamní tabule u cest a v městském prostředí se s reklamou setkáváme prakticky na „každém rohu“. V poslední době se rozvinulo až do vcelku masové podoby doručování reklamních letáků přímo do místa bydliště. A jaké formy reklamy využívají podnikatelé v obci Dobrzeń Wielki, využívají-li nějaké?

⁵⁷ Žena, zahradnictví, 32 let.

⁵⁸ Muž, prodej a servis kol, okolo 55 let.

⁵⁹ Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

⁶⁰ Muž, stavebnictví, okolo 30 let.

⁶¹ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

Ještě předtím, než zodpovím předcházející otázku, řekněme si, co si o reklamě myslí Bedrnová s Novým (1998:451):

Reklama slouží především k ovlivňování potenciálních zákazníků. Toto ovlivňování nemusí směřovat příjemce pouze k nákupu, bezprostředně ovlivňovat jeho kupní chování, často má za úkol obecněji ovlivňovat jeho postoje ke značce nebo firmě...Má-li být reklama účinná, je nutné dobře stanovit její cíl, určit její příjemce a vlastní obsah sdělení, resp. jeho formu.

Reklama může mít rozličnou formu, to už jsem řekl, záleží jen na jednotlivých podnikatelích jakou formu zvolí. Nesmíme však zapomenout, že to, jakou reklamu zvolíme, záleží také na finančních možnostech každého jedince. Někdo dává na reklamu velké množství peněz, které však nikdy nemůžou předem zaručit úspěch v podobě nárůstu zákazníků. Jiní investují jen velmi malé částky a někdo nemá žádnou reklamu, poněvadž si to ze svých příjmů nemůže dovolit a reklama tak pro něj představuje nedosažitelný luxus. Nepřítomnost reklamy však ne vždy souvisí s nedostatkem financí. Setkal jsem se i s případem, kdy podnikatel úmyslně žádnou reklamu nemá a ani nechce mít, protože je spokojený se současným stavem své firmy, počtem svých zákazníků, který je pro něho plně vyhovující a dostačující. Tohle byly spíše výjimečné případy, většinou jsem se setkával s tím, že podnikatelé přeci jen nějaké formy reklamy mají a používají.

Tou nejběžnější formou, kterou využívají a mohou ji obyvatelé a návštěvníci obce spatřit hned na první pohled, představují reklamní tabule odkazující na jednotlivé firmy. Ty jsou nejčastěji umístěny podél hlavní silnice a odkazují mnohdy i na firmu vzdálenou několik kilometrů, ale stále se nacházející na území obce. Mohou být umístěny také přímo na budovách jednotlivých firem či na obytných domech v nichž se firma nachází. Podle těchto reklamních tabulí jsem se i nejčastěji orientoval při návštěvách mých potencionálních a často i budoucích respondentů. Reklamní tabule však nejsou pravidlem pro každou firmu. Někdy se stávalo, že podnikatel neměl opravdu žádnou reklamu včetně této, symbolizující výskyt určité firmy. Tyto podnikatele jsem nacházel pouze podle adresy. Vzhled těchto tabulí často také vypovídá o firmě, na kterou odkazuje a její možnosti dovolit si takovouto formu reklamy a o celkovém důrazu kladeném na reklamu. Tabule byly různorodé, od opravdu velkých, reprezentativních, přes takové střední, nikterak výstřední. Třetí skupinu tvořily cedule často velmi miniaturní, kdy zejména u tohoto typu nebyla výjimkou vyskytující se rez, která mnohdy znemožnila přečíst si informace na ní napsané. V souvislosti s tímto typem reklamy bych chtěl ještě upozornit na poměrně často existující tabule, odkazující však na již neexistující firmy.

Další formu reklamy představuje možnost zapsat svou firmu do krajského katalogu firem, přínos takovéto reklamy však někteří popírají z důvodu tamního obrovského počtu nejrůznějších jiných firem, kdy se to jejich logo v tom velkém množství zcela ztrácí.

Inzerce v lokálních novinách či krajských, telefonním seznamu či na internetu, je mnohými také využívána. Přínos těchto reklam a její dopad na počet zákazníků však podnikatelé jen velmi těžce odhadují. Ti, kteří byli přesvědčeni o neúčinnosti těchto typů reklamy od ní upustili, protože taková inzerce, dle jejich mínění, není právě levnou záležitostí.

Jiní respondenti se uchýlili k reklamě prostřednictvím reklamních letáčků, které si nechali natisknout a nyní je rozesílají například institucím na území obce či nacházejícím se v blízkém městě Opole. Jeden z respondentů řekl, že reklamu mu dělají známí v Německu a on tak jejich prostřednictvím získal již několik zahraničních klientů, ponejvíce ve formě jiných firem, které měly zájem o jeho výrobky, v tomto případě truhlářské.

Reklama, se kterou respondenti mají ve velké míře nejlepší zkušenosti a která se opravdu pozitivním způsobem projevuje na množství zákazníků, je tzv. slovní reklama nebo, jak řekl jeden z respondentů, „šeptavá reklama“. Jedná se o formu reklamy, kdy zákazníci, pokud jsou spokojeni s úrovní poskytovaných služeb dané firmy či například s celkovým přístupem vůči nim samým, tak tuto konkrétní firmu doporučí svým příbuzným, kamarádům či známým. Někteří z respondentů se sami aktivně zapojují do této formy reklamy, kdy svým kamarádům a známým řeknou, ať se o jejich firmě zmíní například před svými kolegy v práci. Z povahy této reklamy je však zřejmé, že může také fungovat v obráceném, tedy negativním smyslu nebo se v takovou může lehce proměnit po určité chybě podnikatele. „...*Nepotřebuji reklamu v žádných novinách a katalozích, lidé sami mi dělají reklamu, když jsou u nás spokojeni*“⁶². „*Slovní reklama, nejlepší reklama na světě. Dělej dobře svou práci a jestliže ti lidé budou dobře obslouženi, řeknou o tobě jiným a ti dají další práci*“⁶³.

1.19. Rozvoj firmy jako další aspekt reklamy

Rozvoj firmy, k němuž patří například rozšiřování a zkvalitňování nabízených výrobků a služeb, inovování různých věcí, budování image firmy a další faktory, taktéž jako výše zmíněné formy reklamy, slouží ve svém prvotním účelu k přilákání dalších, nových klientů či alespoň k udržení stávajících. Tyto skutečnosti však nejsou jen k tomuto účelu, stejně tak je to i určitá forma reagování na konkurenci, i když byli i takoví, kteří tento aspekt nechtěli přiznat, ale ve skutečnosti jdou oba dva aspekty „ruku v ruce“.

Firmy mohou inovovat různým způsobem, například prostřednictvím technického rozvoje, nových způsobů organizace práce. Pro rozvoj tvůrčích či inovačních nápadů je nejdůležitější lidský

⁶² Muž, obchod s potravinami, okolo 35 let.

⁶³ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

kapitál, neboť inovace jsou vždy vytvářeny lidmi (Lukeš, Nový 2005). V rozvinutých ekonomikách malé a střední soukromé podniky tvoří významný inovační potenciál. Dokážou nejrychleji reagovat na potřeby nových a rozvíjejících se trhů zejména na té místní a regionální úrovni (Trnková 2003). Na adresu inovací, Nezval (2006:114) doplňuje:

Skutečný podnikatel se dokáže povznést nad rutinu, nehledí na okamžitý prospěch a je ochoten riskovat. Pasivně se nepřizpůsobuje změnám venku, ale je tím, kdo přináší změny. Skutečný podnikatel přináší inovace, které mu umožní získat rozhodující místo na trhu, což mu zajistí vzestup.

K důležitým faktorům, které přispívají k rozvoji firmy, patří budování identity firmy. Identita je primárně určena vnějším prostředím, se snahou se odlišit, zaujmout vlastní specifíčnost, být snadno identifikován apod. Pro drobné podnikatele a malé firmy platí, že vlastní identitu utvářejí zejména na základě osobních zkušeností zákazníků, případně širší veřejnosti, s chováním firmy v příslušném regionu. Osobní zkušenost je vždy nejvýraznější vizitkou, a to jak v dobrém, tak i ve špatném slova smyslu. Velmi důležité je taktéž image firmy. Zatímco identita je ze značné části vybudována na objektivních a materiálních attributech firmy, image vyjadřuje výsostně subjektivní kategorii. Jde o subjektivní vnímání firmy lidmi, ať již těmi, kteří stojí vně této firmy, nebo vlastními zaměstnanci. Na tvorbě image drobných podnikatelů a malých firem se naprosto rozhodující částí podílí vlastní chování podnikatele a jeho zaměstnanců a právě zde je rozhodující zkušenost jednotlivých klientů, osobní doporučení klientů i vlastních zaměstnanců, pověst v bezprostředním okolí, obci či malém městě. Důležitou roli sehrává také prezentace firmy při různých příležitostech, spojená s obvyklými formami podpory prodeje a reklamy. Právě převážně lokálně zaměřené firmy mohou s velkým efektem podporovat společenské akce regionu – plesy, oslavy výročí založení obce, vinobraní či dožínky, místní sportovní soutěže a podobně. I tady však platí zásada přiměřenosti a profesionality, poněvadž nezvládnutí podobných prezentačních akcí může naopak image silně a dlouhodobě poškodit (Lukeš, Nový 2005).

Rozšiřování služeb, zavádění inovací, budování co nejlepšího image, to jsou všechno aspekty, které se dotýkají i mých respondentů. Všechny tyto skutečnosti ovšem samozřejmě nejdou udělat naráz, nějakým mávnutím kouzelného proutku. Je to běh na dlouhou trať, který však prakticky nikdy nekončí, má jenom hodně vzdálený a nejasný cíl, což si podnikatelé uvědomují. Je potřeba neustále monitorovat trh, reagovat na potřeby zákazníků, inovovat, zlepšovat, pokud chceme být ve svém podnikání úspěšní, ale to vše, jak známo opět a jenom záleží na finančních možnostech každého podnikatele. Bohužel, ne každý si to ze svých příjmů může dovolit: *„To všechno stojí finance, čili to všechno začíná od finanční stránky. Nejdříve je třeba získat finance a potom možná*

*eventuálně realizovat nějaké nápady*⁶⁴. Tento podnikatel přiznává, že se prakticky dostal do bludného kruhu, kdy potřebuje získat více zákazníků, aby tím pádem získal i prostředky pro zdokonalení svých služeb, ale právě ty zákazníky, by si zřejmě získal tím zdokonalením služeb, na které však nemá peníze.

Co mají všichni podnikatelé společné, je skutečnost, že všichni začínali své podnikání na určitém výchozím bodě a postupem času už záleželo jenom na jejich schopnostech, dovednostech a financích, nakolik se tomu původnímu výchozímu stavu vzdálí. Myšleno samozřejmě, co se týče zdokonalení a rozšíření služeb včetně získání větší škály klientů a jiných aspektů. Někteří se bohužel pro ně, od toho výchozího stavu příliš nevzdálili a naopak jiní své firmy mnohdy změnili k nepoznání: *„Na počátku jsem jenom čepoval pivo v malém baru a teď je tady velká, špičková restaurace se širokým záběrem pro několik stovek hostů, ...ti, co stojí na místě, ti vlastně couvají zpátky*⁶⁵.

Rozvíjet firmu se dá mnoha způsoby. Můžete investovat do nových strojů či zdokonalovat ty původní, investovat do zařízení, do vnějšího či vnitřního vzhledu firmy (modernizovat, zkrášlovat...), dbát na přístup a chování zaměstnanců vůči klientům, prezentovat firmu již zmiňovanými aktivitami, rozšiřovat svůj sortiment, zdokonalovat své výrobky co se týče jakosti, dělat různé výhodné akce ve vztahu k cenám, které v konečném důsledku budou výhodné i pro samotné podnikatele a spoustu dalších nejrůznějších aktivit. Jednou z možností rozvoje podnikání je i vybudování dalšího firemního objektu, v tomto případě druhé restaurace, jak to udělal jeden z mých respondentů. *„Podnikám rok a půl a všechny vydělané peníze dávám zpátky do firmy, na její rozvoj, do investic, abych si mohl koupit další stroj, který mě v mém podnikání posune zase dopředu*⁶⁶. *„Celý čas se snažíme něco dělat, aby to pole pokrytí bylo co nejširší. Záleží od poznávání trhu, jestliže chceme být dobří, je třeba dobře poznat trh. Děláme si taková bádání trhu, určitě chceme mít stále širší pracovní záběr, nějaké marketingové reklamy taky mají na to vliv*⁶⁷.

⁶⁴ Muž, obchod s potravinami, okolo 50 let.

⁶⁵ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

⁶⁶ Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

⁶⁷ Muž, stavebnictví, okolo 30 let.

Praktická část II

1. Místo podnikatelů ve vztahové struktuře obce

V této kapitole se chci začít zabývat mým hlavním tématem, jemuž jsem se při výzkumu v obci Dobrzeń Wielki věnoval. Budu se zabírat vztahem podnikatelů ke svým zákazníkům, kterými jsou v hlavní míře většinou obyvatelé obce, vzájemnými vztahy mezi podnikateli a vztahem podnikatelů k místní samosprávě. Na tuto problematiku vzájemných vztahů se podívám pohledem všech zúčastněných stran.

Mít dobré vztahy s lidmi je pro podnikatele a jejich činnost velmi důležité. Především to platí o podnikání v obcích, o tom se zmiňuje Herová (2003:182):

Pro rozvoj činnosti drobní podnikatelé potřebují jak podporu místních oficiálních institucí, tak svých spoluobčanů, jakožto potencionálních zákazníků, zaměstnanců, konkurentů prostřednictvím neformálních vztahů. Na venkově jsou dobré vztahy mezi lidmi o to důležitější a cennější, o co je možnost výběru těchto partnerů početně omezenější. Podpora formálních i neformálních struktur může do určité míry pomoci eliminovat řadu nevýhod, se kterými se drobní podnikatelé musí vyrovnávat oproti velkým podnikům (financování, využití kapacit techniky, možnost odbytu, atd).

Při svém výzkumu na význam mezilidských vztahů narazila i Pavlíková (2003:169-170):

Většina podnikatelů svoji živnost provozuje v prostředí, které je jim velmi dobře známé a blízké. Na jedné straně toho bezesporu využívají (např. znalost konkurence a možností odbytu, vlastní prostory k podnikání), ale zároveň si jsou vědomi i negativní stránky této skutečnosti (např. závist, neochota v přístupu ze strany obce). Mnohdy do značné míry právě mezilidské vztahy u oslovených respondentů zasahují do jejich podnikatelského rozhodování a výrazně ho v mnoha hlediscích ovlivňují a formují.

1.1. Podnikatelé a zákazníci

Zákazníci (myšleno fyzické osoby nikoli firmy) představují pro podnikatele, zejména pro ty malé, drobné živnostníky, opírající se mnohdy pouze o takovéto klienty, jeden ze základních kamenů podnikání. Zákazníci jsou pro většinu z nich všechno, od nich se vše odvíjí, na nich téměř vše závisí. To, zda zákazníky budou mít či mají a v jakém počtu, zda-li tedy budou mít pro koho nabízet své výrobky, zboží nebo služby, záleží také na vzájemných vztazích, které se nimi mají.

Důležitosti klientů by měl tedy odpovídat zvolený přístup k nim. Má slova potvrzují např. Srpová a Veber (2005:122):

Orientace na zákazníka vychází ze základního postulátu, že chování firmy není založeno na prioritě vlastních zájmů, kterým se musí přizpůsobit zákazníci, ale naopak na zájmech zákazníků, kterým se musí přizpůsobit struktura a chování dodavatelů.

Veškeré podněty, působící na zákazníka v průběhu prodejního kontaktu s firmou, znamenají pro něj signály o jejím celkovém postoji k zákazníkům. Z tohoto důvodu by neměly být přehlíženy ani zdánlivé maličkosti v péči o zákazníky. Pozornost by měla být věnována zvyšování úrovně jak osobní, tak i procesní stránky jednání se zákazníky. Úroveň osobní stránky jednání se zákazníky se projevuje v tom, zda se zákazník cítí v daném prostředí (prodejně, kanceláři apod.) celkově vítaný, je s ním jednáno slušně a s respektem. Významnými „signály“ o postoji k zákazníkům jsou dále např. způsoby vedení prodejního rozhovoru, ochota odpovídat na otázky, vyjasňovat námítky a reagovat na podmínky. Zákazník by měl získat pocit, že jeho požadavky a přání jsou brány v úvahu a je snaha jim pokud možno vyhovět. Procesní stránka jednání je charakterizována tím, jak účinně, bez zbytečných prostojů a organizačních zádrhelů je zákazník obslužen, jak snadné (či naopak otravné) jsou jakékoli úkony spojené s nákupem, případně s vyřízením reklamace (Lukeš, Nový 2005).

Proč píšu o podnikatelově vystupování vůči klientům, proč ne vystupování zaměstnanců ke klientům? Právě proto, že tito malí, drobní podnikatelé, kteří se stali mými respondenty, v mnoha případech žádné své zaměstnance nemají a veškerou práci, která obnáší jak obsluhování zákazníků, administrativní činnost, marketingovou činnost, zajišťování dodavatelů a další skutečnosti, musí zvládnout sami nebo s přispěním rodinných příslušníků. V případě, že podnikatelé své oficiální zaměstnance měli, stejně jsem se setkával s tím, že se také aktivně zapojovali do prodeje či vykonávání služeb, které byly pracovní náplní firmy. Neseťkal jsem se u svých respondentů s tím, že by například seděli celý den zavření ve svých kancelářích nebo naopak celý den jezdili za svými obchodními partnery. To opravdu ne. Byli v každodenním bezprostředním kontaktu se zákazníky a sami nejlépe znají a umí vyhodnotit svůj vztah vůči klientům i například z perspektivy celkové doby podnikání.

1.1.1. Vztah s klienty

V předešlém textu jsme mohli vidět, že celkový přístup k zákazníkům, relace s klienty, mají opravdu značný význam pro podnikání. Jak se tedy na svůj vztah se zákazníky dívají mí respondenti, jaký jim přikládají význam, jaký byl vývoj tohoto vztahu, jak se eventuální dobré vztahy s klienty udržují? Těmito a mnoha dalšími otázkami se budu nyní zabývat. Podívejme se nejprve, jak by vůbec svůj samotný vztah vůči klientům popsali, co je v této souvislosti napadá.

Můžeme říci, že považují vztah se svými klienty za dobrý. Samozřejmě, občas v těch vztazích něco „zaskřípe“, jak někteří přiznávali, ale to se jedná o jedince, jejichž počet je zanedbatelný k celkovému množství klientů. Už z tohoto důvodu podnikatelé používali nejčastěji slovo „dobré“, jako ohodnocení vztahu s klienty: „*Dobré. Jasně, že jsou někdy reklamace, jak se něco nezdaří, ale obecně můžeme říci, že vztahy jsou dobré*“⁶⁸. Vzápětí hned respondenti dodávají, že vztahy musí mít dobré, protože jinak by ty klienty neměli. Klient je nejdůležitější a je potřeba nosit ho na rukou, jak dodává jeden z respondentů. To, že jsou vztahy dobré, nejčastěji podnikatelé vycítí spokojeností klientů, která pramení od získání si jejich důvěry a opětovného navštěvování firmy či stálém zvyšování počtu svých zákazníků, což je podle respondentů tím nejpádňším projevem toho, že vztahy se zákazníky jsou dobré. Dokonce zaznělo i označení „velmi dobrý vztah s klienty“, které bylo zdůvodňováno velkou spokojeností zákazníků, dávajících to podnikateli velmi často verbálně najevo. „*Jakmile nemáš dobrý vztah s klienty, tak to můžeš na druhý den zavírat*“⁶⁹. Jestliže někteří nepoužili výraz „dobrý“, používali označení jako „vztah plný důvěry“ či „dbáme o své klienty“. Poněkud výjimečný byl názor respondenta, který až tak hluboce o dobré kvalitě svých vztahů nebyl přesvědčen: „*Je to různé, záleží od klienta, v jakém přijde rozpoložení, zda je nervózní nebo není...jsou velmi netrpěliví klienti, kteří chtějí všechno hned a nejraději by zaplatili až příště...jednomu se něco hodí, druhému ne, no je to různé*“⁷⁰.

1.1.2. Je potřebná změna ?

Většina respondentů se tedy shodla na tom, že jejich vztahy se zákazníky jsou dobré. Jsou však opravdu natolik dobré, že by na nich nic neměnili nebo se přece jen najdou aspekty, které by ještě chtěly vylepšit? Najdou-li se takové, tak jaké to jsou, co by na svých současných vztazích podnikatelé nejraději změnili?

⁶⁸ Muž, truhlářství, okolo 40 let.

⁶⁹ Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

⁷⁰ Muž, stavebnictví, 28 let.

Část respondentů při odpovědi na tuto otázku řekla, že by na svých momentálních vztazích s klienty neměnili nic. Jsou spokojeni s tím, tak jak jsou a není podle nich potřeba cokoli měnit, jsou-li úspěšné a obě zainteresované strany spokojené, alespoň podle jejich mínění: „*Není co, teď je investiční boom, cítím, že jsou klienti bohatší, více kupují. Není důvod k jakékoli změně*“⁷¹. Je však potřeba dodat, že část respondentů z této skupiny přeci jen něco našla, co by na svých vztazích s klienty změnili a tím bylo množství zákazníků, které by podle jejich slov mohlo být větší. Je však otázka, nakolik přání po větším množství zákazníků je relevantní odpovědí na to, co by na současných vztazích změnili.

Druhou skupinu respondentů vytvořili ti, jež zastávali názor, že vždycky je možné něco na vzájemných vztazích zlepšit, zdokonalit. K poměrně zajímavým názorům patřilo tvrzení, že s některými klienty se těžce jedná, protože se snaží smlouvat a to dokonce zejména lidé, kteří jsou bohatí a patří k „vyšší vrstvě“. Ke smlouvání je prý otevřená celá Evropa. „*Někdy jsou takoví klienti, že přinesou u mě koupěnou rukavičku za 1,50 zlotých, která se jim protrhla a chtějí vrátit peníze. Mohla bych říct, že mně to nezajímá, ať jdou k tomu, kdo to šil. Ale on mně okřikne, že já jsem mu to prodala a chce zpátky peníze. Tady je potřeba se držet a prostě mu říct dobře a vrátit mu peníze, protože jak se člověk hádá s klientem, to víte, jak to v životě dopadá*“⁷². Někteří si taky stěžovali na skutečnost, kdy v končící pracovní době přicházejí klienti. Tohle nemají rádi, po celém dni stráveném ve firmě chtějí konečně domů a věnovat se ve zbývajícím čase svým rodinám a takoví zákazníci jim pracovní čas prodlužují a jenom je tak zdržují. Dodávají, že sice každý klient je dobrý, ale bez takových by se prý klidně obešli. Je to podle nich nepříliš vhodný zvyk některých zákazníků a obsloužit je stejně musí, protože si nemohou dovolit je vyhodit. Mezi odpověďmi byla také zmiňována arogance některých zákazníků, opovržlivé chování ze strany klientů: „*Moc se cítí takovými pány, necítí takové vzájemné porozumění, pochopení*“⁷³. Doplnují k tomu, že když mají peníze, tak si myslí, že můžou všechno. Jiný z respondentů se naopak setkal s tím, že klienti ve smluvené době cenu za jeho služby nezaplatí a potom je nucený vypisovat dluhopisy a peníze po těch lidech vymáhat. Mnozí se také shodli, že by klientům přáli více tolerance k případným chybám, kterých se mohou někdy dopustit a také více trpělivosti.

Nakonec tedy můžeme vidět, že vztahy s klienty u mnoha podnikatelů zase nejsou až tak dobré a je mnoho z toho, co by na nich změnili. Zajímavé je, že respondenti vždycky zmiňovali chyby u klientů a to, co by u nich změnili, ale na to, že chyba může být také na jejich straně poněkud pozapomínali.

⁷¹ Muž, čalounictví, okolo 45 let.

⁷² Žena, zahradnictví, 32 let.

⁷³ Muž, stavebnictví, 28 let.

1.1.3. Udržování dobrých vztahů

Dá se říci, že mít dobré vztahy se zákazníky znamená mít i úspěch v podnikání nebo přinejmenším mít i velkou šanci, že budu ve své činnosti úspěšný. Dobré vztahy taky do jisté míry znamenají i určitou pojistku proti tomu, že nezačnou odcházet ke konkurenci, proč by měli, když vzájemné vztahy jsou dobré a obě strany spokojené. Jenomže ta spokojenost ze strany zákazníků není automatická, žádný podnikatel si nemůže říci, já teď mám dobré vztahy se svými klienty a proto očekávám, že tyto vztahy budou mít stejnou úroveň i v budoucnu. Nikdo opravdu nemá zajištěnou spokojenost zákazníků navždy, po celou dobu podnikání. Ta důvěra, spokojenost klientů je velmi nestálá a může se zborit během velmi krátké chvíle to, co bylo budováno i třeba po několik let předtím. Zákazníci mají v dnešní době možnost volby, nikdo nemá přednostní práva ve vztahu k nim, jeden den půjdou tady, ale příště pokud už spokojení nebudou, půjdou „o dům dál“. Podnikatelé by se proto měli pokud možno vyvarovat jakékoli chybě či nedostatku, který by zavedl příčinu k eventuálnímu ochlazení současných dobrých vztahů a možnému odlivu zákazníků směrem ke konkurenci. Nemohou si tedy dovolit jakýmkoli způsobem „usnout na vavřínech“ a pokládat svůj současný vztah s klienty za konečný. Mí respondenti jsou si toho vědomi a moc dobře vědí, že vše je pouze momentální a záleží z velké části na nich samotných, zda dokáží současný stav vedoucí k jejich spokojenosti udržet či jej dokonce vylepšit nebo naopak jej ztratit a to mnohdy nenávratně. Existuje celá řada nejrůznějších způsobů, jakými dobré vztahy se zákazníky udržet a jistě každého z nás napadá spousta nápadů.

Vytvoření vlídné, o zákazníka „pečující“ atmosféry je významné jak z hlediska udržení stávajících zákazníků, tak je i prostředkem, jak na základě jejich ústního doporučení získat zákazníky nové. Mezi nástroje, které se dají použít pro udržení kontaktu se zákazníkem a k připomenutí firmy mohou patřit například drobné reklamní předměty, předání vizitek, reklamních letáků se žádostí o doporučení firmy, přání k novému roku s kontaktní adresou a přehledem poskytovaných služeb, zaslání katalogů, rychlá odpověď na případné další otázky atd. Uvedené nástroje slouží k vyjádření zájmu o zákazníka a ochoty poskytnout mu mimořádnou péči, která jej má povzbudit k opakovaným nákupním kontaktům (Lukeš, Nový 2005).

Jakými způsoby pečují o zákazníky podnikatelé v obci Dobrzeń Wielki? K základním pilířům patří zvolit správný, co možná nejlepší přístup ke svým klientům, vzbudit svým přiměřeně sebevědomým vystupováním a v neposlední řadě odborností svých eventuálních odpovědí na klientovy otázky, plnou důvěru zákazníků jak k podnikatelově osobě, tak k produktům, jež nabízí. Dalo by se to vše shrnout pod pojem profesionální přístup vůči zákazníkům. Klient se musí cítit dobře a vědět, že právě tady bude profesionálně obslužen: „...klienta je potřeba jen profesionálně

*obsloužit, nevnucovat mu šmejdy, nešidit ho a neslibovat to, co nesplním...jak jsou ty tři faktory splněné, není třeba nic dělat, jen čekat na dalšího zákazníka*⁷⁴. S tím souhlasí i jiní, jež přitakávají, že klienta si nemohou dovolit nějakým způsobem ošidit a spíše je potřeba k jeho koupi doložit ještě nějakou drobnost, aby byl spokojený. Taktéž je potřeba stejně profesionálně obsloužit klienta, který kupuje jen „za pár zlotých“, jako toho, co kupuje za „sto tisíc“. Není totiž vyloučené, že příště takový klient přijde a koupí také něco za 100 tisíc a kdyby byl při předešlém drobném nákupu zklamán, to by už určitě podruhé nepřišel. *„Je třeba být milý, solidní, odpovědný. Jak se uzavře smlouva na daný termín, tak je nutnost vše v té době udělat*⁷⁵.

K dalším způsobům péče o zákazníky patří setkávání se stálými klienty na akcích organizovaných podnikatelem, například předvánoční setkání ke konci roku a poděkování jim za věrnost, doprava zboží až do domu a to v rámci celého Polska, bezplatné poradenství včetně bezplatného servisu, případná školení. Zákazníky si lze udržet taktéž nadstandardními doplňkovými službami, které jsou prováděny zdarma v rámci jimi zvolené služby. Zmíněno bylo už také darování různých upomínkových předmětů jako triček s firemním logem, firemních čepic, kalendářků, různých katalogů či prospektů, dávání drobných vánočních dárků či posílání blahopřejných telegramů nejen stálým klientům, ale i ostatním. Někteří taky dávají k zakoupenému materiálu zdarma příslušenství, které patří k povinné výbavě, například montérky či ochrannou přilbu k zakoupené motorové pile. *„To je čistý marketing, jsou na to různé způsoby. Například jiné ceny držím pro stálé klienty a jiné pro ty, co přijdou jednou, dvakrát do roka...nebo klienti dostanou zboží levněji, když ho však koupí víc...bezplatný servis či okamžitá výměna poškozeného zboží je základem...*⁷⁶. Jiný říká: *„Zásada je jednoduchá. Jestliže klient dostane dobré zboží, dobrou kvalitu, dobré služby, to on je spokojený, on se vrací zpátky. Pak je ještě klient tzv. nedůvěřující, který to dostane, ale on i tak tomu nebude věřit. Takový člověk nebude věřit nikomu, on dostane nejlepší kvalitu, ale přesto bude hledat něco jiného, horší kvality, protože to je levné...On si celý čas myslí, že na tom vydělá...*⁷⁷. Zazněla i originální odpověď, kdy podnikatel nevěděl, co dělat pro udržování dobrých vztahů s klienty.

⁷⁴ Muž, instalatér, okolo 30 let.

⁷⁵ Muž, truhlářství, okolo 40 let.

⁷⁶ Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

⁷⁷ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

1.1.4. Vliv zákazníků na rozvoj firmy

Pomáhají podnikatelům nějakým způsobem ty vztahy s klienty, například při rozvoji firmy? Podílejí se klienti aktivně na proměně respondentova podnikání či nikoliv a podnikatelův vztah s klienty tak na rozvoj jeho firmy v žádném ohledu nemá vliv?

Respondenti se drtivou částí svých odpovědí shodli na tom, že klienti pomáhají při rozvoji jejich podnikání. Mnohdy značnou měrou, kdy k rozvoji firmy došlo především na základě nejrůznějších iniciativ z řad zákazníků. Opravdu, respondenti si přitakávali v tom, že často je současný stav vývoje podnikatelské firmy z velké části zásluhou klientů. Ti mají na rozvoj podnikání v zásadě dvojitý vliv.

K tomu prvnímu patří již dříve zmiňovaná tzv. slovní reklama, kdy zákazníci, pokud jsou spokojeni, tak se o této firmě pochvalně zmíní dalším lidem či jiným firmám, jež se poté také stávají zákazníky tohoto podnikatele a tím přispívají k dalšímu rozvoji jeho firmy. Už i proto mají podnikatelé velký zájem na tom, aby jejich vztahy s klienty byly co možná nejlepší. *„No určitě pomáhají, protože každá firma se opírá především o klienty, takže jestliže oni nás dobře vnímají, tak potom i reklamují firmu tam někde u svých známých...“*⁷⁸. *„Jak máš dobré klienty, tak to vypadá tak, že oni ti prostě přivádějí další nebo ti dělají dobrou pověst...prostě klienti, to je nejdůležitější věc firmy. Nemusí být tady zboží, nemusí tu být nic, důležité je, abys měl dobrou pověst mezi klienty“*⁷⁹.

Tím druhým a důležitým vlivem, který mají klienti na rozvoj podnikání, je přímo jejich aktivní zapojování do dění ve firmě. Sami často přicházejí s nejrůznějšími iniciativami, nápady, jež by přicházely v úvahu, ať už se to týká zdokonalení služeb či rozšíření sortimentu prodáváného zboží nebo nápady týkající se dekorace a vnějšího vybavení firmy. Nezřídka se stává, že pokud podnikatel nemá takové aktivní klienty, kteří se sami zmíní o nedostacích či nápadech týkajících se jeho podnikání, tak se sám ptá svých zákazníků na to, s čím jsou spokojeni a naopak s čím spokojeni nejsou, co jim tady chybí, na co by se měl více zaměřit, co zdokonalit, přidat a tak dál. Zdůrazňují, že takové vztahy, kdy se klienti zmiňují o tom, co si o jejich firmě, podnikání myslí, jsou nejlepší a právě ty „živé interakce“ posunou respondentovo podnikání směrem dopředu ke spokojenosti všech, jak zákazníků, tak i jeho samotného: *„Jak něco nemáš, to ti říkají, poslouchej, nemáš tu to, to. Někdy taky ne všechno jde mít, ale jak vidím, že už se více lidí ptá na takové a takové zboží, no to třeba reflektovat“*⁸⁰. *„Když třeba více klientů přijde, že nejsou spokojeni s tím a tím výrobkem, tak*

⁷⁸ Muž, stavebnictví, okolo 30 let.

⁷⁹ Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

⁸⁰ Muž, průmyslové zboží, 54 let.

*se snažíme vyměnit producenta, anebo dodavatele...*⁸¹. Klienti mnohdy pomohou odhalit slabá místa v podnikání, na které by bez jejich aktivní účasti respondenti jen stěžii přišli, anebo až s dlouhodobějším zpožděním.

Objevily se nakonec i ojedinělé hlasy, kdy respondenti názorům svých klientů nepřikládají velkou váhu a raději se spoléhají výhradně na své zkušenosti a nápady. Zdůvodňují to tím, že klienti by měli využívat pouze jejich služeb, rozvoj firmy a vše, co je s tím spojené, ať přenechají samotným podnikatelům.

1.1.5. Intenzita vzájemných kontaktů

Podle předešlých odpovědí se může zdát, že mnozí podnikatelé se svými zákazníky udržují poměrně intenzivní vztahy nebo se alespoň o to snaží. Jaké jsou tedy ty kontakty, jsou opravdu intenzivní nebo se mýlím?

Intenzita kontaktů se zákazníky je velmi individuální a liší se s každou firmou. Záleží na tom, zda se firma opravdu opírá o ty intenzivní, často se opakující návštěvy stálých klientů nebo si například intenzivní kontakty se zákazníky vyžaduje přímo podnikatelova činnost, jíž se věnuje. Můžeme říci, že obchody a firmy zabývající se prodejem zboží mají poměrně intenzivní vztahy se svými stálými klienty a to platí dvojnásobně zejména pro obchody s potravinami, kde je intenzita kontaktů se stálými zákazníky velmi velká a ty obchody jsou právě založeny na těch častých, opětovných návštěvách klientů. Intenzivní vztahy mají také mnozí řemeslníci, kteří často v průběhu tvoření svého výrobku konzultují s klienty, pro něž je finální podoba výrobku určena, jeho momentální stav a klient se tak aktivně podílí na úpravě, změnách a má velký vliv na jeho konečnou podobu. Koneckonců, on bude tím, který bude výrobek v konečné fázi užívat. „*No ano, jsou intenzivní, na tom to závisí, protože všechny ty obchody, tak nějak na tom závisí. Vydělává se na stálých zákaznících, kteří se vracejí*“⁸². „*Jak přijde poprvé ten klient, to jsou ty vztahy takové ohraničené, ale později jak přijde 2x, 3x, 5x, tak tam už je taková důvěra a to sžití s klientem je stále větší...můžeme už potom mluvit o intenzivních vztazích*“⁸³. Čím častější kontakty se stejnými zákazníky firma má, tak to podle respondentů znamená, že klienti jsou spokojeni, protože se vracejí a čím více se vrací, tím je i podnikatel spokojenější a úspěšnější.

Jsou však i obory, jež nemají nikterak intenzivní vztahy se svými zákazníky a neopírají se o stálou klientelu. Mezi takové obory možná trochu překvapivě patří i podniky věnující se

⁸¹ Muž, stavebnictví, 28 let.

⁸² Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

⁸³ Muž, stavebnictví, 28 let.

gastronomii, které podle výpovědí jejich majitelů těží většinou s klientů „přespolních“, kteří se během průjezdu obcí v těchto zařízeních zastaví a tyto vztahy jsou často ohraničeny jen jejich jedinou návštěvou. Někteří z respondentů nedokázali říci, zda jsou jejich vztahy se zákazníky intenzivní.

1.1.6. Ideální vztah

Jak podle respondentů vypadá ideální vztah, může se vůbec někdy dosáhnout toho tzv. ideálu ve vzájemných vztazích nebo je to natolik vzdálená, nedosažitelná představa? Může být někdy něco ideální?

Někteří z respondentů při zmínce o pojmu ideální vztah jen povzdychli a vzápětí dodali, jak krásné a jak jednoduché by to bylo, kdyby vše bylo opravdu ideální. Realita má podle jejich mínění občas dalece k ideálu a shodli se také na tom, že nějakého konečného ideálu, za kterým by už nic nebylo a byl by to ten opravdový ideál, jaký si člověk ve své mysli představuje, nemůže být v mezilidských vztazích nikdy dosaženo, protože vždycky může být lépe, vždycky existuje něco, co není dotažené do konce. Jeden z respondentů řekl, že pokud by opravdu dosáhl ideálního vztahu se svými klienty, tak by rázem musel podnikání zanechat, protože by jej už nebavilo, neměl by tu motivaci neustále se zlepšovat. Častý názor by se dal také interpretovat tak, že ideál nemusí být, stačí, aby bylo i nadále tak, jak je. Byli i respondenti, kteří svého ideálu ve vzájemných vztazích s klienty již někdy dosáhli: „*Jak je klient spokojený, zaplatí, usměje se, to jsem spokojený i já a to je pro mě takový ideál*“⁸⁴. Podle jednoho podnikatele, by ideálu ve vzájemných vztazích bylo dosaženo tehdy, kdyby klienti nemuseli ani vystupovat z auta a nakupovat přímo z něj, tak to jde podle něho z některých zákazníků vycítit a možná, že to jednou i tak bude. „*Ideální vztah, to jsou roky. To musí člověk roky vypracovávat. Jak se podíváš, na Západě hlavně v Americe či ve Francii to jsou dědové a babičky, 70, 80 let a více a oni dál ten vzájemný vztah mezi klientem a sebou vypracovávají, celý život jej rozvíjejí...*“⁸⁵. K velmi zajímavým názorům patřil i tento: „*Ideálu nikdy nemůže být, protože klient, to je taky taková malá bestie, která hledá, kde co levněji koupit, kde je lépe obsloužen a tak dále*“⁸⁶.

⁸⁴ Muž, čalounictví, okolo 45 let.

⁸⁵ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

⁸⁶ Muž, průmyslová výroba, okolo 45 let, jediný zástupce střední firmy.

1.1.7. Proměna v čase

Vzájemné vztahy se po celou dobu podnikání mění, utvářejí, jsou neustále „v pohybu“. Jejich výchozí stav byl častokrát naprosto odlišný, než je v současné době a stejně tak za pár let budou vztahy mezi podnikateli a jejich zákazníky možná také diametrálně odlišné od současné podoby. Jak se tedy tyto vztahy měnily a vyvíjely od začátku podnikání k dnešnímu současnému stavu?

Respondenti se u této otázky shodli na tom, že jejich vzájemné vztahy s klienty se za dobu podnikání změnily, kromě jednoho ojedinelého názoru tvrdícího, že takové vztahy, jaké měl na počátku, má i v současnosti. Většina se také shodla na tom, že vztahy se proměnily směrem k lepšímu, ale byli i takoví, co tvrdili pravý opak.

Podnikatelé hlásají neustálé budování vztahu po celou dobu podnikání, už jen z toho důvodu, že přicházejí stále noví klienti, které je potřeba teprve přesvědčit o správnosti jejich volby pro tuto firmu a získat si jejich důvěru. V počátcích své činnosti právě „bojovali“ s jistou nedůvěrou u přicházejících klientů v nově vzniklou firmu. Ta důvěra se mnohdy buduje měsíce, roky, kdy podnikatel získává cenné zkušenosti a stále lepší pozici na trhu během těch let: „*To třeba budovat léta, získali jsme hodně firem a individuálních klientů, co u nás kupují, ale ty vztahy je potřeba nejdřív vypracovat, bohužel*“⁸⁷. Jiní příkládají velkou roli právě zkušenosti, která jim na počátku chyběla a kdy byli často bezradní, jaký celkový přístup ke klientům zvolit a dělali v tom časté chyby, což jim v získání si počáteční důvěry u zákazníků příliš nepomáhalo. Počátky byly hodně těžké, co se týče vztahu ke klientům, dodávají. Podle dalších je potřeba si své klienty vychovat a na to je nutný právě dostatek času. Renomé firmy, dlouhá doba praxe, to se také projevuje na celkových vzájemných vztazích. Proměna vzájemných vztahů může být také závislá od proměny věkové struktury zákazníků, kdy v začátcích podnikání na počátku 90. let byli klienty firmy většinou lidé předdůchodového věku, což byli podle respondenta lidé ze staré „nomenklatury“, přivyknutí poněkud jinak jednat s lidmi. Oni si mysleli, že respondentovi „udělají lásku“, když mu dají práci a on by je měl být ještě téměř povinen za to „líbat na ruku“. Postupem času se klienti obměnili, snížil se jejich věk a jsou to lidé, kteří respektují možnost podnikat a celkový přístup těch klientů je podle něj jiný a mnohem lepší.

Menší část respondentů vyjádřila názor, že jejich momentální vztahy jsou odlišné směrem k horšímu, protože v minulosti měli vztahy s klienty lepší. Současnou horší situaci si vysvětlují tím, že lidé jsou odváznější, mají více požadavků co se týče kvality, jsou bohatší, proto se cítí být většími „pány“, chtějícími mít všechno a hned. Zákazníci si podle nich méně váží podnikatelů, protože nejsou už tolik vzácní jako v minulosti. Jeden z názorů respondentů patřícího do téže

⁸⁷ Žena, zahradnictví, 32 let.

skupiny: „...dříve jsem mohl lidem vyprávět pohádky, protože nebyla téměř konkurence a klienti tak neměli možnost zjistit, ověřit si pravdivost mých slov...nebylo tolik konkurence, proto jsme si mohli práci vybírat...“⁸⁸.

1.1.8. Špatné zkušenosti

Podnikatelé většinou zmiňovali, že mají dobré vztahy s klienty. Přesto mě zajímalo, zda měli s někým negativní zkušenost, která by se týkala jejich činnosti a nemuselo jít jen o zákazníky, mohli to vztáhnout i na ostatní obyvatele z řad nepodnikatelů.

Část respondentů se doposud z nikým, kdo by nějakým negativním způsobem vystupoval proti firmě či proti podnikatelské činnosti nějak „bojoval“, nesetkala. Podle nich se starají jen o sebe, jejich podnikání není nikomu na obtíž, vystupují čestně, nikoho nikdy nepodvedli a žijí spořádaným životem, proto nikdo nemá důvod být nějak negativně naladěný vůči nim. „Nikdo proti mně nikdy nevystupoval, lidé byli rádi, že něco takového tady je a můžou přijít a koupit co potřebují. A když jsme jezdili daleko pro zboží, přiváželi jsme i jiné věci, které lidé chtěli. Pomáhali jsme jim tak“⁸⁹. Nesetkali se ani s tím, že by jim lidé nechtěli zaplatit za vykonané služby.

Jiní právě tuto skutečnost zmiňují jako největší negativum, se kterým se doposud setkali. Takové problémy se snaží nejčastěji řešit domluvou a dohodou, ale mnohdy ani to nepomůže a prodělané peníze tak musí oželeť, protože žádné jiné kroky se jim neoplatí podnikat, pokud ta dlužná částka není opravdu nějaká velká. „...že někdo nezplatí, to se stává, každý rok se něco stane“⁹⁰. Podnikatelé si také stěžují, že lidé často nepochopí, když mají garantovaný servis, že například na náhradní díly se musí čekat určitou dobu. Klienti to nechápou a nezdědka se stává, že po podnikatelských křičí a chtějí ihned vrátit peníze a odstoupit od smlouvy, ačkoli oni prakticky za nic nemůžou. „Někdy jsou klienti vysloveně negativně naladěni, mají takový charakter od narození, potom je potřeba najít způsob, jak se rychle takového klienta pozbyt a nejt s ním do konfrontace, protože je jasné, že se s ním nejde domluvit“⁹¹.

Na závěr bych chtěl zdůraznit, že takové negativní vztahy s lidmi, kdy by jim někdo například vyhrožoval nebo jiným způsobem na ně útočil, i fyzicky, moji respondenti neměli, vždy se maximálně jednalo o problémy výše zmíněného typu. „...Měl jsem jeden, dva takové negativní

⁸⁸ Muž, instalatér, okolo 30 let.

⁸⁹ Muž, prodej a servis kol, okolo 55 let.

⁹⁰ Muž, průmyslové zboží, 54 let.

⁹¹ Muž, instalatér, okolo 30 let.

případy s lidmi, ale to je vlastně takový dodatečný folklór, že jsou lidé, kterým se nelíbí dokonce i to, že z nebe padá déšť“⁹².

1.1.9. Lidská závist

Nešvar, který byl, je a bude se vyskytovat i nadále. Téma, na které jsem se nemohl nezeptat místních podnikatelů. Se závistí se můžeme setkat v mnoha nejrůznějších podobách a lidem, kteří mají úspěch, nějakým způsobem vybočují z „normálu“, nejčastěji se to týká jejich finančních možností, se neodpouští. S takovým přístupem se můžeme setkat nejen u nás, ale zcela jistě i v jiných krajích. Jak je tomu v Polsku respektive v obci, kde jsem prováděl výzkum? Setkali se tamní podnikatelé se závistí místních lidí nebo něco takového, jako je lidská závist v obci neexistuje? Co si tedy myslí respondenti, závidí jim lidé?

Co se týče obyvatel obce a jejich nepřejčnosti vůči podnikatelům, na zajímavé závěry v této oblasti přišla Herová (2001:183):

V závislosti na velikosti obce je patrné, že se vzrůstajícím počtem obyvatel obce u podnikatelů stoupá také pocit podpory ostatních obyvatel. V malých obcích se lidé dobře znají a podnikatelé mohou mít obavu ze závisti. V názoru, že ostatní lidé jim nepřejí úspěch, lze spatřovat důvod pocitu izolace.

Já jsem k žádnému podobnému zjištění nedošel, dělal jsem výzkum jak v malých částech obce, majících jen několik stovek obyvatel, tak v nejlidnatějších, ale podobnou zkušenost jsem neučinil a nemohu tak faktor velikosti obce potvrdit.

Povětšinou se podnikatelé domnívají, že lidská závist bohužel existuje a nevyhnula se ani jim samotným a říkají, že jakmile člověk v životě něčeho dosáhne, tak se stává terčem závisti jiných, tak jako všude jinde na světě. Co je však na výpovědích důležité, je skutečnost, že ta závist je podle jejich mínění skrytá a lidé ji nedávají nějak bezprostředně najevo, oni se k tomu podle nich veřejně nepřiznají. I když je projevování závisti skryté, dá se přesto vytušit chováním lidí, kdy například raději nakupují v sousední části obce jenom proto, aby nedali vydělat „svým“. Jiným se donesly k uším hlášky typu „zase si něco koupili, postavili“, ale lidé si podle nich neuvědomují, že firma, která se nerozrůstá, stagnuje nebo „umírá“. Respondenty tato skutečnost mrzí a lidé si podle nich neuvědomují, co všechno obnáší práce podnikatele, která je mnohdy psychicky i fyzicky vysilující a zabírá jim prakticky veškerý čas. Lidé, jak říkají, tu práci nevidí nebo nechtějí vidět a naopak potom vidí jen ty výsledky, které přináší, ale které jsou podmíněny velkými obětmi: „...*ochotně si to*

⁹² Muž, průmyslová výroba, okolo 45 let, jediný zástupce střední firmy.

s nimi vyměním, ať jdou na moje místo a uvidí, co všechno to obnáší...“⁹³. Ze všeho nejhorší je podle mnohých takové to „šeptání lidí mezi sebou“, což respondenti nepříjemně nesou. Jeden z podnikatelů si vzpomněl i na projev závidí, který rozhodně nebyl nijak skrytý, ale na druhou stranu byl zase úsměvný: „Byl jeden klient, který nás přišel informovat, že máme lepší ceny než konkurence, ale on u nás nebude kupovat, protože prostě ne. Bylo to takové humorné“⁹⁴.

Zazněl i názor, že lidé nemají důvod závidět, protože neexistují mezi lidmi takové disproporce. Obyvatelé obce často pracují na Západě a není nic takového, aby tady byli chudí lidé a velmi bohatí podnikatelé. Někdy, podle tohoto mínění, se podnikatelé mají hůře než ostatní. Lidé nemají důvod závidět i podle jiné výpovědi, i když trochu z jiného pohledu: „Kdybych měl zaměstnance a lidé by viděli rostoucí bohatství, možná by mi záviděli. Jak vidí, že já pracuji sám a všechno tak musím sám zařizovat a dělat, tak si myslím, že nezávidí“⁹⁵.

Jsou i takoví, kteří se o to, zda jim lidé závidí, nezajímají, protože stejně lidský charakter a mentalitu nemůžou změnit a raději svou pozornost věnují jiným věcem, které jim přinášejí alespoň nějakou radost a potěšení. „Pro mě je důležité z čeho žiji, že mám jídlo a tak dále, ty základní věci a to, co kdo mluví...kdyby ses měl nad vším starat, to bys měl takovou hlavu a musel bys všechno zavřít a jít nejlépe na podporu. To je tak, no mluví, ó no ten se má, jenomže on sedí někde 8 hodin nebo je nezaměstnaný, nic nedělá a dostává podporu 500 zlotých, ale že ty pracuješ 12, 14 hodin denně a máš trošku více, to už lidé nevidí. Nejlepší je nezajímat se o to, co lidé říkají“⁹⁶.

1.1.10. Jsme vnímáni pozitivně

Je poměrně zajímavé, že podnikatelé, ať už se interesují názory nejrůznějších lidí na adresu jejich firmy nebo ne, všichni se jednoznačně shodli na tom, že v očích obyvatel obce jsou vnímáni veskrze pozitivně. Můžou mít určité negativní vztahy či zkušenosti s několika jedinci, ale celkové vnímání obyvatel ve vztahu k jejich podnikání vyznívá pozitivně. „Snažíme se na konkurenci vyžrát odborností a komplexností obsluhy. Máme několik klientů, kteří přešli od konkurence právě díky tomu. Myslím, že jsme vnímáni jako skupina odborníků“⁹⁷. Sebevědomí podnikatelů v této oblasti charakterizuje i následující odpověď: „Já vím jedno, že dokonce i ti, kteří nejsou mými klienty, by

⁹³ Muž, truhlářství, okolo 55 let.

⁹⁴ Muž, stavebnictví, okolo 30 let.

⁹⁵ Muž, čalounictví, okolo 45 let.

⁹⁶ Muž, zahradnictví, okolo 45 let.

⁹⁷ Muž, stavebnictví, okolo 30 let.

taky měli mít o mně dobré mínění, protože s nimi mluví hodně mých klientů a to dobré vnímání přenáší i na mě“⁹⁸.

1.1.11. Rozdíly u zákazníků z města a obce

Jak známo, obec Dobrzeń Wielki se nachází v těsné blízkosti krajského města Opole a právě městští zákazníci taktéž představují klientelu pro místní podnikatele. Proto mě zajímalo, zda je městský klient v něčem jiný, než místní.

Městský klient je úplně jiný typ zákazníka. Mnohé z názorů říkají, že zákazník z obce má menší požadavky oproti městskému. Je to vysvětleno tím, že lidé na venkově nemají tolik času jako lidé v městě na shánění rozšiřujících informací, kdy si v městech z nadbytku volného času seženou různé časopisy, katalogy, případně si informace o tom jistém produktu načtou na internetu a potom se snaží být chytřejší než samotný podnikatel. Klient z obce je více pokorný. Jiné z odpovědí zněly: *„Vesnický klient je velmi trpělivý, je více klidný. Městský by to chtěl velmi rychle“⁹⁹*. Větší část podnikatelů se shodla na tom, že klient z obce je lepší. Zazněl však i opačný názor chválící městského klienta, který, když už přijede, tak nakoupí velké množství zboží, na rozdíl od místního, jenž koupí jen to, čeho se mu momentálně nedostává. Poměrně značné zastoupení městských klientů mají většinou firmy, které se z města přesunuly tady a odborníci, zejména z řad řemeslníků známí svou kvalitně odvedenou prací.

1.1.12. Vztahy se zákazníky v obci a v městě

Existují tedy rozdíly mezi místními a klienty městskými. Myslí si respondenti, že i vztahy mezi podnikateli a zákazníky jsou tady v obci odlišné od vztahů v městě?

Tím největším rozdílem a zároveň i kladem místního prostředí proti městskému, mající vliv na vzájemné vztahy, je skutečnost, že v obci se všichni znají, jak podnikatelé mezi sebou, tak i se svými zákazníky. Není zde takové chladné, anonymní prostředí jako v městě. Právě té vzájemné známosti podnikatelé přikládají značný důraz: *„Tady se lidé znají, vědí, kdo to je, odkud pochází, čím se zabývá a ty vztahy jsou určitě lepší. Platí tady slovo, protože se znají. V městě je firma anonymní, tam přichází klient a já ani nevím, kde bydlí, čím se zabývá, tam ta důvěra musí být určitě ohraničená“¹⁰⁰*. To, že se lidé mezi sebou znají, napomáhá rychlému rozšíření případného

⁹⁸ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

⁹⁹ Muž, průmyslové zboží, 54 let.

¹⁰⁰ Muž, čalounictví, okolo 45 let.

pozitivního obrazu firmy po okolí, ale taktéž se rozšíří eventuální špatné mínění a to ještě mnohem rychleji. Důvodem je fakt, kdy všichni přijímají automaticky, že je například zboží dobré, služby dobré a to se proto nešíří tak rychle, jako špatné mínění šířící se „rychlostí blesku“. Lidé v obci slouží jako reklama, ať pozitivní nebo negativní, kdežto v městě se podnikatelé musí spoléhat většinou na klasickou reklamu pomocí médií a jiných způsobů. Tam také podle jiných hlasů jsou ty vztahy, to sžití s klienty méně důležité, protože to jsou klienti, kteří přicházejí jen jednou něco koupit a střídají je další. Podnikatelé si tady v obci naopak s klienty mohou „pokecat“, protože se znají, často si i tykají a vše je založeno spíše na takové sousedské známosti. „...*V městě jsou ty relace jiné, tam je zákazník cizí osoba a konec...tady jde člověk do baru, číšnice už mu točí pivo, neptá se, protože ví, co on pije...v městě je cizost, jdeš do obchodu či restaurace a jsi braný jako úplně cizí člověk, kdežto tady tě všichni berou jako známého...*“¹⁰¹.

1.1.13. Preferují lidé firmy v městě ?

Mezi zákazníky mnohých firem mají určitý podíl i klienti ze sousedního města Opole. Nefunguje to také opačně, to znamená, nedávají někteří místní obyvatelé raději přednost firmám v Opole? Co si o tom myslí podnikatelé, jak oni to vidí ze svého úhlu pohledu, ze svých zkušeností?

Město Opole opravdu vytváří velké konkurenční prostředí pro mnoho místních podnikatelů. Jedná se zejména o velké obchodní řetězce, na jejichž přítomnost negativně doplácí především mnohé obchody v obci, můžeme zmínit například obchody s potravinami, se smíšeným či průmyslovým zbožím a také v neposlední řadě i firmy prodávající nejrůznější stavební komponenty. Naopak sféra řemeslnická nebo gastronomie o klienty nepřichází z důvodu své odbornosti a v případě gastronomie specifických, kterou se mnohé místní restaurační zařízení odlišují. Jedná se především o specifické kuchyně, jímž se věnují nebo podle výpovědí hrají roli také nižší ceny oproti obdobným zařízením v Opole, které jsou většinou pronajaté a tato skutečnost se odráží i v konečných cenách.

Dá se říci, že zejména podnikatelé vlastníci obchody s potravinami, pocítují odliv klientů do velkých supermarketů nejvíce: „*Ty velké supermarkety jsme vždycky cítili a pocítujeme na svých tržbách stále více*“¹⁰². Tyto místní obchůdky se tak v dnešní době opírají o své stálé klienty většinou z řad důchodců nakupujících jen základní potraviny a pro něž by se tak cesta do Opole z důvodu vyššího věku, nevlastnění dopravního prostředku či s ohledem na množství nakoupeného zboží neoplatila a byla poměrně komplikovaná. Naopak střední či mladá generace jezdí nakupovat

¹⁰¹ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

¹⁰² Žena, obchod s potravinami, okolo 50 let.

do těchto obchodních řetězců, které jim konkurují cenou i celkovým výběrem a v místních obchodech v obci jen své nákupy doplňují momentálně potřebným zbožím. Mnoho lidí v Opole také pracuje, proto si po práci nakoupí právě tam, podle mínění těchto podnikatelů. Takovéto zkušenosti mají i ostatní respondenti ze zmiňovaných oborů a proto se snaží proti tomu „bojovat“ kvalitou obsluhy a především kvalitou zboží, protože cenově mnozí schopni konkurovat nejsou: *„Každý má teď výběr. Samozřejmě, že musíme mít především dobrou kvalitu a dobré ceny. Od toho to začíná...v zájmech lidí není sentiment“*¹⁰³. *„V těch hypermarketech se klade význam na množství a dostanou ceny na takovou úroveň, na kterou by jsme je nedostali, poněvadž oni mají stovky obchodů po celém světě, nemůžeme jim konkurovat. Ale zdá se mi, že jestli jde o kvalitu a profesionalismus, to je větší v těch menších firmách“*¹⁰⁴.

Někteří z respondentů již začínají mít zkušenosti s tím, že lidé ještě donedávna nakupovali v těch marketech, kde je všechno levnější, ale taktéž méně kvalitnější a navíc je tam velmi špatná obsluha, přičemž mnoho lidí se právě tímto „spálilo“ a začínají se vracet. Pochopili, že se jim více vyplatí nakoupit sice dražší zboží, ale za to kvalitnější s odborným vysvětlením obsluhy a možným servisem či dalším poradenstvím, což je v mnohých hypermarketech nereálné. Návrat zákazníků potvrzuje i jiný podnikatel, vysvětlený ale jiným důvodem: *„Každý utíká od Opole a chce koupit co nejbližší domu. Jde i o čas, lidé dělají v zahraničí, tady přijedou na pár dní a chtějí stihnout mnoho věcí...tady na místě je možnost se více domluvit, než v Opole. Tam je servis dělaný na daný termín a tady se jim to snažíme udělat co nejrychleji“*¹⁰⁵.

Žádnou zkušenost s návratem některých klientů však většinou nemají malé obchůdky s potravinami, které jsou příliš slabé, nemohou si dovolit výrazné změny k lepšímu, například nějaké inovace. Pro ně je to nerovný boj, který jen stěží mohou vyhrát. Dalším důvodem, proč někteří dávají přednost firmám v Opole je podle některých skutečnost, že nechtějí dát vydělat místním, proto raději jedou do města, důvodem je tedy závist.

1.1.14. Přístup zákazníků k místním a k „cizím“

Větší část z dotázaných podnikatelů si myslí, že v chování místních obyvatel má své místo patriotismus. Tento patriotismus se projevuje způsobem, kdy místní lidé, kteří se rozhodli založit a také založili svou firmu, to mají mnohem snazší, než ti, kteří pocházejí z jiných obcí či měst a tady v obci se rozhodli začít podnikat: *„Místní člověk má tady větší důvěru, protože se tady narodil,*

¹⁰³ Muž, průmyslové zboží, 54 let.

¹⁰⁴ Muž, stavebnictví, 28 let.

¹⁰⁵ Muž, prodej a servis kol, okolo 55 let.

starší i mladší pokolení ho zná, ví kým byli jeho rodiče, zda je pracovitý či není, zda je poctivý nebo nepoctivý...je to určitě velké plus pro lidi, kteří pocházejí odtud a tady zakládají firmy. Takový podnikatel, který je neznámý, je přijímaný s určitým odstupem...Navíc tady je bývalé německé území, tak jestli tady přijede nějaký podnikatel z Německa, tak je skoro lépe přijímaný, než jiný, pocházející odněkud z Polska. Je tu specifické území, lidé vyjíždějí na Západ, mnoho lidí má dvojitě občanství, tak možná proto“¹⁰⁶. Tato skutečnost patriotismu se projevuje zejména v počátcích, kdy místní lidé věnující se podnikání jsou navštěvováni více a setkávají se z větší důvěrou, co se týče místních zákazníků. Tzv. „cizí“ podnikatelé si musí větší důvěru u lidí získat, ukázat, že jsou dobří a lidé z jejich firem budou mít také užitek. Než se tak stane, se nepočítá na týdny, ale spíše na měsíce či roky. Zkušenost takových podnikatelů hovoří za vše: „Jsou odběratelé, zákazníci, kteří do nás prostě nepřijdou, něco se jim nelíbí. Nevím, jestli to, že tady nebydlím, to není přímo řečeno, ale dá se to vycítit. Když mají volbu, někoho cizího a někoho odtud, to si vyberou místního“¹⁰⁷. „Místní klienti prostě nepřicházeli, byla jsem tu nová, neznali mně, neměli důvěru. Aby místní klienti přišli, to mě museli poznat, muselo minout okolo 5 let. Ted' myslím, že jsem si získala nějakou důvěru, protože jich přichází stále více. Na počátku jsem se opírala ve firmě o stálé klienty z Opole. Místních jsem neměla hodně, to je potřeba roky stabilnosti a vypracovat si s lidmi pozitivní relace, aby oni přišli a důvěřovali...“¹⁰⁸.

S tímto přístupem místních lidí se však nesetkal jiný z těchto podnikatelů, který si podle svých vlastních slov ničeho podobného nevšimnul. Podle něj a některých dalších respondentů obyvatelé obce nedělí podnikatele na místní a „cizí“. Spíše u nich hrají roli takové faktory jako cena, kvalita obsluhy, poctivost, bezproblémovost, spolehlivost a tyto aspekty stejně dobře může splňovat či nesplňovat místní podnikatel i ten, který je odjinud. Tady v obci podle nich pracují úspěšně mnohé firmy z celého kraje. Zároveň však dodávají, že přesto místní musí všechno o tom člověku vědět, odkud se vzal, za co to koupil, kdo to je, zda má ženu, děti. Musí znát toho člověka „od základu“, stejně jako toho místního.

1.1.15. Přátelství s klienty

Podnikatelé se za dobu svého podnikání s mnohými svými klienty natolik sblížili, že se z nich stali dobří známí či dokonce velcí přátelé, kteří se pravidelně scházejí a probírají své nejrůznější radosti a strasti spojené se všemi oblastmi života. Často se přátelství netýká jen podnikatele a jeho

¹⁰⁶ Muž, stavebnictví, 28 let.

¹⁰⁷ Muž, stavebnictví, okolo 30 let.

¹⁰⁸ Žena, pojišťovací agentura, 44 let.

zákazníka, ale přerostlo i na rámec jejich rodin, kdy se všichni takto setkávají. Stal se i případ, kdy se podnikatel spřátelil s náhodným klientem bydlícím v úplně jiné části Polska a teď se alespoň jednou do roka navštěvují. „*Nejlepšími přítelkyněmi jsou staré babky, oni chtějí přijít a pokecat si se mnou o všem možném...já se na ně vždycky těším, protože tak alespoň na chvíli vypadnu z toho všudy přítomného okolního stresu*“¹⁰⁹. Jiní z podnikatelů říkají, že jejich vztah s některými klienty nepřerostl až v přátelství, ale „jenom“ v dobrou známost. Dodávají však, že se snaží ve firmě zachovat jistý distanc mezi známými a „běžnými“ klienty, aby nevzniklo u nich podezření, že se snaží ty své známé před nimi nějak zvýhodňovat. „*Mám velmi mnoho klientů, kteří ke mně přicházejí od samého počátku, kdy jsme byli ještě taková malá firmička...je to taková jejich přízeň a ta závisí na tom, že ten klient přijde, sedne si vedle mě, má ochotu se mnou mluvit, zavzpomínat*“¹¹⁰. Některé respondenty mrzí, že mají mezi svými zákazníky tyto „novodobé“ známé, ale ti nejbližší, rodinní známí se jim jako klienti vyhýbají: „*Mám zkušenost, že nejbližší známí nějak nechťejí u nás kupovat, volí raději cizí. Nevím proč, nedokážu si to vysvětlit. Vlastně jezdí po konkurenci, i když vědí, že máme levněji, ale to nezhoršilo vztahy mezi námi. Nevím, od čeho to záleží, že já vydělávám více nebo co*“¹¹¹?

1.2. Podnikatelé a jejich sousedé

Pro podnikatele je důležité mít dobrý vztah nejen se zákazníky, ale také mnohdy se sousedy. Může se totiž stát, že případné nepřilíš dobré sousedské vztahy mohou vcelku negativně ovlivnit činnost podnikatelské firmy a to by si jistě žádný majitel firmy nepřál. Jaký význam tedy přikládají sousedským vztahům?

Respondenti se svými sousedy nemají výraznější problémy a nazvali ty vztahy taktéž dobré, případně neutrální. Často jsou sousedské vztahy i na bázi vzájemné spolupráce, kdy sousedé poskytují volná místa pro uskladnění například určitého materiálu, na který už podnikatel nemá prostor v areálu své firmy nebo na pozemku souseda mají dovoleno parkovat firemní zákazníci. Stává se také, že sousedé hlídají firemní objekt v mimopracovní době, pokud má podnikatel místo bydliště jiné, než adresu své firmy. Za takovou výpomoc získají v mnoha případech zdarma výrobky, zboží nebo služby, které daná firma provozuje nebo mají alespoň slevu na zmíněné produkty vzešlé z podnikatelské činnosti: „*Já dám tobě, ty dáš mně, na takové zásadě my tady*

¹⁰⁹ Žena, zahradnictví, 32 let.

¹¹⁰ Žena, gastronomie, okolo 50 let.

¹¹¹ Muž, truhlářství, okolo 40 let.

žijeme“¹¹². Někteří mají taktéž své firmy, takže v tomhle tom směru jim sousedé nedělají žádný problém a plně je chápou. „Mám velmi dobré vztahy se sousedy, oni jsou také mými klienty a já jim dávám také vydělat, když potřebuji například něco opravit a oni tomu rozumějí. Dokonce i sousedy zaměstnávám, takže to je tak zorganizované“¹¹³. Mnozí podnikatelé také shánějí sousedům jiné firmy či odborníky, jejichž služeb chtějí využít, protože mají na rozdíl od nich mnohem více kontaktů s nejrůznějšími podnikateli a vědí, kdo a jak kvalitně svou práci dělá. Jeden z respondentů přiznal, že pokud se nějaký problém z nejrůznějších příčin rozhoří, tak jej vzápětí uhasí úplatkem formou bezplatně udělané „maličkosti“ ze dřeva¹¹⁴.

1.2.1. Význam dobrých vztahů

Z předešlých výpovědí můžeme vidět, že pro podnikatele je taktéž důležité udržovat si dobré vztahy se svými sousedy nebo alespoň bezkonfliktní. Někteří ten největší význam dobrých sousedských vztahů přikládají tomu, jak už bylo zmíněno, že hlídají firmu v době podnikatelovy nepřítomnosti ve večerních či nočních hodinách a okamžitě ho upozorní, kdyby se dělo v okolí jeho firmy něco nepatřičného. Jinému respondentovi sousedé vypomůžou ve firmě v době, kdy musí odjet zajišťovat zboží, což je pro něj velmi důležitá výpomoc, zejména proto, že si zaměstnanec ještě nemůže dovolit a soused mu to dělá za „panáka“. Další zmiňují, že pokud mají dobré vztahy s klienty, tak chtějí mít stejně dobré i se sousedy, je to pro ně stejně důležité: „Je to důležité už jen pro samotné klima, protože je těžké dělat tady něco na dvoře, když soused bude za plotem říkat, ať to nedělám, že mu to zaclání nebo podobně. Jestliže nejsou takového typu problémy, to je o hodně méně komplikací a stojí všechno méně nervů“¹¹⁵. Jiní poukazují na důležitost vztahů se sousedy z toho důvodu, aby lidé měli dobré mínění o firmě, protože jak sousedé firmu v obci pomluví, tak končíte a nic s tím nenaděláte, už jen proto se musíte snažit o udržování dobrých relací. Někteří doplňují, že pokud jejich firma bude dělat problémy sousedům, jakékoli, tak mají právo jít s tím na obecní úřad, anebo i jinde a nahlásit to. I proto jeden z respondentů z řad truhlářů zakoupil na své stroje nejnovější technologie včetně filtrů, aby neztěžoval sousedům život. Další podnikatel přitakává: „...soused může způsobit dokonce zavření restaurace, až tak daleko to může dojít. Takové je v Polsku právo. Například v Opole jsou letní zahrádky, ale do té určité hodiny, děle

¹¹² Žena, projektování zahrad, okolo 40 let.

¹¹³ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

¹¹⁴ Respondent je truhlářem.

¹¹⁵ Muž, stavebnictví, okolo 30 let.

*nemůžou, všichni musí jít domů, protože to sousedům vadí. Prostě musí zavřít... Takže to svědčí akorát o tom, co může soused...*¹¹⁶.

1.2.2. Úmysl založit firmu a přístup sousedů

Můžeme říci, že podnikatelé neměli se sousedy výraznější problémy ani v době, kdy zakládali svou firmu a začali podnikat. *„Celou dobu mě pozorovali, protože se to tu stále zvětšovalo a zvětšovalo, tak se velmi důkladně dívali, co se tu děje. Byli už tehdy zvědaví a jsou zvědaví i teď“*¹¹⁷. Budoucí podnikatelé se povětšinou svěřovali se svými úmysly na založení firmy „ze slušnosti“, byli však i takoví, kteří tvrdili, že je názor sousedů vůbec nezajímá, protože každý se má starat sám o sebe. S tímto názorem oponuje odpověď, která však nebyla nikým jiným potvrzena: *„Všichni mi to podepsali, protože bylo třeba sbírat podpisy“*¹¹⁸. I když podnikatelům sousedé při zakládání firem nijak nebránili, postupem času někteří začali závidět, ale to jim nezpůsobuje žádné problémy: *„Nebyly problémy, dokonce se těšili na novou firmu, teď jak však vidí, že tady začínáme stále více investovat, tak je vidět, že se dívají jinak, závistivě, ale problémy nejsou žádné“*¹¹⁹. Byl případ, kdy se na jednoho respondenta a jeho úmysl, že si založil firmu, nedívali příliš dobře. Firma se však nacházela na ulici, kde byla již odedávna špatná, rozbitá cesta a v momentě, kdy respondent začal tu cestu opravovat a udělal na ní nový asfalt, lidé viděli, že firma dělá taky něco pro ně a od té doby už neměl žádný problém.

1.2.3. Případné negativní vlivy firmy ve vztahu k sousedům

Podnikatelé se většinou shodují, že činnost jejich firmy nemá žádný negativní vliv na život sousedů, spíše naopak. Služeb jejich firmy často využívají, mají to blízko a nemusí tedy zbytečně plýtvat čas docházením do vzdálenější firmy. Někteří však přiznávají, že raději jdou do té vzdálenější firmy, než aby dali vydělat sousedovi. *„Já mám otevřeno od 10 do 18 hodin, mně tady nikdo v noci nezpívá...to záleží od tebe, jak tě berou sousedi. Já bych například mohl rvát, že sousedka postavila auto na mém parkovišti, protože tady není místa pro všechny, ale z druhé strany může ode mne vyjít klient, zakouřit si a nedopalek hodit do její zahrádky a taky může začít rvát. Lépe je sedět ticho a v ten moment máš pokoj se sousedy“*¹²⁰.

¹¹⁶ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

¹¹⁷ Muž, průmyslové zboží, 54 let.

¹¹⁸ Žena, zahradnictví, 32 let.

¹¹⁹ Muž, prodej a servis kol, okolo 55 let.

¹²⁰ Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

Někdy bylo zmíněno, že snad jediné co může sousedům vadit, je trochu zvýšený hluk, zejména v okolí firmy, kdy přijíždí množství aut včetně nákladních, ale to už je podle nich údel určitých firem a oni s tím nic neudělají. Sousedům podle nich nezbyvalo nic jiného, než si zvyknout: „*Sousedům překáží ten ruch, kdyby tu ten obchod nebyl, to oni by měli klid. No ale na druhou stranu, on vychází z domu a může koupit mnoho věcí potřebných k životu. To je něco za něco*“¹²¹. Ještě jeden názor podnikatele, jenž sousedy momentálně nemá: „*Připouštím, že jak si tady někdo něco postaví, tak jim bude má firma překážet. U nás v zemi to je normální. Jak štěká pes, mňouká kocour nebo někdo zpívá, jak jde z akce, to lidi volají policii, takové to tu je. Ty hloupé zvyky přišly ze Západu...*“¹²².

1.3. Obyvatelé obce a podnikatelé

Jsou to právě obyvatelé obce, kteří se s podnikateli setkávají a často i pravidelně a proto můžeme říci, že jejich vztahy jsou poměrně intenzivní. Vždyť i sami podnikatelé, se kterými jsem se setkal, potvrdili až na několik výjimek, že místní lidé pro ně představují tu větší část zákazníků. Podívejme se proto, jak právě obyvatelé obce hodnotí podnikatele, se kterými se dostávají do kontaktu, jak oni vidí své vztahy s podnikateli, jak je nazývají, jak jsou pro ně důležité, jak k nim podnikatelé přistupují, mají s nimi problémy?

1.3.1. Vztah s podnikateli

Začněme tedy od začátku a podívejme se, jak místní obyvatelé svůj vztah s podnikateli v obci Dobrzeń Wielki hodnotili. Většina jej nazvala dobrým, jeden použil výraz „velmi dobrý“. „*Domnívám se, že mám s nimi dobrý vztah. Jak já jsem do někoho nastavena pozitivně, to ten druhý taky bude ke mně pozitivní*“¹²³. Svůj vztah k podnikatelům lze taky nazvat slovy „využívám jejich služeb“, aniž byste jej nějakým způsobem ohodnotili. Jeden z obyvatelů má podle svých slov vztahy takového typu, že jak potřebuje nějaký materiál či službu, to podnikatele využívá, ale nedokáže říci, na jaké zásadě ty vztahy fungují.

¹²¹ Muž, průmyslové zboží, 54 let.

¹²² Muž, zahradnictví, okolo 45 let.

¹²³ Žena, okolo 40 let.

1.3.2. Význam dobrých vztahů

Pro respondenty je důležité mít dobré vztahy s podnikateli a podle svých slov by určitě nešli k někomu, kdo by byl například arogantní nebo by nějakým jiným, ne právě dobrým způsobem, přistupoval k zákazníkům. Raději by šli na druhou stranu obce, než k někomu takovému. Je pro ně důležité mít pocit, že člověk je ve firmě vítán, že si jej váží: „*Jasně, že příjemněji je dělat nákupy tam, kde vás rádi vidí*“¹²⁴. „*Myslím si, že dobré vztahy to je základ*“¹²⁵.

1.3.3. Udržování dobrých vztahů

Co podle obyvatel obce dělají podnikatelé pro udržení dobrých vztahů, dělají vůbec něco, dokáží to lidé nějak vycítit?

Tím prvním je samotný přístup podnikatelů. Slušné jednání je nejdůležitější při skutečnosti, že ceny v obci u konkurenčních firem jsou prakticky podobné. Poctivost podnikatele, ochota poradit, vyslechnout zákazníka. Příjemný projev, kdy se podnikatel usmívá a nemračí se, to vše respondenti zmiňovali jako první, co může pomoci k udržení dobrých vztahů. Respondenti se také zmiňují o tom, že jako stálí zákazníci čas od času dostanou nějaké upomínkové předměty, kalendáře, trička, kupony na slevu určitého zboží. Někteří podnikatelé dělají dokonce zpravidla na závěr roku firemní večírek pro své věrné klienty, často s tombolou a podobnými věcmi, což podle respondentů také výrazně přispívá k udržení a případnému vylepšení už tak dobrých vztahů. Takové jsou tedy způsoby, jakými podnikatelé dokazují, že jim na zákaznících a vzájemných dobrých vztazích opravdu záleží, že si jich váží. „*Jestliže je firma vedena na nízké úrovni, to dříve či později zbankrotuje, protože prostě on bude opomíjený klienty. Klienti mají u nás k dispozici tolik obchodů, že prostě, jak je slabý obchod, připustíme nemá čerstvé zboží, obsluha není sympatická, je arogantní nebo otevírají později či zavírají brzy, je pomalá ta obsluha. Jak jsou takového typu problémy, to jde klient tam, kde bude rychle, správně a elegantně obsloužený*“¹²⁶.

1.3.4. Ideální vztahy

Někteří obyvatelé obce ty současné vztahy považují přesně za takové, jaké by měly být a jaké si představují, proto ten vztah mohou podle svých slov označit za ideální. Jiní s tím nesouhlasí a podle nich ideálu nemůže být dosaženo nikdy a v ničem na světě, natož v mezilidských vztazích.

¹²⁴ Muž, okolo 60 let.

¹²⁵ Muž, okolo 30 let.

¹²⁶ Muž, okolo 60 let.

Vždycky je potřeba něco stále zlepšovat, i když v těch jejich vztazích s podnikateli zase není nic takového výrazného, co by „bilo do očí“ a bylo to potřeba okamžitě vylepšit. Ta kvalita vztahů také často závisí na takových drobnostech jako například, jak se člověk, ať už podnikatel nebo jeho zákazník vyspí a podle nich to někdy jde poznat, že se právě podnikatel nebo zákazník dobře nevyspal. *„Ideální je to, že jedna i druhá strana prostě musí být fér a musí plnit očekávání. Klient má určité očekávání a majitel obchodu má taky očekávání, co se týče toho klienta“*¹²⁷. Jeden respondentů toho ideálu dosáhnul: *„To je ideál. Ideální stav“*¹²⁸.

1.3.5. Problémy s podnikateli ?

Poměrně kladné hodnocení vztahu s podnikateli má kořeny v tom, že doposud s žádným podnikatelem neměli problémy, neměli negativní zkušenost, což vysvětlují tím, že se s nimi znají a vědí, jaké mají renomé. Pokud by nějaký náznak nejasností či problému vyvstal, věří, že vše by se dalo vyřešit domluvou vedoucí k vyjasnění situace. *„Problém? Ne, neměla jsem, bohužel“*¹²⁹.

Někteří respondenti si však vzpomínají, že v minulosti byly určité problémy, které měli zákazníci s podnikateli: *„Ach, to kdysi bylo, že někdo někomu tam něco špatně udělal. Někdy jsou nespokojení lidé, ale já jsem osobně nezažila něco takového“*¹³⁰. Podle jiného respondenta tady v obci byl obchod, kdy podnikatel zneužíval nepozornosti některých lidí a šidil je při placení zboží. Lidé však na to přišli a potom už tam nechodili. Čili jakmile se někdo choval nepoctivě ke klientům, tak u nich ztratil důvěryhodnost. Zazněl i názor, že takové nevhodné přístupy k zákazníkům nebyly jen v minulosti, ale jsou i v současné době firmy, které dbají o klienta a jsou takové, kterým nezáleží na klientech. To jsou však ojedinělé případy, kdy se ještě nepřizpůsobili podnikatelé tomu, že nejdůležitější je klient.

Jiní z respondentů si myslí, že nemůže existovat podnikatel, který by měl špatné vztahy se zákazníky. Je to podle nich nemožné něco takového, protože taková firma by okamžitě skončila, poněvadž by ztratila všechny své zákazníky: *„Nesolidní odborník nemá u nás místo“*¹³¹. Tito respondenti neslyšeli, že by tu měl někdo nějaký problém či dokonce konflikt s podnikatelem, to se podle nich nestalo. Spíše tady v obci byly národnostní problémy, ale s nevhodným přístupem podnikatelů se prý nikdo nesešel. Jenom poctiví, slušní a otevření podnikatelé mají šanci uspět a získat si zákazníky a podle nich to sami moc dobře vědí a taky se tak chovají.

¹²⁷ Muž, okolo 60 let.

¹²⁸ Muž, 74 let.

¹²⁹ Žena, okolo 50 let.

¹³⁰ Žena, okolo 50 let.

¹³¹ Muž, okolo 30 let.

1.3.6. Proměna v čase

S tím, jak se od počátku 90. let do současnosti měnil počet podnikatelů, tedy téměř neustále zvyšoval, čímž se i stále zvětšovala pro tyto podnikatele konkurence a to často i v oborech, které doposud příliš konkurence neměli, měnilo se i chování těchto podnikatelů ke svým zákazníkům.

Drtivá většina respondentů se shodla na tom, že se přístup podnikatelů vůči klientům skutečně měnil a to k lepšímu. Pouze jeden z mých respondentů z řad obyvatel obce nedokázal říci, zda se přístup majitelů firem za ty roky nějakým způsobem měnil, připustil však, že je to možné, ale on si toho nijak zvlášť nepovšimnul. Nakonec dodal, že možná proto, že nad tím nikdy nepřemýšlel. Ostatní respondenti tedy říkají, že se chování podnikatelů změnilo k lepšímu a podle některých dokonce výrazně. Stojí za tím jedna jediná skutečnost. Není tím však podle respondentů to, že podnikatelé si sami uvědomili, že jejich dosavadní chování k zákazníkům nebylo právě „dvakrát“ nejlepší a proto začali zpytovat svědomí a začali se lepšit. Pravým důvodem jejich měnění se přístupu je neustále se zvyšující konkurence, která je nutí stále zlepšovat své služby včetně přístupu ke klientům, protože kdyby si dovolili jakoukoliv chybu ve vztahu k zákazníkům, tak oni mají podle svých slov velký výběr, komu dají svou důvěru a komu ne. Podle mnohých se teď podnikatelé snaží udržet na trhu a právě, aby se udrželi, musí solidně, dobře vykonávat svoji práci a vážit si svých klientů.

To, že klienti jsou pro podnikatele důležití, potvrzuje i následná odpověď: „*Určitě si více váží klientů, protože teď si klient může vybrat a může například jet do Opole, když tady nebude dobrá obsluha*“¹³². Trend, jenž je příznivý pro všechny obyvatele (zákazníky) a který je jimi velice vítán, dokládá i další názor: „*Tady je tak, že obsluha klienta se stále více zlepšuje a to v každé firmě...ve všech službách se to velmi zlepšuje, protože prostě na množství klientů záleží jejich výdělek...Kvalita služeb a vztah ke klientovi se diametrálně zlepšil, signalizuje to, že kultura je vyšší, no a jednoduše oblast služeb se zvětšila*“¹³³. Podle jiného respondenta se ten přístup podnikatelů doslova zlepšuje „ze dne na den“.

V nedávné minulosti, kdy ta konkurence byla menší a vůbec celkový počet firem byl menší, než v současné době, se tato skutečnost projevovala tím, že podnikatelům méně záleželo na těch klientech, protože věděli, že stejně ti zákazníci přijdou, jelikož nemají příliš možností v obci na výběr a lidé si časem zvykli, poněvadž to byl běžný jev ve všech obchodech.

¹³² Muž, okolo 30 let.

¹³³ Muž, okolo 60 let.

1.3.7. Přístup podnikatelů spojen s velikostí firmy

Respondenti se shodují, že přístup ke klientům je právě v těch menších firmách mnohem lepší, než u těch velkých podniků. Jedním z důvodů, který se na této skutečnosti podílí, je fakt, že mezi malými firmami je nepopsatelně větší konkurence, která sebou nese větší úctu ke každému jednotlivému zákazníkovi. „*Lépe se chovají samozřejmě v malé firmě. Tam je bezprostřední kontakt s klientem, můžete si promluvit, pokecat, pokud zrovna nečekají další zákazníci, navíc oni znají jménem každého klienta. Jestli jde o ty velké obchody, tam se bere vozík nebo koš, člověk se sám obsluhuje a jediný kontakt je, když něco nevíte, tak hledáte prodavačku, která tam někde prochází a potom až při pokladně. Více kontaktu nemáte*“¹³⁴. Právě taková ta „domácí“ atmosféra, vřelejší a bezprostřední kontakt vede mnohé respondenty dát přednost k návštěvě takovéto firmy před těmi velkými, kde je „neosobní“ atmosféra, připadáte si podle respondentů jako cizí a navíc právě obsluha s vámi často jedná arogantně. Tyto nesporné výhody v přístupu ke klientům u malých firem převažují zejména u respondentů z řad důchodců i nad tím, že ve velkých marketech jsou nižší ceny. Důchodci raději něco připlatí a nakupují v malých obchůdcích v obci, kde je všichni znají a mohou si i „poklábosit“ a nemusí se komplikovaně, bez vlastního dopravního prostředku dostávat do města. Podle jednoho respondenta nejde říci, že lépe přistupují k zákazníkům v malé a hůře ve velké firmě: „*Záleží v jaké kondici je právě firma*“¹³⁵.

1.3.8. Preferují lidé firmy v městě ?

I když se respondenti kromě jednoho shodli na tom, že lepší vztahy mezi klienty a podnikateli, v případě velkých obchodů prodavači, panují v malých firmách, tak zhruba polovina z mých respondentů, zejména střední a mladá generace, nakupuje raději v těch velkých obchodech v sousedním městě Opole. Jednak tam někteří přímo pracují, proto si hned na místě i nakoupí a ti, co tam nepracují, tak tam alespoň párkrát do měsíce jedou a udělají větší nákupy a tady ve firmách dokupují jen drobné věci nebo zboží každodenní spotřeby jako pečivo. Důvodem nakupování v těchto velkých obchodech je samozřejmě už zmíněná cena a teprve poté někteří zmiňovali větší výběr zboží. Ostatní respondenti dávají přednost místním firmám a co se týče řemeslníků, tak všichni z respondentů využívají služeb místních, poněvadž je považují za velké odborníky.

¹³⁴ Muž, okolo 60 let.

¹³⁵ Muž, okolo 30 let.

Jak ještě zdůvodňují ti zbylí respondenti, že zůstávají věrní místním podnikatelům? Zazněly jak prozaické odpovědi: „*Jak někdo chce, ať si jede do města, ale proč, když já mám všechno tady tady*“¹³⁶, tak i odpovědi jiného typu: „*Jsem patriot a dělám nákupy jenom tady*“¹³⁷.

1.3.9. Přístup k místním a „cizím“

Názory na to, co si obyvatelé obce myslí a jaký mají vztah k podnikateli, který přijde odjinud a tady si založí firmu, se trochu různily. Někteří na to neberou vůbec ohled, nemá to pro ně žádný význam a dívají se pouze na to, která firma je eventuálně trochu levnější a zda dělá svou práci dobře. Nic víc pro ně nehraje roli a můžou být klidně ti podnikatelé Češi, Němci, Ukrajinci a jiní. Jeden z nich dodává, že: „*Každý má možnost otevření firmy, i ten místní i ten, co přichází odjinud. Myslím, že tu není něco takového, aby lidé přistupovali k takovému podnikateli jinak, než k tomu místnímu...lidé jsou tolerantní*“¹³⁸. Jiný z respondentů přikládá největší význam tomu, jak bude podnikatel vystupovat vůči zákazníkům: „*Ten, který přijde odjinud a je poctivý a vstřícný k lidem, to není rozdíl. Jak je ale podnikatel, který si nejdřív koupí drahé auto a honí zaměstnance, propadnul, nemá šanci v našich podmínkách. Čili, vážíme si lidí, kteří prací a poctivostí někde došli a jak přijde někdo, kdo chce vydělat nepoctivostí a neuctivostí, propadnul u nás. A lidé hned poznají nepoctivé*“¹³⁹. Byl i respondent, jenž přiznal, že preferuje místní podnikatele, protože si myslí, že každý by měl podnikat tam, kde bydlí a tady takové „cizí“ podnikatele láká jen vidina snadného zisku, jelikož: „*U nás se všem firmám daří*“¹⁴⁰.

1.3.10. Obyvatelé a závist

Panovala shoda na tom, že jsou podnikateli vnímáni pozitivně a jsou pro ně důležití, protože jim dávají práci, ale taktéž obyvatelé, když chtějí, mají vše potřebné k životu přímo v obci. Je to podle respondentů vzájemné, takové to pozitivní vnímání. Podle některých však přeci jen není všechno takové kladné a myslí si, že mnozí lidé podnikatelům závidí, ale to je podle nich skrytá závist, nikde se o tom veřejně nemluví, jen „na dvorku se sousedy“. „*Jak lidé vidí, že někdo má více, to je velká závist*“¹⁴¹, říká další. Tito respondenti se také domnívají, že někteří lidé nevidí,

¹³⁶ Muž, 74 let.

¹³⁷ Muž, okolo 45 let.

¹³⁸ Muž, okolo 45 let.

¹³⁹ Žena, okolo 70 let.

¹⁴⁰ Žena, 20 let.

¹⁴¹ Muž, okolo 30 let.

nakolik se podnikatelé ke svému současnému postavení museli dopracovat tvrdou prací, že je to těžce dobyté postavení. Jiný z názorů říká, že závidí jen ti, co sami nic neumí. Zazněla také odpověď: „*Myslím, že každý má možnost, jestliže chce, může si otevřít firmu. Jestliže k tomu má dispozici, vytrvalost, tak ať otvírá, zkouší. Závidět určitě není co, protože podnikatelé mají možná v neděle trochu volna, ale i tak musí neustále přemýšlet o firmě. Takže já to akorát podnikatelům nezávidím*“¹⁴².

1.3.11. Přátelství s podnikateli

Obyvatelé obce mají mezi podnikateli i své přátele a známé, což jejich vzájemný vztah ještě více prohlubuje a zlepšuje. Nejsou to však jen například rodinní známí, respondenti se prostě s určitými podnikateli blíže seznámili a v některých případech z toho vznikla i přátelství.

1.4. Podnikatelé a místní samospráva

Místní obecní úřad respektive jeho úředníci, představitelé samosprávy, mají taktéž jistý vliv na rozvoj podnikání, na podnikatele. Ti se s představiteli obecního úřadu setkávají zejména tehdy, potřebují-li vyřídit nejrůznější dokumenty a jiné věci spojené s podnikáním a také odvádějí obci část ze svých daní. Obecní úřad by měl zase vytvářet co možná nejlepší podmínky, nabízet poradenskou či případnou jinou pomoc podnikatelům, je-li to v jeho možnostech a schopnostech a samozřejmě, je-li to v souladu s právem. Čím se tedy vyznačuje vztah podnikatelů k obecnímu úřadu, jak se na obec podnikatelé dívají, jak ji hodnotí, jaký má pro ně význam, jak by podle nich měl vypadat ideální vztah s obcí a na mnohé jiné otázky se pokusím odpovědět.

O důležitosti místní obecní samosprávy ve vztahu k podnikání je přesvědčen i Veber (1999: 51):

Místní správa, respektive orgány místní správy, jsou jedním z důležitých faktorů úspěšného podnikání. Vzájemně uspokojivý vztah obce a podnikatele je přínosem jak pro podnikatele, tak i pro rozvoj obce. Tento vztah je založen na legislativní i dobrovolné bázi.

1.4.1. Vztah se samosprávou obce

Odpovědi na otázku pátrající po tom, jaký mají podnikatelé vztah s vedením obce, byly velmi rozdílné. Zahrnovaly respondenty mající podle svých slov dobré vztahy s obcí, přes ty, jež je

¹⁴² Muž, okolo 45 let.

označili za neutrální, až po takové, kteří mají vztah negativní či dokonce velmi špatný. Tedy hned tato první otázka podnikatele hodně rozdělila.

Věnujme se teď těm, kteří své vztahy s obcí označili nejčastěji slovem „dobré“. Toto tvrzení respondentů se opíralo v zásadě o tři skutečnosti. Tou první byla u některých bezproblémovost vztahů, kdy doposud žádný problém s obcí neměli, proto tento vztah označili za dobrý. Druhým důvodem pro takovéto označení byla skutečnost, že obec je zákazníkem těchto firem. Jedná se o nakupování nejrůznějšího zboží pro potřeby obce, kupříkladu zahradní techniky pro udržování zeleně a dokonce podle slov respondenta i reklamování jeho firmy prostřednictvím samotného starosty. Třetím důvodem pro označení vztahů za dobré, je skutečnost nabídnutí práce těmto firmám. Jednalo se například o instalatérské práce nebo výstavbu chodníku. Tito podnikatelé přiznávali, že práci získali formou výběrového řízení, ale známost s vedením obce hrála nezastupitelnou roli v konečném získání zakázky. Právě fakt, že má podnikatel známé na obecním úřadě, kteří se mu tak snaží vyjít vstříc a pomoci, například při různém papírování, byl pro jiného respondenta také důvodem označit svůj vztah s obcí za dobrý. Další podnikatel také označil relace za dobré, ale hned dodal: „...řekněme si pravdivě. Takový podnikatel, který nic neočekává od obce, nic nepožaduje, sám si poradí, nechce umoření daní, ten vztah je dobrý. Jestliže by jsme my něco chtěli, to už je problém, úředníci by museli pracovat. To my nemůžeme chtít, my musíme jenom dávat. Například když jsme požádali, aby nám přes zimu umořili část daní, protože v zimě nemáme takový obrát, tak nám řekli – vy ještě něco chcete, taková firma?...Musíme si prostě poradit sami“¹⁴³.

Ti, jež svůj vztah s obcí nazvali neutrálním, jej zdůvodňují tím, že obec jim ani nepřekáží, ani nepomáhá. Vadí jim skutečnost, že u nich nenakupuje zboží nebo nevyužívá jejich služeb a dává přednost konkurenci. Podle nich je to způsobeno tím, že nemají na úřadě nikoho známého, také jsou asi příliš malou firmou, pro ně nezajímavou. „Mám nijaký vztah, protože obec prakticky nepřekáží, ale taky v ničem nepomáhá. Je to prostě bez nějakého pozitiva, bez negativa“¹⁴⁴.

Podnikatelé označující svůj vztah s obcí za negativní či velmi špatný, to odůvodňují tím, že obec jim v ničem nepomohla a navíc jim ještě často škodí, překáží: „Obec mi v ničem, ani v jednom předsevzetí nepomohla. Dokonce byly takové momenty, že mi obec škodila. Například ve vyřešení investičních problémů či pomoci při napojení na plyn. Navíc jsme sami museli financovat přestavbu sloupu elektrického vedení, protože se do firmy nedalo vjet, překázelo to nákladním autům a obec to nechtěla dělat a zařídila, abychom to my udělali. Já uvažuji, že ten vztah je neutrální s náběhem

¹⁴³ Žena, gastronomie, okolo 50 let.

¹⁴⁴ Muž, čalounictví, okolo 45 let.

*spíše k negativnímu. Není pomoci*¹⁴⁵. Obec je podle nich doslova „nemocná“. Vysvětlují to tím, že je velmi bohatá a proto si neváží podnikatelů, kterým by měla pomáhat. Sama by se měla ptát podnikatelů co potřebují, co chtějí udělat, s čím chtějí pomoci. Obec je podle nich založena na tom, že má dostatek peněz z těch velkých firem a o ty menší se starat nemusí. Na závěr dodávají, že si nejsou vědomi žádného důvodu, který by ji opravňoval k takovému přístupu, chyba je podle nich jednoznačně na její straně, na jejím nezájmu o firmy. Doplňují však, že jsou jako podnikatelé aktivní co se týče obecní politiky vůči firmám a nejednou se stavěli proti jejím určitým rozhodnutím. Jak odlišně obec přistupuje k těmto podnikatelům, dokumentuje podle jednoho respondenta tato skutečnost: *„Ted' je potřeba koncese na prodej alkoholu, kterou se musí platit. Zpozdil jsem se o jeden den v tom zaplacení, mohli zavolat, nezaplatil jsi, přijed' zaplatit. Ale jeden den jsem se zpozdil, už mi koncesi vzali. Není odvolání a k jiným podnikatelům volají, aby zaplatili včas, protože člověk může zapomenout. Zase jenom, aby mi dělali naschvály*¹⁴⁶.

1.4.2. Je potřebná změna ?

To, zda jsou podnikatelé se svými vztahy s obcí spokojeni či ne, v čem by se měli případně vztahy zlepšit, záviselo na předcházejících odpovědích. Ti, jež své vztahy považují za dobré, by na nich neměnili nic: *„Já jsem spokojená s obcí, obec určitě s námi taky, vždycky nám zaplatí a ještě nás doporučí jiným*¹⁴⁷. Samozřejmě jiní určité vady na vzájemných vztazích, které by se měli podle nich zlepšit, našli. Kromě zmiňovaného přání, aby se obec stala jejich klientem a začala tak využívat jejich služeb, zaznělo i takové, aby přistupovala ke všem firmám stejně, nejenom k těm velkým, protože i ty malé platí nezanedbatelné daně přispívající k celkovému bohatství obce. Objevily se i mnohá jiná přání směrem k tomu, co by úřad měl ještě dělat dalšího ve vztahu k firmám. Úředníci by podle některých hlasů měli více přijmout roli „sloužícího a ne pána“. Měli by hned zareagovat a pomoci s tím, s čím ten podnikatel přišel, ochotně mu to zařídit a neposílat jej z jedné kanceláře do druhé. Respondentům chybí ochota úředníků, jejich odbornost a připravenost řešit problémy. I jiní podnikatelé se vyjadřovali na toto téma, ovšem s trochu lepším hodnocením: *„Ted' je lépe, na počátku 90. let to bylo tragické. Ted' už se jde domluvit, je možné už někde něco zařídit. Na počátku to byly ještě slepé předpisy z komunistických časů a oni se toho drželi jak mohli. Ted' po vstupu do unie už to vypadá úplně jinak, dívají se, myslí jinak, možná i proto, že sami chtějí*

¹⁴⁵ Muž, průmyslová výroba, okolo 45 let, jediný zástupce střední firmy.

¹⁴⁶ Muž, gastronomie, okolo 55 let.

¹⁴⁷ Žena, zahradnictví, 32 let.

*mít práci a už vědí, že z nás žijí a díky tomu mají práci*¹⁴⁸. Obec by také mohla více pomoci místním podnikatelům s vyřizováním dokumentů týkajících se dotací z Evropské unie a také vůbec celková informovanost firem o možnosti získat takovéto dotace by mohla být lepší, protože právě mnohým firmám ty základní informace chybějí a neví, kde je mají zjišťovat. Tady v tom vidí mnozí velký nedostatek obecního úřadu a zároveň fakt, který zabraňuje většímu rozvoji firem. Úřad by se měl také více podílet na zviditelňování, reklamování místních podnikatelů, kteří mu platí daně, z nichž se obec udržuje. Představují si to někteří například formou zveřejňování alespoň těch nejmenších firem, které si reklamu dovolit nemůžou, v místních lokálních novinách a jejich pravidelným obměňováním v každém novém čísle. Zaznělo také, že by obec mohla snížit daňovou zátěž, která je příliš velká, což by jistě pomohlo ke zlepšení vztahů s ní.

1.4.3. Význam dobrých vztahů

Podle respondentů je pro samotnou firmu, pro pocit samotného podnikatele lepší, když má vztahy s obcí na dobré úrovni nebo alespoň neutrální. Když jsou ty kontakty na této úrovni, jedná se z obcí lépe, snadněji a rychleji, než-li v případě, kdyby byl podnikatel v nějakém negativním vztahu vůči ní, což by určitě v této a nejen v této oblasti pocítil. Někteří by v případě, kdyby věděli, že jejich vztah s obcí není příliš dobrý a ani alespoň neutrální, měli hodně neklidný spánek. Tahle úvaha pramení z toho, že případný negativní vztah by neměl jenom dopad na jednání s úřadem, ale taktéž by měl i negativní vliv na samotnou činnost firmy, kdy by podle některých mohlo dojít až k samotné její likvidaci: *„Určitě by obec mohla zničit firmu, protože jak by na ni poslala nejrůznější kontroly, oni by určitě něco našli, žádná firma nemá všechno na 100 %, no mohla by zničit firmu*¹⁴⁹. Jiný z názorů říká, že obec by sama o sobě nemohla zničit firmu, ale prostřednictvím různých možností by mohla ztížit činnost firmy, což by ve svém důsledku však mohlo vést taky ke zkrachování. Byla by však takovýmto jednáním sama proti sobě, protože by ztratila plátce daní, proto si myslí, že snad k něčemu takovému dojít nemůže, pevně i v to doufá. Podle jiného respondenta by samotná obec mohla zabránit vykonávat určitou činnost firmy, v tomto případě truhlářskou dílnu, proto se snaží z obcí co nejlépe vycházet. Další výpověď zněla: *„Řeknu ti tak, špatné vztahy s obcí bych nechtěl mít, to už by mělo na mně vliv. Ted' jsou neutrální, to prostě jeden druhému nepřekáží. Já tam nechodím, protože nemám proč, oni tady nechodí, nemají proč. Samozřejmě, mnohem lépe by bylo, kdyby přicházeli a u mě kupovali...ale bez nich mi jde stejně*

¹⁴⁸ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

¹⁴⁹ Muž, prodej a servis kol, okolo 55 let.

dobře jako s nimi“¹⁵⁰. Objevila se i odpověď, podle které nastal skutečně případ, kdy obec chtěla a nakonec i zničila jeden podnik ještě předtím, než se vůbec otevřel. Jednalo se o veřejný dům, kdy i většina obyvatel byla proti této skutečnosti a proto obec hledala na toho dotyčného podnikatele „kompromitující“ materiály tak dlouho, až se jí to nakonec podařilo a zabránila tak vzniknutí tohoto podniku.

Ti, jež svůj vztah nazvali negativním, se shodují, že jistý vliv tahle skutečnost na jejich firmu má, i když jak je podnik dostatečně silný, tak to zase až tak moc nepocit'uje. Jedná se například o dříve zmíněnou skutečnost, kdy si firma sama musí financovat přestavbu sloupů elektrického vedení, i když by to měla ve skutečnosti dělat podle respondenta obec. Nejčastějším rysem je tedy nereagování obce na různé požadavky či prosby podnikatelů. Obec odmítá podle nich spolupracovat, vše si musí tyto firmy udělat samy na vlastní náklady. Jde však o dostatečně silné firmy, na něž to žádný zásadní vliv nemá. Podnikatelé mající negativní vztahy s obcí, jsou však opravdu výjimeční.

1.4.4. Ideální vztah

Jak by měl vypadat ideální vztah s obecním úřadem? Ideál by vypadal podle podnikatelů zřejmě nějak takto:

Obecní úřad by se stal jedním z největších odběratelů zboží či výrobků nebo v hojné míře využíval určité služby, na něž se firma specializuje a ještě by všem dělal reklamu v širokém okolí včetně rychlého plnění požadavků týkajícího se například vyasfaltování přístupové cesty, vydláždění a rozšíření parkoviště. Úředníci by se na respondenty mile usmívali a byli ochotni poskytnout a odborně vysvětlit všechny informace a materiály týkající se podnikatelské činnosti. Případně by také pomohli s vyplňováním zvláště složitých dokumentů a úplně nejlepší by podle mnohých bylo zrušení daní, které obecnímu úřadu odvádějí. Podnikatelé však vědí, že takového stavu se nedosáhne nikdy, že se jedná o utopii, ale za to krásnou, jak poznamenal jeden z nich. Mnohým by však úplně stačilo vyplnění alespoň jednoho aspektu, který by podle nich vůbec nemusel být v oblasti utopie. Jedná se nejčastěji o přání, aby se i obec stala jejich klientem nebo, aby všem měřila stejným metrem. Na závěr názor jednoho z respondentů, jenž říkal, že obec by si měla uvědomit, že ona je tady pro podnikatele a pro ostatní lidi a ne všichni pro ni. Kdyby se tohle vyplnilo, byl by ten vztah ideální.

¹⁵⁰ Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

1.4.5. Proměna v čase

Co se týče podoby politiky, kterou obec praktikuje vůči firmám, tak většina respondentů si myslí, že tato politika se nezměnila a byla stejná i v minulém volebním období, stejně jako v současném. Za posledních několik let nevidí žádnou změnu: „*Nic speciálního se nezměnilo, tak jak bylo, tak je*“¹⁵¹.

Jiní nedokázali posoudit vývoj vztahu obce vůči firmě z důvodu, že v předchozích letech ještě nepodnikali nebo se vyjadřovali o současném přístupu obce k podnikatelům, jako o zhoršeném. Minulé vedení dělalo podle nich mnohem více pro rozvíjení firem, více jim na firmách záleželo, kdežto současné vedení se příliš o ně nestará, je více uzavřené do sebe. Zejména vyjadřují rozdíl v osobě bývalého starosty, který měl mnohem lepší, vřelejší přístup k podnikatelům a také navštěvoval různé firmy. Naopak ten současný nejeví zájem, je stále uzavřený ve své kanceláři. Takový názor měli především podnikatelé s nepříliš dobrými vztahy s obcí, ale následující domněnku vyslovil podnikatel, který svůj vztah nazval dobrým: „*Dokud si radiš sám, je ok. Jak se ti přestane dařit, no to končíš a konec, nestarej se. A to, že si platil roky daně, to je nezajímá. Nejsou nějaké programy pomoci pro firmy, které jsou v krizi, tak to tu vypadá*“¹⁵².

1.4.6. Komu více záleží na dobrých vztazích ?

V názorech na otázku, kdo by měl mít větší zájem na dobrých vztazích, zda podnikatel nebo obec, se odpovědi rozcházely. Byli zastánci varianty, kdy by měl mít největší zájem na eventuálních dobrých vztazích především samotný podnikatel a jiná část respondentů naopak zastávala názor, že by ty zájmy měly být rozloženy rovnoměrně na podnikatele i na obec a pro třetí, největší část, by větší zájem na dobrých vztazích měla mít obec.

Zastánci první skupiny, podle nichž by měli mít podnikatelé větší zájem na dobrých vztazích, argumentovali tím, že firma mající korektní či dobré kontakty s obcí, má větší šanci si ji získat jako svého zákazníka: „*Určitě firma, obec nám musí platit za ty služby a firma má z toho zisky, no určitě firma má mít větší zájem*“¹⁵³. I pro jiného podnikatele je prostřednictvím dobrých vztahů snadnější získat z obce finanční profit, ale co se týče vykonávání nějakých prací pro obec, tak to jsou především ty drobné. Při větších, spojených také s většími náklady, už musí být odpovědné procedury svázané s výběrovým řízením, kde je výsledek nejistý. Mnozí podnikatelé, kteří se však neúčastní takovýchto výběrových řízení pořádaných obcí, si však myslí, že stejně nakonec vyhrávají

¹⁵¹ Muž, stavebnictví, okolo 30 let.

¹⁵² Muž, gastronomie, okolo 50 let.

¹⁵³ Žena, zahradnictví, 32 let.

většinou místní firmy, nějakým způsobem s obcí spřízněné: „*Bývalo to někdy různě. Někdy byly výběrové řízení, ale to byly takové, že kdo měl vyhrát, ten vyhrál. Oni je ale za ruku nechytli, tak co*“¹⁵⁴.

Druhou skupinu představují ti, podle kterých by zájem na dobrých vztazích měli mít obě zúčastněné strany. Obec by měla mít zájem, aby se firma rozvíjela a zvětšovala, protože se tak i zvětší daň odváděná obci touto firmou a firma by taktéž měla mít zájem na dobrých vztazích s obcí, protože ta jí poté může pomoci s rozvojem, například zvětšením parkoviště či rozšířením nebo vybudováním nových inženýrských sítí. Takhle by to podle těchto respondentů mělo být, takový zájem by měl být zcela normální a automatický.

Zastánci třetí skupiny, podle kterých by větší zájem na dobrých vztazích měla mít obec, především zdůrazňují, že firmy jsou pro ni největšími plátcí daně, která by tak bez nich nebyla natolik bohatá a nezažívala by takový rozvoj. Mělo by být v jejím zájmu si podnikatelů vážit a vytvářet nejlepší podmínky pro rozvoj firem: „*Čím více firem, tím větší rozvoj a tím více peněz v obecní kase. Tím také obec více investuje a jsou lepší životní podmínky v obci*“¹⁵⁵. Další z podnikatelů zdůvodňoval větší zájem obce na dobrých vztazích jinými argumenty: „*Úřad by měl mít větší zájem, protože pro něho by mělo být důležité, nevím zda je, ale mělo by být, aby vznikla nějaká pracovní místa, protože ty firmy je vytvářejí. Řekněme, čím naše kondice všech firem je lepší, tím by oni lépe ty svoje závazky vzhledem k zachování pracovních míst a tohoto typu věcí mohli lépe vykonávat*“¹⁵⁶. Zmíněn byl i názor, že mnoho úředníků na obecním úřadě má díky firmám práci, proto by mělo být v jejich zájmu si firem vážit a odpovědně k nim přistupovat, aby i nadále tu práci měli. Toto prozatím nejde říct: „*...jak já za nimi přicházím s problémem, no to je pro něho vysilující, protože on musí něco udělat*“¹⁵⁷.

1.4.7. Nadřazuje se obec vůči firmám ?

Pociťují respondenti něco takového, že se obec k nim chová nadřazeně? „*Ne, o tom nemůžeme mluvit*“¹⁵⁸, takovýto názor asi nejlépe vystihuje většinu odpovědí. Zároveň však dodávají, že to konstatují pouze za sebe a je možné, že někdo další to může vidět jinak. Jiní si myslí, že čím více firem, tím větší peníze pro obec, takže v jejím zájmu by mělo být ty vztahy spíše vylepšovat, zdokonalovat a ne se chovat nadřazeně. „*Cení si firem, protože to jsou plátcí, čím více je firem, tím*

¹⁵⁴ Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

¹⁵⁵ Muž, průmyslová výroba, okolo 45 let, jediný zástupce střední firmy.

¹⁵⁶ Muž, stavebnictví, okolo 30 let.

¹⁵⁷ Muž, průmyslové zboží, 54 let.

¹⁵⁸ Žena, projektování zahrad, okolo 40 let.

*více peněz pro obec...může se kultura více rozvíjet, může být více akcí, více sponzorů*¹⁵⁹. Zaznívají také hlasy, že obec si dělá co musí a nemá důvod se dívat na podnikatele „přes prsty“. S tím souhlasí i jiný respondent, nesouhlasí však s tím, že obci by záleželo na daních těchto podnikatelů, což mnozí vidí jako jeden z důvodů, proč by se neměla chovat nadřazeně: „*Ona nemá potřebu se dívat shora na ty firmy. Ona má takové daně z té elektrárny, že jestli tam někdo otevře další firmu, další dílnu nebo obchod, to je nezajímá. Oni se na to dívají tak, ať si lidi otvírají firem kolik chtějí, sami se prostě udrží nebo zkrachují, to už je problém těch samotných lidí, co to dělají*“¹⁶⁰.

Ti, jež mají s obcí ne právě ideální vztahy, si samozřejmě myslí, že se obec nadřazuje vůči firmám: „*V zásadě se chová nadřazeně. Vy si fungujte jak chcete, platte daně a to nám stačí. Na takové zásadě tady obec přistupuje k podnikatelům*“¹⁶¹. Neprojevuje podle nich žádný jiný zájem o firmy než finanční, vytáhnout od nich peníze z daní a to je vše.

1.4.8. Existence důvěry v obec ?

Většina respondentů se shodla, že prakticky nemají důvěru v to, co obec pro firmy, jejich rozvoj dělá a to i přesto, že své vztahy s ní označili za dobré. Zdůvodňují to tím, že nedělá vlastně vůbec nic: „*Nemám žádnou důvěru, protože ona nic nedělá, jestli jde o mě. Pro mě by nemuseli existovat, to by mohli v Opole všechno řídit*“¹⁶². Záleží jen na samotných budoucích podnikatelích, zda tady chtějí založit firmu, obec jim toto rozhodnutí neusnadňuje. Přílišnou důvěru někteří respondenti taktéž nemají v určitá rozhodnutí úředníků na vyšších místech: „*V Polsku hodně firem padlo díky úředníkům. Vydají rozhodnutí, které je pak sice později stáhnuté, ale ten čas co mine od toho rozhodnutí do stažení, může být rozhodující*“¹⁶³. Navazuje na to jiný podnikatel, který říká, že s tou důvěrou by se poněkud zdržel, protože na obecním úřadě mu úředníci sice poradí, ale často mu ty rady nepomůžou, spíše naopak. K zajímavým odpovědím patřila tato: „*Nemůžeš mít nikde důvěru tam, kde jsou peníze. Jsi ještě mladý, ale pamatuj si, že tam, kde jsou peníze, tam není přátel, známých, není důvěry*“¹⁶⁴. Nebyly výjimkou i odpovědi vyhýbavé: „*Mně se zdá, že každý by měl dělat svoje a dobře by to měl dělat*“¹⁶⁵. Zazněl i poněkud výjimečný názor: „*Já spíše mám důvěru, tolik let tady není žádných afér v naší obci. Jsou lidé, kterým záleží na tom, aby se obec*

¹⁵⁹ Muž, stavebnictví, 28 let.

¹⁶⁰ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

¹⁶¹ Muž, průmyslová výroba, okolo 45 let, jediný zástupce střední firmy.

¹⁶² Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

¹⁶³ Muž, instalatér, okolo 30 let.

¹⁶⁴ Muž, zahradnictví, okolo 40 let.

¹⁶⁵ Muž, truhlářství, okolo 55 let.

rozdívěla, aby peníze nebyly někde marnotratně utráceny, to v takovém případě můžete mít důvěru“¹⁶⁶.

1.4.9. Případy nesouhlasu s rozhodnutím obce

Může se stát, že obecní úřad vydá nějaké rozhodnutí, které se nemusí některým firmám líbit nebo negativně dopadá jen na jednoho určitého podnikatele. Velká část respondentů se však s takovým rozhodnutím nesečkala a proto také nemuseli proti tomuto rozhodnutí vystupovat. Někteří z nich však přiznávají, že kdyby taková skutečnost opravdu nastala, hodně by přemýšleli, zda by proti obci vystoupili. To rozhodnutí by muselo mít negativní vliv na činnost firmy, aby do toho šli, poněvadž jinak by si nechtěli rozházet své doposud dobré vztahy s obcí.

Našel se však respondent, který byl nucený vystoupit proti rozhodnutí obce, právě proto, že to mělo negativní vliv na jeho činnost: „Byl případ, že naproti se otevřela také restaurace a nám dovolili mít otevřeno jen do desáté hodiny, přičemž ta druhá restaurace mohla mít otevřeno déle a přebírala nám tak zákazníky. O tom rozhodl nějaký odbor, ale starosta o tom zřejmě nevěděl. Šla jsem bezprostředně za ním s tímto svým problémem a on mi řekl, ať mám otevřeno, jak dlouho chci, jenom, aby byl klid v okolí podniku. To znamená, že tam nebylo něco v pořádku, když někdo říká, že můžu mít otevřeno a druhý, že nemůžu“¹⁶⁷. Tento drobný konflikt, jak byl nazván, neublížil dobrým vzájemným vztahům. Respondent to přičítá právě známosti se starostou, že to takhle dopadlo. Podle něj ta druhá restaurace musela mít někoho známého zase na tom odboru, když zavedli takové diskriminující opatření. Objevila se i jiná skupina, vystupující proti určitým rozhodnutím obce, na rozdíl od předešlého respondenta tuto skutečnost však považují za možný důvod těch špatných vztahů, které s obcí mají. Za všechny zmíním tento názor: „Často jsem proti rozhodnutí obce. Chtěl jsem snížit daně z nemovitosti a hlavně za každého nového zaměstnaného člověka snížení 5 % na dani, kterou ze něho musím odvádět. Nesečkalo se to s potleskem a přitom by to pomohlo proti zaměstnávání načerno“¹⁶⁸. Podle tohoto respondenta je chyba, že firmy v takovémto nebo i jiném případě nevystupují společně. On, když je sám, tak těžko něčeho dosáhne a navíc na to doplatí tím, že si obec poštvé proti sobě: „Je třeba ještě mít příznivé klima, aby se nějaký lobbying mohl vést. Není tady jednota, to by chtělo všechny podnikatele spojit, udělat nějaký klub, abychom společně přišli za starostou s takovou iniciativou...ty firmy do toho ještě nedospěly“¹⁶⁹. Takové spojení by

¹⁶⁶ Žena, projektování zahrad, okolo 40 let.

¹⁶⁷ Žena, gastronomie, okolo 50 let.

¹⁶⁸ Muž, průmyslová výroba, okolo 45 let, jediný zástupce střední firmy.

¹⁶⁹ Muž, průmyslová výroba, okolo 45 let, jediný...

pomohlo i ostatním firmám, které by se už tak nemusely bát případných následků, kdyby samy vystoupily proti obci, dodává.

1.4.10. Přístup obce k podnikatelům a k ostatním

Na otázku, zda obec přistupuje rovnocenně k podnikatelům a ostatním obyvatelům nebo dává najevo, že některá skupina je pro ni důležitější, zazněly od respondentů všechny tři možné druhy odpovědí, přičemž někteří nedokázali říci, co si myslí, neuměli odpovědět na tuto otázku.

Názory tvrdící, že obec přistupuje lépe k podnikatelům, byly ve velké menšině. Těchto opravdu jenom pár respondentů opíralo své názory o zkušenost při jednání s úředníky, kteří přistupují k podnikatelům s velkým respektem a zároveň si jich velmi váží, protože vědí, že dávají práci jiným lidem a taky se podílejí aktivně na sportovním či kulturním životě v obci formou sponzorování různých akcí.

Nejčastěji zaznívaly hlasy o stejném přístupu obce k podnikatelům, tak k ostatním lidem. Obě skupiny platí daně a obě jsou pro obec stejně důležité a potřebné. Ta by se jen stěžila bez těchto dvou skupin obešla, je otevřena pro všechny. „*Obec řekne, že jí záleží i na těch, i na těch. Já si myslím, že to je takový řetěz, protože jak je hodně firem, to taky přitahuje jiné lidi a oni se zabydlují v naší obci. To je taky pro ně zisk, protože oni jsou taky plátcí, čili to do sebe zapadá. Čím více podnikatelů, tím více lidí přichází*“¹⁷⁰. Obec si nemůže dovolit dělat nějaké rozdíly, zněla taky častá odpověď. Jiný z respondentů rozdíl v přístupu obce, jestli vystupuješ jako podnikatel nebo někdo jiný, nevidí, podle něj je však takový rozdíl patrný v chování finančního úřadu, kde jsou podnikatelé hlavní plátcí všech těch daní, ale jsou paradoxně bráni jako ti horší. Dokumentuje to tím, že jeho žena jela na tento úřad něco zařídit a tamní úřednice se jí hned začala věnovat a chtěla jí pomoci, ovšem jakmile řekla, že přichází v záležitosti firmy, ochota úřednice se náhle vytratila s tím, že najednou nemá čas a jí tak nezbylo, než si všechno udělat sama.

Třetí skupinu reprezentují podnikatelé, kteří si myslí, že obec si více hledí „normálních“ občanů. Podle nich je to už jen z toho důvodu, že množství věcí, které si vyřizují na obecním úřadě je mnohem větší, než v případě podnikatelů, proto se obec více stará o ně, poněvadž jsou častěji v kontaktu s úřadem. „*Fyzická osoba má dostup do všeho v obci, jestliže se jí nedaří v životě, může počítat s pomocí sociální, bytovou. Jestliže jde o tyto osoby, tady je obec na velmi vysoké úrovni*“¹⁷¹. Jak dále říká tento respondent, po velké povodni v roce 1997 dostala každá fyzická osoba 3 tisíce zlotých a podnikatelé nedostali nic. Dokonce museli platit všechny daně i v té době,

¹⁷⁰ Muž, stavebnictví, 28 let.

¹⁷¹ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

kdy nepracovali z důvodu vytopení. Navíc jim nepomohla ani požární stráž, která měla pomáhat jen fyzickým osobám. Nerozumí tomu, proč obec zvolila takový přístup, když podnikatelé platí mnohem větší daně obci, než ostatní lidé.

1.4.11. Přístup obce k malým a velkým firmám

Zvýhodňuje, preferuje obec velké firmy nad těmi malými, drobnými podnikateli? Podle větší části respondentů, se obec chová lépe k těm velkým firmám, než k malým. Jen minimum podnikatelů si myslí, že obec měří všem firmám „stejným metrem“ a podobně malá část si myslí, že obec přistupuje lépe k těm malým. Nejčastěji je tento názor zdůvodňován tím, že s velkou firmou se hůře jedná, taková firma si může více vůči samotné obci dovolit. Je-li to v zájmu obce, aby na její území přišla velká firma, tak si také může klást požadavky, které obec mnohdy jen velmi těžce splní a navíc si nemůže příliš dovolit jít s takhle velkou firmou do konfliktu, poněvadž poté už za firmu jednájí právníci, což může vyvolat pro ni další složitý problém. Už jen z tohoto důvodu si tihle respondenti myslí, že obci se mnohem lépe jedná s malou firmou a proto raději volí, ať v obci vznikne několik malých firem před jednou velkou, která je pro ni mnohem vyrovnanějším partnerem a často i tím, který si může diktovat podmínky. Malé firmy nemohou obec v takové míře nepříjemně zaskočit, jako je to možné u velkých podniků.

„To je vždycky, jak je velký boss, vždycky je braný důležitěji, než my, takoví menší“¹⁷². Tento názor již patří do skupiny těch, kteří si myslí, že obec přistupuje lépe k velkým firmám. Obec těm velkým firmám dává práci, podepisuje s nimi kontrakty a od těch malých už ty služby potřebuje méně, ale to podle nich není negativní, je to úplně normální. Jiní také připouští, že obec dělá rozdíl mezi velkými a malými firmami už jen z důvodu, že malé firmy platí méně a velké více ve formě daní. Podle jednoho respondenta tahle skutečnost však není pro obec důvodem, aby velkým firmám cokoli usnadňovala. Zazněl i názor tvrdící, že jestliže velká firma nabízí velké množství pracovních míst, tak by si jí měla obec právem více vážit, než těch malých a také pokud je potřeba, měla by takovéto firmě více pomoci, vše však v rámci práva. „Je známo, že větší úcta je k těm velkým firmám, to je normální...došlo to až do takového stupně, že starosta jednou řekl zemědělcům, že už jim nic nedá, protože oni platí ze všech nejmenší daně“¹⁷³. Objevil se i tento zajímavý pohled: „Já, kdybych byl na místě obce, tak bych preferoval ty větší, protože tam jsou větší peníze a třeba lépe

¹⁷² Muž, prodej a servis kol, okolo 55 let.

¹⁷³ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

dbát o ty velké, protože ten malý přinese ty svoje peníze i tak. Ten velký bude kombinovat, aby dal co nejméně, protože on musí dávat hodně ¹⁷⁴.

1.4.12. Podobnost vztahů

Respondenti si myslí na základě svých zkušeností a známostí s jinými podnikateli, že většinou i oni mají podobné vztahy a zkušenosti s obcí. Můžeme tedy říci, že ti, kdo mají dobré vztahy, si myslí, že i ostatní mají většinou dobré vztahy. Ti, kdo mají neutrální, si to také myslí o druhých a jedinou výjimkou jsou podnikatelé, kteří své vztahy označili za špatné. Ti si myslí, že doplácení zřejmě na aktivní vystupování proti úřadu a jiní, kteří si hledí pouze svého, mají ty vztahy mnohem lepší.

Někteří však připouštějí, že se mohou mýlit v hodnocení těch vztahů u jiných podnikatelů, poněvadž každý člověk je jiný.

1.4.13. Vztahy závislé na druhu vykonávané činnosti ?

Podnikatelé se většinou domnívají, že obec nezvýhodňuje některé firmy v závislosti na oboru, jemuž se věnují. Ovšem najdou se i takoví, co si myslí trochu něco jiného: „*Více preferuje stavební firmy. To oni je mají více rádi*“ ¹⁷⁵.

1.5. Představitelé místní samosprávy a podnikatelé

Pokud obec vytváří příznivé podmínky pro rozvoj podnikání a k rozvoji skutečně dochází, projevuje se tato skutečnost například rozvinutou infrastrukturou služeb a obchodu v obci a s tím souvisí zvyšování životní úrovně obyvatel. To se projevuje tím, že právě malí podnikatelé nejčastěji poskytují své služby či výrobky na trzích lokální úrovně a zároveň kvalita těchto služeb je často velmi dobrá. Další skutečností související se zvyšováním životní úrovně obyvatel obce je to, že se podnikatelé často dobrovolně či povinně angažují při budování staveb širšího občanského využití (čistička odpadních vod, plynofikace, sportovní hřiště atd.). Podnikání sebou přináší taktéž vznik nových pracovních míst (Veber 1999).

¹⁷⁴ Muž, truhlářství, okolo 55 let.

¹⁷⁵ Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

Podívejme se teď pohledem představitelů obce na místní podnikatele. Jak se na ně dívají, co si o nich myslí, jak hodnotí svůj vztah k nim? Váží si podnikatelů už kvůli jejich přínosu obci, jak se o tom zmiňuje Veber? K mým respondentům patřili mimo jiné současný starosta obce, bývalý starosta stojící v jejím čele 24 let, zástupce odboru zabývajícího se hospodářskou činností na území obce, tedy podnikáním.

1.5.1. Obecně o podnikání v obci

„V obci Dobrzeń Wielki je okolo 830 malých podniků, převážně rodinných. To jsou firmy, které zaměstnávají od jedné, dvou osob, někde řekněme do 15 lidí. Jsou to obchody, hotely, restaurace, autoservisy, kadeřnictví, truhláři, stavební firmy, zedníci, malíři, elektrikáři, instalatéři a další. To množství je velmi velké ve vztahu k jiným sousedním obcím a ty firmy dávají práci kolem dvěma tisícům lidí. Jsou to převážně místní lidé, ačkoli někdy i odjinud, protože našich lidí je prostě málo, u nás nezaměstnanost není, u nás chybí ruce do práce. Vždycky říkáme, že řemeslo a služby jsou největší zaměstnavatelé. Kromě toho tyto firmy platí odpovídající daně a způsobují také rozvoj konjunktury, ačkoli jí také vykořisťují. Konjunktura vznikla díky zprůmyslnění obce, vznikla elektrárna a všechny podniky okolo ní, ve vztahu s tím vzniknul velký průmyslový potenciál, který způsobil, že hodně lidí přijíždí do naší obce za prací, denně tři tisíce lidí z širokého okolí. Ti lidé tady nejenom pracují, ale dělají tady nákupy, využívají služby mnoha odborníků a odtud nastal ten rozvoj konjunktury. Tu využívají podnikatelé i jiní obyvatelé, kteří zakládají vlastní firmy a to všechno funguje“¹⁷⁶.

Respondenti se shodli, že s ohledem na množství nejrůznějších oborů a činností, jimž se lidé věnují včetně například benzínových pump či myčky aut, je tady v obci vše, co obyvatelé potřebují k běžnému životu. Nedostatek firem v nějakém oboru nebo chybějící branže, na nic podobného si nemohli vzpomenout, kromě jednoho případu: *„Můžeme říct, že chybí švec. Kdysi byl jeden, teď není žádný a nemá kdo opravit běžné boty“¹⁷⁷.*

1.5.2. Vývoj firem

Firmy se od počátku 90. let měnily, vyvíjely a s jejich stoupajícím počtem se měnila i jejich role, která se podle představitelů obce stávala stále důležitější. Firmy se nyní už stabilizovaly, mnohé jsou větší než na počátku 90. let, kdy bylo všechno malé a skromné a lidé nevěděli, zda to

¹⁷⁶ Bývalý dlouholetý starosta obce.

¹⁷⁷ Představitelka odboru zabývající se hospodářskou činností.

tržní hospodářství už zůstane nebo se opět nevrátí komunistický režim. I přes určitou stabilitu firem i nadále podle respondentů dochází k bankrotům, kdy jedni podnikatelé odcházejí a druzí přicházejí, ale to je normální dění v tržním hospodářství. Nejlepší zůstávají a ti, jež něco zanedbávají, mají stejné zboží, ti pomalu odcházejí a uvolňují místo jiným. Jeden z respondentů míní, že v dnešní době již mnozí podnikatelé nabízejí komplexní služby, kdy firma má ve svých řadách například zedníka, instalátéra a ještě třeba elektrikáře a může tak udělat mnohem větší objem služeb, větší zakázky, kdežto v minulosti se firmy specializovaly převážně jen na jednu činnost.

Podle jedné výpovědi na počátku 90. let někteří podnikatele kritizovali, měli je za podnikavce a to vše byly ještě skutečnosti z dob socialismu. Po pár letech to skončilo.

Momentální situaci podnikatelů považují za velmi dobrou, protože něco jiného by bylo, kdyby neměli práci. Tato situace však v dohledné době nehrozí, práce mají dost, nemohou na ní naříkat a to samé se týká nedostatku peněz: „*Mají se velmi dobře*“¹⁷⁸.

1.5.3. Role podnikatelů

K nejdůležitější roli místních podnikatelů patří podle jednoho respondenta skutečnost, že vytvářejí tzv. „město tvůrčí element“. Ten se projevuje tím, že se z obce vytvořilo centrum nákupu a služeb a lidé sem přijíždějí z okolních obcí, ale také i ze vzdálenějších menších měst, protože tady mohou všechno pořídit „od A do Z“: „*Takový příklad, přijíždí a kupují tady maso a uzeniny, protože je to tu čerstvé, je tu velký obrat, není to nikdy staré, poněvadž je to hned prodané a v těch místech tam, kde je málo klientů, tam to leží na pultech velmi dlouho...při té příležitosti koupí i něco jiného, šaty, boty, vše co potřebují, tady koupí. To je takový výborný příklad město tvůrčích procesů, kdy se tvoří prostředí, do něhož přijíždějí lidé z širokého okolí...často z Opole přijíždějí do nás nakupovat, protože tu je větší klid na nakupování a především v městě není kde zaparkovat*“¹⁷⁹.

Obyvatelé podle něj výhodu mnoha firem nepociťují jen tím, že mají vše na místě k dostání, ale taktéž díky financím z jejich daní obec staví infrastrukturu, financuje kulturu, osvětlu, zdravotnictví, buduje cyklistické stezky atd. Dodává, že jsou důležití jako skupina, na kterou se obec často obrací a říká, pomozte, udělejte, kupte, zorganizujte. Další respondenti spatřují jejich nejdůležitější roli v tom, že dávají práci sami sobě a také možnost vydělat jiným lidem, které zaměstnají. Jsou důležití i pro celkový hospodářský život obce. Jejich roli můžeme vidět i takto: „*No určitě pro obyvatele jsou důležití, protože mohou všechno vyřídit na místě a taky k nim mají větší důvěru...a obec má daně.*“

¹⁷⁸ Představitelka odboru zabývající se hospodářskou činností.

¹⁷⁹ Bývalý dlouholetý starosta obce.

*Je to oboustranný užitek, lidé mají řemeslníky a obec má finance*¹⁸⁰. K tomu bylo doplnění, že podnikatelům záleží na svém rozvoji a jak se i oni rozvíjejí, to se rozvíjí i obec.

1.5.4. Negativní role podnikatelů

Respondenti žádnou negativní roli s ohledem na firmy nevidí a taktéž obyvatelé místní firmy podle nich vnímají velmi dobře. Snad jedinou skutečností, která je v této souvislosti napadá, co by mohlo být možnou negativní rolí firem, je velký ruch na cestách: *„Není nic zadarmo. Díky tomu, že je taková ekonomická aktivita, tu máme velký ruch na cestách, kdy nejde přejít přes ulici, ale to taky svědčí, že hospodářsky je to tu rozvinuto. V těch místech, kde není rušno na cestách se taky nic neděje. To jsou spící obce*¹⁸¹. Větší problémy způsobují některé velké firmy, které vytvářejí značný hluk obtěžující okolní obyvatele, kteří si na to i ztěžují, ale obec tuto skutečnost nemůže nijak vyřešit. *„Malá firma určitě nevyvolává takové těžkosti, jako velká. To je jasné*¹⁸².

1.5.5. Postavení mezi obyvateli obce

Respondenti se domnívají, že postavení podnikatelů mezi jinými skupinami obyvatel je velmi významné, kdy si jich ostatní lidé opravdu váží, což dokumentuje například skutečnost, že je často volí do obecní rady. Nemají však podle jednoho z respondentů tu největší autoritu, poněvadž největší význam mají kněží. Situaci můžeme vidět i takto: *„Tady nejsou rozdíly, aby tam byl například klan učitelů, kteří by řídili tu obec nebo lékaři, to tady není. Pod tím ohledem je tady rovnost, každý se cítí svobodně, není nic, že by se povyšovali nebo něco takového*¹⁸³. Na to svoje významné postavení mezi obyvateli, na ten svůj status, se však těžce napracují, dodává další.

Někteří se domnívají, že podnikatelé mají významné postavení, nemůže však docházet k nějakému zneužívání této pozice, poněvadž by velmi rychle ztratili svůj kredit a své zákazníky. Žádné nadřazování vůči druhým nehrozí: *„Nemůžou být nadřazeni vůči jiným lidem. Kdyby tak udělali, stanou se velmi nepopulární, hned by je kritizovali*¹⁸⁴. Tohoto významného postavení se však dopracují jen takoví podnikatelé, kteří mají velmi známé a prosperující firmy.

¹⁸⁰ Představitelka odboru zabývající se hospodářskou činností.

¹⁸¹ Bývalý dlouholetý starosta obce.

¹⁸² Současný starosta obce.

¹⁸³ Současný starosta obce.

¹⁸⁴ Bývalý dlouholetý starosta obce.

1.5.6. Prestižní povolání

Panovała shoda, že být podnikatelem v obci Dobrzeń Wielki je prestižní záležitost. Samozřejmě platí to pro ty, jejichž firma je úspěšná. „*Jsou vnímáni jako lidé, kteří něco dělají, dělají to sami a proto mají větší výdělký než jiní a celkově jsou úspěšnější. Myslím, že ta úcta ve vztahu k těm osobám má místo*“¹⁸⁵. Zároveň je však respondenti nechtějí zase přeceňovat, ale také jsou daleko od toho, aby je nedoceňovali. Vykonnávají prostě svou práci dobře, protože kdyby ne, tak by jako podnikatelé zanikli.

1.5.7. Vztahy s podnikateli

Přes různá hodnocení situace a významu podnikatelů, se nyní dostávám k problematice vzájemných vztahů s podnikateli. Jak je představitelé obce tedy hodnotí?

„*Korektní, to co máme udělat realizujeme, a to co oni mají udělat, realizují. Korektní vztahy*“¹⁸⁶. Jiný ze zástupců obce si myslí, že vztahy nejsou korektní, ale jsou vysloveně dobré. Odůvodňuje to bezproblémovými vztahy s podnikateli, kteří pokud mají nějaký problém, tak přicházejí a oni se to snaží s nimi řešit a v rámci možností pomoci, poradit. Podle dalšího respondenta jsou vztahy lepší než kdekoli jinde, protože jsou ještě místa, kde je konflikt mezi obchodem a obcí, mezi řemeslem a obcí a tady to není. Tady je spolupráce a nikdy nebyl nějaký konflikt. Vztahy tedy hodnotí jako dobré. Po chvíli váhání přiznal, že přeci jen „drobné konflikty“ obec s některými podnikateli měla. Jednalo se o obchody a restaurace, které musejí mít povolení na prodej alkoholu a ty konflikty závisely na tom, že oni museli do určitého dne v měsíci spočítat množství prodaného alkoholu a zaplatit z něj daň. Někteří to však nedělali či zapomínali, ty povolení jim propadaly a nemohli tak ten alkohol prodávat. Tuto svou chybu se snažili zakrýt tím, kdy to podle respondenta chtěli svést na obec, která je měla na to předem upozornit a neupozornila. Ve skutečnosti je obec dopředu upozornila a oni tak evidentně lhali, z čehož pramenily ty konflikty. Respondent si myslí, že nezaplatili z důvodu zapomnění, ale proto, že platby byly mnohdy vysoké a nemohli si je dovolit hned najednou zaplatit. Dodává, že od jisté doby, kdy stát povolil splátky, už ty konflikty nejsou. Týkalo se to jen několika jedinců, protože většina platila řádně a včas. S ostatními firmami obec nikdy konflikt neměla. Zazněla i tato odpověď: „*Menší věci se vždycky děly, nějaké majetkové, kdy na veřejné cestě postavili nějaký sloup nebo reklamu, tak potom bylo třeba říct, vezmi si to zpátky. Takové drobné věci, ale větších konfliktů nebylo*“¹⁸⁷.

¹⁸⁵ Současný starosta obce.

¹⁸⁶ Současný starosta obce.

¹⁸⁷ Představitelka odboru zabývající se hospodářskou činností.

K problémům také patří skutečnost, že někteří se snaží dělat různé finty, aby mohli platit méně peněz na daních, ale na to si obec dává pozor. Žádné soudní spory s podnikateli nebyly a ani například nikdo s nimi „nebojoval“: *„Spíše nebylo nic takového, aby některý podnikatel bojoval s obcí nebo obec s ním, není nic takového“*¹⁸⁸. Podle tohoto představitele obecní samosprávy nikdo nebyl proti určitému rozhodnutí úřadu, o ničem takovém neví: *„Nestává se, aby podnikatelé nařikali, že se mají špatně, že s něčím nesouhlasí, můžeme říct, že vztahy jsou dobré“*¹⁸⁹. Podnikatelé se na obec obracejí nejčastěji s žádostí o pronajmutí volných prostor k podnikání nebo píšou dopisy s prosbou o umoření daní při existenčních problémech, do nichž se firma dostala. Obec takovýmto žádostem vyhovívá a nenechá nikoho bez pomoci. Toto tvrzení však ostře kontrastuje s tvrzením podnikatelů. Ani s případným lobováním ze strany podnikatelů se zástupci obce nesešli.

To, že ty vztahy však nejsou úplně ideální, dokumentuje následující odpověď, zda ty vztahy jsou teda ideální, jak jsem měl mnohdy z výpovědí pocit: *„Vždycky lepší vylučuje dobré“*¹⁹⁰.

1.5.8. Je potřebná změna ?

Představitelé obce nevidí nic, co by na současných vztazích měli měnit. Za všechny tento názor: *„Aby jak nejdéle zůstalo tak, jak je. Víím, že to jsou vztahy netypické, ony jinde tak nevypadají, ale to je pozitivní a tak to má být. U nás nejsou žádné mafie, nejsou žádné nátlakové skupiny... Chtěl bych, aby to tak zůstalo, ale nic není navěky a obvykle jsou stále horší ve společnosti“*¹⁹¹.

1.5.9. Udržování dobrých vztahů

Dobré vztahy s podnikateli obec udržuje tím, že se jim snaží co nejvíce pomáhat, když je to v jejich silách, například vytvářením parkovacích míst pro firmy nacházející se u hlavní silnice formou úpravy chodníků, kdy se udělají tzv. zátoky. Pokud se podnikateli nedaří, přinese žádost a jakmile zdůvodní a doloží její pravdivost, tak je na časově omezenou dobu zproštěn platit daně. V neposlední řadě jsou například podnikatelé informováni o nejnovějších předpisech či o dalších důležitých informacích spojených s podnikáním na setkáních, jež obec organizuje v prostorách obecního úřadu. Jeden z respondentů toto setkání vidí následovně: *„Jsou organizována setkání, kde*

¹⁸⁸ Představitelka odboru ...

¹⁸⁹ Představitelka odboru ...

¹⁹⁰ Současný starosta obce.

¹⁹¹ Bývalý dlouholetý starosta obce.

se jim poskytuje právní pomoc nebo nějaké rady. To jsou takové věci, ale ty se týkají podnikatelů, kteří začínají, zkoušejí něco realizovat. Namísto toho ti, kteří tu fungují již mnoho let, takových rad nepotřebují, mají svoje právníky, účetní“¹⁹². Dále se jim například nabízí, aby navrhli své kandidáty při volbách do obecní rady a mohli tak částečně mít vliv na fungování obce. „Ty vztahy vynikají ze života, že prostě jeden druhého potřebuje a tak, i od mentálnosti člověka. Tady vůbec nejsou takové konflikty, tak jak někde v sousedních obcích. Tady je ta obec taková bezkonfliktní“¹⁹³.

1.5.10. Význam dobrých vztahů

Mít dobré vztahy s podnikateli je pro obec velmi důležité, stejně důležité jako s ostatními obyvateli. Jedna z odpovědí na otázku, zda jsou pro obec dobré vztahy s podnikateli důležité, zněla: *„Samozřejmě. Především oni nenařikají na nás, my nenařikáme na ně. Vždycky je možnost využívat jejich služeb, takže ty vztahy by měly být co nejlepší a myslím, že jsou“¹⁹⁴.*

1.5.11. Proměna v čase

Podle většiny respondentů se ty vztahy příliš za celou dobu od počátku 90. let nezměnily, ani v minulosti nebyly žádné větší konflikty či problémy. Nevzpomínají si, aby někdo v minulosti přišel a měl negativní připomínky směrem k obci a jejímu přístupu k podnikatelům. Jeden z respondentů říká, že teď jsou ty vztahy lepší, je méně problémů co se týče práva a určitých povinností firem vůči úřadu. Teď je to všechno mnohem jasnější a přehlednější, jinak tomu bylo na počátku 90. let, kdy vládly ještě velké zmatky a i celkový přístup státu a lidí vůči firmám byl méně důvěřivý, byl tam větší odstup.

1.5.12. Pomoc obce v počátcích podnikání

V předcházejícím textu byly zmíněny možnosti výpomoci obce podnikatelům v průběhu jejich podnikání. Jak to však s tou eventuální pomocí ze strany obce vypadá v počátcích podnikání?

„Všechny nové firmy, které vzniknou, tak mají od nás zajištěnu organizační pomoc, tu byrokracii, všechny naše oddělení jim pomáhají. Na počátku podnikání jsou úlevy na daních, ty stanovíme s každou firmou osobně, ale čím více lidí zaměstná, tím má větší bonifikaci. Jak

¹⁹² Současný starosta obce.

¹⁹³ Představitelka odboru zabývající se hospodářskou činností.

¹⁹⁴ Představitelka odboru ...

*například nová firma zaměstná 50 lidí, no to určitě první dva roky neplatí obecnímu úřadu daně*¹⁹⁵. Respondent dále dodává: „*Velmi často stavíme firmám cestu, přivádíme k nim kanalizaci, proud. To je taková konkrétní pomoc. No politika byla slušná po celé roky a podařilo se tady přilákat mnoho podniků a přicházejí tady další...*“¹⁹⁶. Zmíněné úlevy na daních jsou jedním z důvodů, kdy si podnikatelé stěžují na nerovný přístup oproti velkým firmám. Pro zajímavost ještě názor jiného představitele obecního úřadu: „*Obec prakticky nic nemůže dělat pro rozvoj firem, kromě výstavby infrastruktury...*“¹⁹⁷. Právě tu hotovou infrastrukturu si většinou podnikatelé jako by nedostatečně uvědomují, berou ji jako samozřejmost, ale přitom je to zásluhou obce a jejího přispění, pomoc podnikatelům.

1.5.13. Vztahy závislé na druhu vykonávané činnosti ?

Aby obec přistupovala lépe k podnikatelům zabývajícím se určitým oborem či měla nějaké spřátelené firmy zcela vylučují a dodávají, že ke všem přistupují naprosto stejně a všichni jsou pro ně stejně důležití. Jeden z respondentů říká, že pro obec jsou důležití ti, kteří podnikají tady a tady i bydlí. Podle něj jsou takoví, jež bydlí v obci, ale podnikají jinde. Z takových podnikatelů obec příliš nemá, především co se týče placení daní.

1.5.14. Přístup k malým a velkým firmám

Jestliže obec nedělá rozdíl mezi žádným z podnikatelů v malých firmách, tak někteří přiznali, že co se týče velkých firem, ty jsou vnímány rozdílně: „*No určitě jsou důležitější. Zaměstnávají více lidí, platí větší daně*“¹⁹⁸. Jiný z představitelů toto tvrzení však popírá: „*Se všemi jednáme shodně se zákonem, není možné někoho preferovat. Musí se jednat stejně se všemi*“¹⁹⁹. Zazněl i názor, že jednání s velkými firmami je mnohem těžší, protože takové firmy mají právníky a ti se snaží vymýšlet nejrůznější kličky a hledají nedostatky v zákonech jenom proto, aby firma nemusela platit tolik peněz na daních a co nejvíce na nich ušetřila. Jak se podle jiného zástupce jedná s podnikateli tentokrát z malých firem? „*Víte, to záleží taky od mentálnosti člověka. Někdy to bývá tak, že jak je ten podnikatel bohatší, to se cítí velmi sebevědomě, často až přímo nadřazeně, jako pán. Takoví se taky najdou, že vstoupí do místnosti, neprosí o nic, ale hned žádají. To jsou ale*

¹⁹⁵ Bývalý dlouholetý starosta obce.

¹⁹⁶ Bývalý dlouholetý starosta obce.

¹⁹⁷ Představitelka odboru zabývající se hospodářskou činností.

¹⁹⁸ Představitelka odboru ...

¹⁹⁹ Současný starosta obce.

*sporadické případy*²⁰⁰. Ty malé firmy však mají každopádně menší požadavky, než ty velké, se kterými je mnohdy těžké vyjít. Podle jedné z výpovědí, jsou těmi podnikateli místní lidé, kteří si nemohou dovolit dělat ze sebe něco lepšího, než jsou ostatní.

1.5.15. Vztahy s podnikateli a ostatními obyvateli

Co se týče podnikatelů a ostatních osob, tady si obec nedovolí dělat rozdíly a ani nedělá: „*Já se domnívám, že ke každému obyvatele obce je přístupováno stejně, ať už je to podnikatel nebo jiný občan. Každý se nějakým způsobem přičiňuje o rozvoj obce*“²⁰¹. Ani fakt, že podnikatelé platí větší daně, proto by možná obci mělo více záležet právě na podnikatelích, neuspěl: „*To těžko, normální člověk taky platí daně, menší, ale platí taky*“²⁰². Přesto se našel respondent, jenž přiznal, že se na podnikatele dívá jinak, než na fyzické osoby a v jeho očích jsou prostě důležitější: „*Na těch jejich daních všechno závisí. Oni tvoří pracovní místa, oni tvoří podstatnou část rozpočtu obce tou svojí prací...*“²⁰³.

1.5.16. Spolupráce s podnikateli

Zástupci obce se shodli, že s mnoha místními podnikateli spolupracují na takové bázi, kdy jim dávají práci nebo u nich nakupují potřebné věci. Jak jsou různé opravy školek, škol, jak je potřeba dělat chodníky, cyklistické stezky a jiné věci, to se jedná převážně o místní firmy a zejména stavební, ale pokud je potřeba, tak i jiné: „*Akorát jak je potřeba, to se hledá mezi svými, to je jasné...*“²⁰⁴. Tento respondent dodává, že nejrůznější nákupy také dělají u místních podnikatelů a například zahraniční delegace jsou zvány k pohoštění do místních restaurací, takže je tady určitá spolupráce. Podle jiného respondenta je i u těchto prací, které provádějí místní, vše otevřené a nakonec to dělá takový podnikatel, který je nejlevnější, ale zároveň to umí udělat dobře. V Polsku je míra korupce vysoká a nemohou nikomu dát šanci, aby je začal podezřívat z korupce, od toho dávají ruce pryč. U větších prací, například instalace plynového potrubí, teplovodu, asfaltování cest, kde náklady přesahují 20 tisíc euro, je vypsáno výběrové řízení a těch se již účastní velké firmy, které jsou specializované a převážně sídlící mimo obec, ale také místní firmy a někdy i vyhrávají. „*Vše shodně se zákony. Je výběrové řízení na nějakou práci, tak my to ohlašujeme a v tom řízení*

²⁰⁰ Představitelka odboru zabývající se hospodářskou činností.

²⁰¹ Představitelka odboru ...

²⁰² Bývalý dlouholetý starosta obce.

²⁰³ Současný starosta obce.

²⁰⁴ Představitelka odboru zabývající se hospodářskou činností.

potom startují různí podnikatelé i z jiných obcí, nemůžeme to ohraničovat. Kdybychom preferovali jen místní, to by jsme se uzavřeli a pro rozvoj obce by to nebylo dobré“²⁰⁵. Další doplňuje: „...To výběrové řízení je tajné, všechno zalepené, nikdo se nechce bavit. Každý se bojí, že bude podezřelý“²⁰⁶.

1.6. Vztahy mezi podnikateli

Tak, jako se podnikatelé dostávají do kontaktu se svými zákazníky, méně často se setkávají s představiteli obce, tak se také jistě v určité míře dostávají do kontaktu s jinými podnikateli v obci, ať už podnikajícími ve stejném oboru či v jiném. Co si vlastně myslí o jiných podnikatelích, jaký význam přiřkládají vzájemným vztahům a na mnohé další otázky se budu snažit odpovědět v následujícím textu.

1.6.1. Konkurence

S množstvím firem v obci souvisí i faktor konkurence. Podle mé zkušenosti, kdy jsem mohl během dvou terénních praxí poznat prostředí obce, vidět na vlastní oči obsah činností, jimiž se jednotlivé firmy zabývají, mi vykrystalizovaly následující obory, které jsou zastoupeny v obci nejvíce. Na první pohled je zřejmé velké množství obchodů a obchůdků, jimž dominuje zaměření na prodej potravin, hustě jsou také zastoupeny obory prodávající stavební materiály, pak velká síť nejrůznějších řemeslníků, služeb (kadeřnictví, autoservisy...) i obor gastronomie je zastoupen množstvím barů, restaurací a tak bych mohl pokračovat v tomto výčtu dál a dál.

1.6.2. Mají někteří vůbec konkurenci ?

Otázka konkurence, chápání konkurence jako takové se u jednotlivých respondentů liší. Pro jedny mohou představovat konkurenci všechny firmy činné v témže oboru, pro jiné jen některé a pro další třeba žádné. Záleží na tom, jak podnikatelé vnímají sami sebe, svou pozici na trhu, pozici a renomé jiných a na mnoha dalších faktorech, na něž mohou brát ohled. Každý to opravdu vnímá individuálně. I přes tyto rozdíly nebo právě proto se podívám na to, zda mí respondenti podle svých slov mají či nemají konkurenci.

²⁰⁵ Současný starosta obce.

²⁰⁶ Bývalý dlouholetý starosta obce.

Na otázku, zda respondenti mají v obci konkurenci, zazněly jak kladné, tak záporné odpovědi. Většinou zaznívaly ty kladné, tedy potvrzující, že konkurenci mají a často dokonce velmi velkou, jak potvrzuje následná odpověď s odůvodněním, proč tomu tak je: „Každý si myslí, že to je nejlepší byznys, protože lidi musí vždycky jíst, ale to už není dobrý interes, tady už jsou jiné obory, kde je to mnohem lepší“²⁰⁷. Velkou konkurenci si tedy mnozí vysvětlují především skutečností, kdy si lidé myslí, že se právě v tomhle oboru dá snadno a rychle vydělat a nehrozí nějaký neúspěch, když je v téhle branži tolik firem a všechny se udrží.

Jiní podnikatelé mají v obci jen malou konkurenci a někteří podle svých slov nemají žádnou. Důvodů neexistující konkurence je hned několik. Prvním faktorem je to, že doposud nikdo další takovou firmu nezaložil, což může být způsobeno špatnými podmínkami pro odbyt zboží takové firmy. Například se respondent věnuje prodeji zemědělských potřeb v situaci, kdy se zemědělstvím v obci zaobírá stále méně lidí. Dalším faktorem neexistující konkurence může být skutečnost, kdy podnikatel vlastní výrobní patent na daný materiál a nikdo jiný jej tak nesmí vyrábět. Jiní konkurenci v minulosti měli, ale ta již zanikla nejen v důsledku levnějších cen u těchto respondentů, ale v jednom případě i v důsledku jiného důvodu: „...Předchozí firma měla 22- roční tradici, ale v momentě, kdy jsem otevřel, prostě musela zavřít. Koupil jsem nové stroje, nové technologie, vložil jsem trochu peněz a prostě ji přešel“²⁰⁸. Zazněl i názor, že v polské mentalitě je konkurence vždycky. Byla také odpověď, že je těžké mluvit o konkurenci, spíše o tom, co si vybírá zákazník.

1.6.3. Vnímání konkurence

Někteří uvádějí, že i když konkurence existuje, tak nemá na ně vliv, jelikož se orientují na určité typy zakázek nebo mají částečně odlišný sortiment. Jiní naopak konkurenční firmy rozhodně pocítují: „Na počátku se vytvořila taková skupina a my jsme si jeden druhému nekonkurovali, spíše dokonce jeden druhému pomáhal, teď se to tady začíná dělat trochu nezdravé, protože tady vpustili pár cizích v té branži a udělala se taková nezdravá konkurence, jeden druhému více překáží, než pomáhá“²⁰⁹. Konkurenci můžeme také brát realisticky, vzít ji na vědomí a teď se jenom muset snažit být lepší než oni. Na adresu konkurence další říká, že do každé firmy se najde klient, jestli to bude slabá nebo dobrá firma, levná nebo drahá, vše závisí na tom, co si klient může dovolit. Jeden si může dovolit tu dražší, druhý tu levnější, ale každá firma má své zákazníky. Konkurenci můžeme vidět i takhle: „Má trochu pevnější pozici na trhu, protože je tady děle, ale pod vzhledem něčeho

²⁰⁷ Žena, obchod s potravinami, okolo 50 let.

²⁰⁸ Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

²⁰⁹ Muž, obchod s potravinami, okolo 50 let.

nového ji v mnoha aspektech převyšujeme. To je naše devíza, především cenově a rychlostí reagování...v takových trochu větších firmách oni nemají takovou pružnost“²¹⁰. Podle několika respondentů je potřeba konkurenci uznávat.

1.6.4. Reagování na konkurenci

Reakce na konkurenci mohou být různorodé, kupříkladu v předešlých částech zmíněným rozvojem firmy, reklamováním, zkvalitněním služby a obsluhy, což ovlivňuje nejen konkurenci, ale i zákazníky. „Stále je potřeba něco nového vymýšlet, aby ten klient, který tady již byl, aby se znovu vrátil, aby se mu znovu něco zajímavého zalíbilo“²¹¹. K dalším reakcím může patřit úplná změna prodáváného sortimentu, dělání výrobků, které doposud nikdo nevyroběl. K reakci na konkurenci mohou přispět také zákazníci, kteří navštívili i konkurenční firmu a sám podnikatel tak nemusí zjišťovat, co se u konkurence děje nového. Nové firmy často distribuují po obci letáky s náplní svých služeb, čímž se také podnikatel dozví mnohé o této firmě a může tak případně zareagovat. „Pozoruji, dívám se, takové normální věci“²¹², i takový může být přístup ke konkurenci. Reagováním může být také to, že si vzájemně nevcházíte do cesty. Často nemuseli reagovat respondenti, ale samotná konkurence: „Oni spíše na nás reagovali, poněvadž hodně lidí do nás začalo přicházet a dalo se vycítit, že k nám vysílali lidi, aby se zorientovali jaké máme ceny, co děláme...“²¹³. Taktéž propouštění zaměstnanců patří do této problematiky. Reagovat se dá i nereagováním: „Prostě sedíme potichoučku, snažíme se nikomu nepřekážet. Já vždycky říkám, úsměvem vyřídíme víc, než jakoukoli činností“²¹⁴.

1.6.5. Obava z konkurence

Co se týče strachu z konkurence, tak tady jsou respondenti rozdělení. Jsou takoví, jež mají už nyní obavu, jiní prozatím strach nemají, ale připouštějí, že do budoucna by se to mohlo změnit. Třetí skupinu představují ti, kteří žádnou obavu nemají a nepředpokládají, že by ji někdy v budoucnu mohli mít.

²¹⁰ Muž, stavebnictví, okolo 30 let.

²¹¹ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

²¹² Muž, průmyslové zboží, 54 let.

²¹³ Žena, gastronomie, okolo 55 let.

²¹⁴ Žena projektování zahrad, okolo 40 let.

Podnikatelé mající obavy, to zdůvodňují velkou konkurencí pro svou firmu, která jim ubírá mnoho potenciálních zákazníků a pokud by se podle nich objevila ještě nějaká další podobná firma, tak by to již mělo velmi výrazný vliv na jejich činnost.

Další z respondentů říkají, že jak je konkurence, tak je potřeba vždycky s ní počítat, takže určitě je to nenechává klidnými, ale nějakou přehnanou obavu zase také nemají. Objevuje se též názor, že jak někdo přijde, tak si musí tu svou pozici vybudovat a než dosáhne té jeho, může uběhnout několik let: „*On si musí vypracovat ten stav, jaký já mám k dnešnímu dni, abych se ho mohl nějak bát*“²¹⁵. Doplňuje, že i přesto, kdyby prodával ten podnikatel špatné zboží nebo měl velmi vysoké ceny, tak k němu vždycky půjde určitá skupina lidí v rámci toho, že bude mít známé nebo něco takového. Takže nakonec podle něj každá konkurence vplyne byť v malém stupni na stávající firmu, ale pokud je už zavedená, tak ji nemůže vážněji ohrozit při svém vstupu na trh jiná firma. Ještě jeden z názorů respondentů, kteří se konkurence momentálně taky příliš nebojí: „*Spíše ne, ale čím by byla konkurence větší, tím by se hůře obchodovalo a bylo by méně klientů pro nás. Možná v tom směru by byla obava, ale teď ji není, protože se prodává dobře a není úpadková tendence, aby těch klientů bylo méně*“²¹⁶.

Třetí skupina se konkurence nebojí, ani té současné, ani kdyby ještě nějaká vznikla: „*Jestli vznikne, tak ať si dělá, já mám za sebou 10 let práce, mám za sebou klienty nejen z obce, ale i z celého kraje a myslím, že pokud by tu byla ještě jedna, dvě firmy a pracovaly by na normálních zásadách, tak by nebyl problém...*“²¹⁷. Jiní představitelé této skupiny se také opírají o renomé firmy, anebo je k neexistenci obav z konkurence vede takové množství práce, kdy ji dokonce nemohou všechnu udělat a posílají své zákazníky právě ke své konkurenci, ovšem takové, s níž mají dobré vztahy. Obavu z konkurence nemají ani podnikatelé, jejichž obor je poměrně specifický a doposud není v obci zastoupen jinou firmou.

Jeden z podnikatelů se na tuto problematiku dívá realisticky a říká, že jak vznikne konkurence, tak stejně nic nenadělá, protože je volný trh a nemůže jí říct, aby odtud odešla, že mu ubírá zákazníky. Proto se podle něj nemá ani cenu stresovat do budoucna, protože stejně nic proti tomu neudělá, tak proč se starat.

²¹⁵ Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

²¹⁶ Muž, prodej smíšeného zboží, okolo 40 let.

²¹⁷ Žena, projektování zahrad, okolo 40 let.

1.6.6. Soupeření s konkurencí

S konkurencí poměrně blízce souvisí rivalita, soupeření mezi konkurenčními firmami. Podnikatelé někdy přiznávali, že právě v jejich oboru je spíše rivalita, než-li spolupráce. Podle nich není vůle spolupracovat, tak raději spolu firmy soupeří. Další respondenti se taky domnívají, že v jejich oboru je rivalita a tím největším důvodem je velký počet firem. Jsou i takoví, co si myslí, že rivalita v jejich oboru není: „*Rivalizace není, každý si hledí svého, svých zájmů. Není tady, že by jeden druhému nějak překážel*“²¹⁸. Důvodem nesoupeření může být také skutečnost, kdy je v oboru málo firem a každý má práce až nad hlavu. Někteří nechtěli hodnotit ani tak svůj obor a raději komentovali dění v jiných a část z nich se shodla, že rivalita někde je a někde není, přičemž největší rivalitu vidí u těch často zastoupených oborů, jako je stavebnictví či potravinářství. Byl podnikatel, co si myslí, že tady není takové množství firem v jednom oboru, aby museli „bojovat“ nebo jinak se sebou soupeřit. S tím se v podstatě shoduje i tato výpověď: „...*Každý se udrží, nebylo slyšet, aby tam někdo někomu házel klacky pod nohy, posílal nějaké kontrolory nebo něco takového, každý má svou práci a spíše si sobě navzájem pomáhají*“²¹⁹. Tato skutečnost je zdůvodněna tím, že tady jsou podnikatelé převážně místní, Slezané, kteří se velmi těžce dopracovali ke svému současnému stavu a nemají vůbec v krvi nějaké „válčení“.

Jiní se domnívají, že firmy spolu „bojují“ spíše v městech, protože tady v obci není zase až tak hustá síť firem a k tomu jeden z nich doplňuje: „*Bojovat začnou tehdy, kdy budou mít méně práce. Dokud mají sami hodně práce, to nebudou mezi sebou bojovat*“²²⁰.

Podle některých podnikatelů spolu všechny konkurenční firmy „válčí“, ale je to pouze cenová „válka“ spojená ještě s kvalitou služeb pro zákazníky.

1.6.7. Spolupráce konkurenčních firem

Část respondentů se zmiňovala o tom, že konkurenční firmy si navzájem pomáhají, spolupracují se sebou. Jak ta spolupráce vypadá?

Někteří se navštěvují a nakupují u sebe vzájemně zboží, které jim právě došlo a teď momentálně chybí, přičemž jej potřebují. Stává se také, že si jen něco vypůjčí a později to zase vrátí. „*Já tam chodím na nákupy, když tu něco nemám a oni zase do mě, udržujeme s nimi kontakt a nic bych na ně nemohla říct, oni jsou milí*“²²¹. Jiným příkladem dobré spolupráce mezi konkurencí

²¹⁸ Muž, gastronomie, okolo 55 let.

²¹⁹ Muž, průmyslové zboží, 54 let.

²²⁰ Muž, průmyslová výroba, okolo 45 let, jediný zástupce střední firmy.

²²¹ Žena, zahradnictví, 32 let.

v obci, může být skutečnost, kdy například druhý podnikatel potřebuje nutně s něčím pomoci, tak první klidně zavře svůj obchod a jede mu pomoci a nedívá se, jestli za tu dobu třeba přijde o několik klientů. Stává se také, že pokud podnikatel momentálně dělá nějakou větší zakázku a není schopný udělat mezitím některé menší, tak je nabídne konkurenci, o niž ví, že tu práci udělá stejně dobře. Není výjimkou, kdy se také navzájem upozorňují před nevěrohodnými klienty, kteří například neplatí nebo jsou i jinak problematictí. Podle mnohých z těchto respondentů firmy pochopily, že mít dobré vztahy mezi sebou mnohem více znamená, než mít špatné. „*Spolupracujeme na zásadě, že jak je velká nabídka, kterou není schopný nikdo z nás udělat, tak se kontaktujeme a říkáme, je práce, děláme ji dvě, tři, pět firem a děláme tu práci, protože je škoda ji pouštět*“²²². Tuto spolupráci malých firem potvrzuje i Ludvík (2000:99), který říká: „*Minifirmy (malé firmy) se spolu dočasně spojují k různým projektům*“.

Právě taková podobná spolupráce se nepodařila navázat jinému respondentovi: „*Kdysi v 90. letech byly dvě obrovské investice, které jsem nebyla schopna udělat sama z důvodu finančních a z důvodu nedostatku zařízení, proto jsem se obrátila na dvě jiné firmy, abychom to vzali společně na tu krátkou dobu, kdy si rozdělíme díly, každý děláme svou práci, vyrovnáme se, odcházíme. Oni ale řekli ne...*“²²³. Další část respondentů tedy již nemá takovou dobrou spolupráci s konkurencí, ale někteří zmiňují, že sporadicky se taky může přihodit. „*S takovou typickou konkurencí ve stejné branži je taková spíše přiměřená spolupráce, protože to je konkurence*“²²⁴. Podle jiného názoru spolupráce s konkurencí v obci není dobrá: „*On chtěl se mnou spolupracovat, abychom stáhli co nejvíce klientů, ale já jsem mu řekl, že se to nedá. Ty budeš mít své klienty, já své. Jaké si vypracuješ, takové je budeš mít, anebo nevypracuješ a nebudeš je mít vůbec. On chtěl i tak se mnou po celou dobu spolupracovat, protože se nevyznal v té práci a já jsem už všechno věděl a on mě znal, tak mě chtěl brát jako kolegu, ale kolegu, kterého by nejraději ošidil...jestliže chtějí být dvě podobné firmy, to se nedá spolupracovat*“²²⁵.

Ti, jež nespolupracují s konkurencí na území obce, spolupracují za jejími hranicemi, ale samozřejmě nejen oni: „*Mimo obec máme velmi dobré kontakty, vyměňujeme si dodavatele. On je daleko, já mu nekonkuruji, on mi nekonkuruje*“²²⁶.

²²² Muž, truhlářství, okolo 55 let.

²²³ Žena, projektování zahrad, okolo 45 let.

²²⁴ Muž, stavebnictví, 28 let.

²²⁵ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

²²⁶ Muž, truhlářství, okolo 45 let.

1.6.8. Spolupráce s nekonkurenčními firmami

S podnikateli v jiných oborech spolupracují v obci, tak i mimo ní, prakticky všechny firmy. Liší se jen forma spolupráce. Podle některých je velmi prospěšné něco takového, když jsou obory, které doplňují jeden druhého. Někdy oni dají práci vám a jindy vy dáte práci jim. K nejlepším formám spolupráce založené na velké důvěře patří například skutečnost, kdy podnikatel nemusí tomu druhému hned platit, ale třeba jen jednou za měsíc nebo někteří mají možnost se domluvit, že zaplatí až poté, kdy náhlý finanční úbytek neohrozí chod firmy. Forma spolupráce může být i „půjčením“ firemního právníka jinému podnikateli.

1.6.9. Vztah s nekonkurenčními firmami

Podnikatelé označili své vztahy v obci s jinými podnikateli, jež nepodnikají ve stejném oboru, za dobré. Nenašli důvod, proč by měli mít nějaké horší vztahy či dokonce nepřátelské, když si navzájem nekonkurují, neohrožují se. Někteří se vyjádřili v tom smyslu, že se navzájem uctívají, poněvadž vědí, jak těžká a náročná je práce podnikatele. „*Známe se, setkáváme se, mluvíme se sebou*“²²⁷. Malá část neoznačila své vztahy s jinými podnikateli mimo obor za dobré, ale použili například slov, „no známe se, ale nic víc“. Zazněla i kupříkladu odpověď, že ty vztahy nejsou nejhorské a jsou „po známosti“.

1.6.10. Vzájemné kontakty na počátku činnosti i v jejím průběhu

Podnikatelé, kteří začínají uvažovat o nové firmě, dávají v počátečních fázích přednost důvěrnému prostředí, ve kterém mohou diskutovat o svých prvotních podnikatelských nápadech. Často jde o členy rodiny a blízké přátele. Vzrůstající množství aktivit ve fázi plánování konkrétního podnikání potom vede k rozšíření sítě kontaktů. Jakmile podnikatelé začnou připravovat založení firmy a potřebují nové informace, dovednosti, zdroje a obchodní vztahy, mobilizují rozsáhlou síť kontaktů. Kontaktují tedy široký okruh lidí. Úsilí vytvářet a udržovat kontakty je v této fázi nejvýraznější a vyžaduje velké množství času (Lukeš, Nový 2005).

Velká část podnikatelů se shodla na tom (patří tady překvapivě i někteří podnikatelé, jež zmínili nepřilíš dobrý vztah s konkurencí), že mít dobré vzájemné kontakty s jinými podnikateli včetně konkurence je velmi důležité a potřebné nejen v průběhu činnosti firmy, kdy se ty vztahy opírají o spolupráci, o získávání nových dodavatelů a odběratelů, o výměnu zkušeností a další faktory. Stejně

²²⁷ Žena, zahradnictví, 32 let.

tak jsou důležité kontakty i na počátku činnosti: „*Na počátku se každý snaží navazovat známost, získat kontakty*“²²⁸. „*Na samém počátku je určitě důležité to navazování kontaktů. Někdy je potřeba pomoci rychle s nějakým zbožím, abychom se odlišili od té naší konkurence*“²²⁹. Mnozí se tedy shodli, že ten kontakt byl na počátku při zakládání firmy velmi potřebný a bez něj by mohli firmu založit jen stěží. Argumentují tím, že na počátku se musíte doptávat, musíte znát nějaké věci potřebné k založení firmy, vědět důležité informace a snažit se získat potřebné rady. „*Jak nemáš znalosti, schopnost, odvahu a pár známých mezi podnikateli, to nezačíněj*“²³⁰. Další z respondentů to potvrzuje a myslí si, že alespoň nějaké kontakty s jinými podnikateli musí být, jinak by to bylo velmi těžké. Zmíněn byl i názor, že můžete založit firmu bez kontaktů s jinými podnikateli, ale některé věci vám musí někdo napovědět, musíte se někde zeptat, aby jste to nakonec udělal všechno dobře. Na závěr tento podnikatel tedy doplnil, že bez určitého kontaktu to vlastně nezvládnete.

Jsou i takoví, co říkali, že si sami museli všechno vybojovat, pouze s pomocí rodiny začínali podnikat a teprve později se kontaktovali s jinými podnikateli. „*Vůbec není potřebná síť kontaktů. Tady v gastronomii, jestliže sám kousek po kousku jsi nedocházel k něčemu, to by tě nikdo nenaučil. Není šance na to, že kdokoli tady, kdo provádí byznys, že tě to naučí*“²³¹.

Jednomu podnikateli v začátcích podnikání velmi pomohli jeho zaměstnanci: „*Hodně nám pomohli, oni už byli ve firmě konkurenční, ale odešli z ní. Věděli tudíž, kde nakupovat, kde najít vhodné firmy, které jsou levné...pomohli nám při těch kontaktech*“²³². Jiný z respondentů si myslí, že ten, kdo všechno ví, nic nepotřebuje vědět, tak ani nepotřebuje nikoho při zakládání firmy. Někdo „normální“ však podle něho potřebuje co možná nejvíce rad. Málokdo zná všechny aspekty, jak vést firmu, jak přistupovat ke klientům, jak k úřadům a tak dále. „Normální“ lidé podle něj potřebují mít kontakt alespoň s jedním podnikatelem, ale můžou se najít výjimky, co všechno ví.

Podnikatelé udržují řadu kontaktů i dále po založení firmy. Dalšími konkrétními přínosy rozvoje sítě kontaktů je například nalezení nových příležitostí pro podnikání, vzájemná podpora v podnikatelských aktivitách, „dohazování“ zákazníků, nalézání vhodných externích zdrojů, o kterých by jinak nevěděl, možnost poznat a využít znalosti druhých, které nemám a nemají je ani mí zaměstnanci (Lukeš, Nový 2005).

I mnozí mí respondenti si myslí, jak bylo zmíněno, že stejně jako jsou vztahy s podnikateli důležité na začátku podnikání, tak stejně důležité jsou v průběhu života firmy. Velmi výrazně

²²⁸ Žena, projektování zahrad, okolo 40 let.

²²⁹ Muž, stavebnictví, okolo 30 let.

²³⁰ Muž, průmyslové zboží, 54 let.

²³¹ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

²³² Žena, zahradnictví, 32 let.

pomáhají při rozšiřování celkového obzoru, získávání důležitých informací. Prostřednictvím těchto sítí se také získávají noví dodavatelé i odběratelé. „*Musí být ty kontakty, bez kontaktů nemůže existovat ta firma*“²³³. Objevil se i názor, že firma, která se dobrovolně izoluje, dobrovolně „umírá“. Ty kontakty se podle mnohých stále automaticky rozšiřují. „*Každá firma potřebuje takové kontakty, malá nebo velká, sama by určitě nefungovala*“²³⁴, doplňuje jeden z podnikatelů.

Malá firma bez dostatečných vazeb a propojení nemá šanci v konkurenci. Firma naopak začleněná do sítě, nabývá nového rozvojového horizontu (Ludvík 2000).

Nejen respondenti tedy často s touto problematikou používali pojem „sít' kontaktů“. Co si pod tím máme představit? Podle Ludvíka (2000) se jedná o formu propojení, která vyplývá ze společného zájmu, kterým může být mimo jiné lepší konkurenceschopnost, vyšší produktivita práce, vyšší ekonomická a vyjednávací síla. V síti se koordinují aktivity podnikatelských subjektů. Síť vytvářené na regionální, mikroregionální či lokální úrovni se podle něj vyznačují větší intenzitou neformálních vztahů, jsou zde častější osobní kontakty, které vytvářejí vlastní důvěru v partnera. Provozují se zde podnikatelské aktivity malých a středních firem s místními podmínkami do společného zájmu.

Podnikatelé, kteří mají řadu různých kontaktů dokáží identifikovat podstatně více příležitostí než podnikatelé, kteří jsou uzavření, s malým množstvím kontaktů. Kvalita kontaktů může také ovlivňovat podnikatelskou všímavost či tvořivost. V interakci s různými skupinami lidí podnikatel získává informace, přemýšlí během rozhovorů a také hodnotí zdroje (Lukeš, Nový 2005).

1.6.11. Vstup do sítě

Tzv. sít' kontaktů je pro mnohé podnikatele důležitá, ať už se v jejím rámci setkávají s některými konkurenčními firmami nebo s podnikateli z jiných oborů. Jak se však do takové sítě kontaktů vstupuje?

Respondenti si často už nevzpomínali, nejčastěji se zmiňovali o tom, že neví: „*Nevím, u mě se to stalo nějak samozřejmě*“²³⁵. Další z podnikatelů se vyslovil taky trochu v podobném duchu, kdy to příliš ani nešlo poznat, že už vstoupil do té sítě a podle jeho slov neměl žádný problém. Tomuto názoru však oponuje jiný, podle kterého bylo těžké vstoupit do sítě kontaktů: „*No spíše je to velmi*

²³³ Muž, gastronomie, okolo 55 let.

²³⁴ Muž, průmyslová výroba, okolo 45 let, jediný zástupce střední firmy.

²³⁵ Žena, projektování zahrad, okolo 40 let.

těžké. Spíše už jsme v té síti, ale ještě úplně nevíme, zda tam jsme opravdu. Je potřeba mít důvěru“²³⁶.

K problematice vstupu do sítě, Srpová a Veber (2005:271) říkají:

Zapojení podnikatelských subjektů do sítě znamená na jedné straně získat určité výhody, ale na druhé straně předpokládá zřít se některých vlastních aktivit v zájmu společného rozvoje. Předpokladem zapojení firmy do sítě je její image – zejména bezúhonná pověst a spolehlivost (věrohodnost).

Můžeme u sítí pozorovat gravitační síťové efekty, projevující se vtahováním dalších podnikatelských subjektů do sítě. Ty doplňují, rozvíjejí dosavadní aktivity sítě (Ludvík 2000).

1.6.12. S kým spolupracovat ?

Na základě čeho si podnikatelé vybírají, s kým budou spolupracovat? Co je nejdůležitější pro rozvíjení vzájemného vztahu s takovou firmou?

U některých respondentů záleží především na tom, co ta druhá strana může nabídnout. Tady se jedná zejména za jak výhodných podmínek může nabídnout například své zboží ta určitá firma, také je důležitá otázka kvality. Jak někdo nabídne dobré podmínky a kvalitní produkt, tak není pro ně důvod, proč by s takovou firmou nezačali spolupracovat. Nejenom tito podnikatelé považovali často důvěru za velmi důležité kritérium, s tímto pojmem operovalo i mnoho jiných respondentů: „Vzájemná důvěra je důležitá. Jak já nikoho nešidím, vždycky se snažím být poctivá, tak se oni automaticky snaží být takoví ke mně“²³⁷. Následovalo doplnění, že u jednoho z dodavatelů vůbec nekontroluje finance, takovou má v něj důvěru. Její zaměstnanci berou od něho zboží a ona pouze jednou za měsíc má informace, kolik toho vzala, ale vůbec to nekontroluje, protože čím víc to kontrolovala, tak vždycky vyšlo, že je chyba ne její straně a nikoli u dodavatele. To, že je důvěra velmi důležitá, potvrzuje i následná výpověď: „S kým spolupracovat si vybírám podle potřeb, podle jakosti, nabídky, plnění termínů a samozřejmě musíme mít důvěru vůči druhé straně“²³⁸.

Důvěra je atributem úspěšného vztahu a je jak jeho výstupem, tak jeho předpokladem. Důvěra mezi partnery zvyšuje tok zdrojů a informací. Představuje často spoléhání se na implicitní dohody s otevřeným koncem, jež jsou podporovány mechanismy, jako jsou síla, vliv a hrozba ztráty dobrého jména (Lukeš, Nový 2005).

²³⁶ Muž, prodej a servis kol, okolo 55 let.

²³⁷ Žena, projektování zahrad, okolo 40 let.

²³⁸ Muž, průmyslová výroba, okolo 45 let, jediný zástupce střední firmy.

1.6.13. Intenzita setkávání

Co se týče intenzity setkávání, intenzity kontaktů s jinými podnikateli, tak u tohoto aspektu se respondenti velmi rozcházelí a s trochou nadsázky by se dalo říct, co podnikatel, to jiná intenzita kontaktů.

Pokud budeme mluvit o dodavatelských firmách, tak tady nemůžeme vysledovat nějaké pravidelné kontakty, záleží na momentální potřebě: „*Záleží kolik materiálu prodáme. Jak prodáme hodně, to jsou intenzivnější ty kontakty*“²³⁹.

U kontaktů nejen s dodavatelskými firmami můžeme mluvit např. o systematickém setkávání. Jeden z respondentů se věnoval při odpovědi na tuto otázku jinému oboru: „*Tady kupci to mají rádi, to setkávání mezi sebou. Někdy to vypadá tak, že hodně kupců několikrát v roce sedá večer za dlouhý stůl, pije se pivo a mluví. To jsou rozhovory na téma obce a na téma úplně všeho*“²⁴⁰. Někteří se nesetkávají pravidelně, je to podle nich náhodné, někdo něco zorganizuje a prostě se jde. Ještě jeden názor týkající se intenzity setkávání s jinými podnikateli: „*Já osobně jsem se nesetkal s tím, že my jako podnikatelé se večer po práci sejdem u piva a promluvíme si o práci. Je to jinak, buď je konkrétní věc na udělení, no to se tehdy sejdem nebo nějaká akce, kterou pořádá obec pro podnikatele, kde se setkáváme, no to tehdy je taky možnost si promluvit. Ale tak, abychom se setkávali jen proto, abychom si pokecali o kšeftech, to ne*“²⁴¹.

1.6.14. Výměna zkušeností

Do jaké míry také dochází k výměně zkušeností při těch vzájemných setkáváních? Podle mnoha respondentů je nejdůležitější fází právě výměna informací a rad. Nejvíce se probírají přístupy k zákazníkům a vzájemné rady, jak vyplňovat nejrůznější dokumenty. Často však záleží na tom, zda je to firma ze stejného oboru nebo není. Někteří přiznávají, že s konkurenční firmou nacházející se ve stejné obci, si příliš důvěrné informace nevyměňují. Musí to být jediné konkurence, která se nachází mimo obec a bezprostředně nemá vliv na zákaznický potenciál té druhé firmy: „*Někdy možná také i s konkurencí, ale z jiné obce či města. Jsou daleko a tam už není problém sdělovat si názory, aby se lépe prodávalo, ale tady se nesnažíme o něco podobného*“²⁴². Ty konkurenční firmy v obci se podle některých snaží uchovat určitá tajemství pro sebe: „*Jak budeme mít stejné obory, to já ti nebudu mluvit, jak to máš dělat, já ti nebudu říkat svoje tajemství, jak získat klienty a tak.*

²³⁹ Muž, stavebnictví, okolo 30 let.

²⁴⁰ Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

²⁴¹ Muž, instalatér, okolo 30 let.

²⁴² Muž, stavebnictví, 28 let.

*Přece jsi moje konkurence*²⁴³. Tento podnikatel dodává, že takové informace můžeš získat jedine od vzdálené konkurence, ale ani tam není jisté, že řeknou úplně všechno nebo pravdivě. Jiný respondent se domnívá, že v ohraničeném stupni probíhá výměna takových informací i mezi konkurencí v obci. Neříkají si však nějaká velká tajemství. Jsou přesto i obory, kdy podle těchto zástupců probíhá výměna rad a zkušeností naprosto bez zábrán: „...*Posedíme, pomluvíme, každý představí jaké má problémy, každý někde něco slyšel, něco viděl, poradíme si, jak jen se dá*“²⁴⁴.

1.6.15. Proměna v čase

Většina podnikatelů se shodla, že vývoj vzájemných vztahů s jinými firmami se za ty léta, co jsou na trhu, proměňoval a nyní jsou ty relace podle jejich mínění lepší, než byly na počátku. Přisuzují to zejména tomu, že na počátku nebyli tolik známí jako dnes, museli se z jinými podnikateli poznat a získat postupně jejich důvěru. Nyní už ti podnikatelé, kteří fungují například několik let, mají to své renomé podstatně větší a taktéž ta síť kontaktů se mnohem více rozšířila. „*Ted' jsou spíše lepší než horší. Jsme už několik let na trhu a ty firmy už o nás vědí, déle nás znají, mohli se přesvědčit, že s námi jde mluvit, že jsme solidní a tak dále*“²⁴⁵. Podle respondentů mnozí podnikatelé pochopili, že díky vzájemným kontaktům se rozšiřuje to množství klientů. Zazněl taky názor, že v minulosti byla větší rotace firem ve smyslu, že mnoho jich vznikalo, ale také i krachovalo, což nepřispívalo k nějakému utužení vzájemných vztahů.

Někdo se také domnívá, že má stejně dobré vztahy po celou dobu podnikání, protože jej hodně podnikatelů znalo již dříve, kdy pracoval v místní restauraci, kde se často ti podnikatelé scházeli. Také po pracovní době se věnoval částečně už tomu oboru a oni jeho služeb využívali ještě předtím, než založil oficiálně svou firmu.

Podnikatelé, kteří jsou činní teprve relativně krátkou dobu, prozatím nepociťují nějakou změnu ve vztazích k jiným firmám.

1.6.16. Vzájemné relace na počátku 90. let

Co se týče toho, jaké měly firmy mezi sebou vztahy na počátku 90. let, kdy většinou teprve začaly vznikat, tak tady se respondenti v názorech rozcházejí. Jedni říkají, že byla v té době větší spolupráce, poněvadž nebylo tolik firem, taková konkurence a ti podnikatelé si spíše pomáhali.

²⁴³ Muž, instalatér, okolo 30 let.

²⁴⁴ Muž, truhlářství, okolo 55 let.

²⁴⁵ Muž, instalatér, okolo 30 let.

„*Ted' je větší rivalita. Tehdy bylo méně firem a jak je méně firem, to je menší konkurence. Možná ta spolupráce byla větší, těžko říct*“²⁴⁶. Další argumentují tím, že tehdy bylo více práce, proto neměly firmy čas soupeřit.

Druhá skupina se domnívá, že právě v dnešní době mají firmy více práce: „*Já jsem tu ještě nepoznal podnikatele, který by nařikal na nedostatek práce*“²⁴⁷. Tito podnikatelé si myslí pravý opak, tedy, že větší rivalita byla na počátku 90. let. Dnes si podle nich mnohé firmy vypracovaly svou pozici, mají stálé zákazníky a nemají žádnou potřebu rivalizovat. Na počátku 90. let nikdo nevěděl co bude, včetně podnikatelů, každý se staral jen sám o sebe, aby přežil a na spolupráci neměli ani pomyslení. „*Byla to taková divoká demokracie. Snad byla větší rivalita, ted' se začínají více tolerovat. Byla to doba, kdy se nenáviděli v tom stejném oboru...*“²⁴⁸. Podle tohoto podnikatele je tady už 17 let demokracie a oni se naučili nějakým způsobem žít s konkurencí a spolupracovat s ní. Je podle něj možná větší konkurence, ale je jiná mentalita lidí, jiný přístup, kdy se nedívají krátkodobě, dívají se na delší období a vědí, že spoluprací je možné více dosáhnout než soupeřením. Společnost je moudřejší a zlepšily se vztahy mezi podnikateli, kteří spolu nebojují, ale dívají se do budoucnosti, doplňuje.

1.6.17. Spolupráce s nově vzniklými firmami

Na otázku, zda se respondenti snaží poznat s nově vzniklými firmami a začít s nimi spolupracovat, zazněly často rozdílné odpovědi. Jsou podnikatelé, kteří se snaží poznat s novými firmami, protože podle nich nikdy nemůžete vědět, co se z takového vztahu může do budoucna zrodit a možná tato nyní nová firma, bude pro ně mít ten nejdůležitější význam. „*No ano, trochu určitě se snažím. Můžu jim něco navrhnout, jak je potkám a pak se uvidí. Vím, kdo je majitelem...tady to je tak, že všichni mají společné známé, na tom to závisí*“²⁴⁹. Jiní by rádi chtěli poznat blíže některé nové podnikatele, přiznávají však, že bohužel na to nemají čas, poněvadž mají hodně práce a nestíhají nic jiného. Další část podnikatelů se na tuto problematiku dívá odlišně a říkají, že nemají takovou potřebu nyní se seznamovat s dalšími podnikateli a spolupracovat s nimi, ale pokud přijde ta druhá strana, tak je samozřejmě nevyhodí. Jsou i takoví, kteří se nemusí snažit poznávat s novými podnikateli, protože jim samotným záleží na dobrých vztazích s nimi, což si vysvětlují tím, že už si jejich firma vybuodovala určit renomé a někdy si tak dokonce mohou vybírat, s kým budou nakonec spolupracovat. „*Jestliže vznikne firma v naší obci, tak jediná spolupráce*

²⁴⁶ Muž, průmyslové zboží, 54 let.

²⁴⁷ Muž, truhlářství, okolo 40 let.

²⁴⁸ Muž, stavebnictví, 28 let.

²⁴⁹ Muž, kancelářská a výpočetní technika, okolo 30 let.

závisí na tom, že já využiji jejich služeb nebo u nich nakoupím... Uvažuji tak, že jak já jim dám vydělat, oni přijdou ke mně na obědy a na tom to závisí“²⁵⁰. Zazněla i odpověď, že ty nové firmy nejsou příliš ochotné ke spolupráci.

1.6.18. Zajímají se podnikatelé jak se daří ostatním ?

Jsou podnikatelé, kteří se zajímají o to, jak se daří ostatním firmám a jsou i takoví, které to nechává chladné a nezajímají se o tuto skutečnost. Ti, pro něž to není nijak důležité, to zdůvodňují tím, že se starají pouze a jenom o to, aby se dařilo jejich firmě, což je pro ně směřodonné. Aby měla jejich firma na daně, na výplaty. Dalo by se říci, že zejména firmy provozující činnost krátkou dobu nebo ty, jež mají určité problémy a samotným se jim nedaří dobře, tak tím posledním v řadě je pro ně to, aby ještě sledovali jiné firmy, jak si vedou.

Druhá část respondentů se zajímá, jak se daří jiným, kde se co děje a dodávají, že mnohdy se o to ani nemusí zajímat, protože to je samo viditelné. Vidí, jak se firmy rozvíjejí, jakými jezdí auty ti podnikatelé či jaké si staví domy. Tím jde podle nich nejvíce vidět, jak na tom ta firma momentálně je. Jiného respondenta to příliš nezajímá, ale jakmile vidí, že nějaká firma se velmi rychle rozvíjí a bohatne, tak zpozorní a zajde se třeba zeptat i přímo toho majitele, jak toho dosáhnul. Trochu podle svých slov slídí, ale samozřejmě musí toho podnikatele trochu znát. Někteří zmiňují, že je zajímají jen ti, se kterými spolupracují. Jedny z názorů také zněly: *„Nějak tak příliš se nezajímáme, ale určitě porovnáváme alespoň naši situaci k firmám v naší branži. Děláme si průzkumy trhu ve vztahu k tomu, jak si vedeme oproti konkurenci“²⁵¹. „To je důležité. Čím lépe se jim vede, to znamená, že mají dobrý produkt, dobře ho umí prodat. Potom se díváme, proč tomu tak je, co můžeme my sami zlepšit“²⁵².*

1.6.19. Reakce na „cizí“

Při otázce, jak se podnikatelé dívají na ty, jež přijdou z města či jiné obce a tady si založí firmu, se většina respondentů shodla, že to pro ně není důležité a nedělají v tom žádný rozdíl, zda je to místní člověk či někdo odjinud. Názory této skupiny by se dali shrnout do této jedné odpovědi: *„To nemá význam, důležité jsou podmínky té spolupráce, jestliže jsou ok, tak to není důležité“²⁵³.*

²⁵⁰ Žena, gastronomie, okolo 50 let.

²⁵¹ Muž, stavebnictví, okolo 30 let.

²⁵² Muž, průmyslová výroba, okolo 45 let, jediný zástupce střední firmy.

²⁵³ Muž, stavebnictví, okolo 30 let.

Objevili se přesto i takoví, pro něž to, odkud pochází podnikatel, který tady v obci podniká, má určitý význam: „*Určitě je větší důvěra v místního. I jak je konkurence, je více ohraničená důvěra vůči cizímu. Nejde totiž o samotnou firmu, ale o to, kdo má tu firmu, protože s místním se už znáš a víš jakým on je člověkem. Čili de facto je větší důvěra k tomu místnímu podnikateli-konkurentovi*“²⁵⁴. Někteří další si taky myslí, že trochu se dělá určitý rozdíl, protože místní, který založí firmu, tak se na něj mluví, „ty jsi náš, ty nejsi nový“. Někdy tu podle nich něco takového funguje.

1.6.20. Přátelství mezi podnikateli

Respondenti mají mezi jinými podnikateli v obci také hodně přátel. Některé vazby jsou již dlouhodobé a trvají od dětství, kdy například oba dva tehdy snili, že jednou budou mít svou firmu, což se jim i nakonec vyplnilo. Jsou dokonce i případy, kdy se přáteli podnikatelé z konkurenčních firem. Jinak také mezi podnikateli existuje spousta rodinných vazeb, kdy není výjimkou, že otec vede firmu a syn také, avšak v jiné branži. Taktéž mají bratři své firmy, švagrové, ale také bratrance a sestřenice. Nejistil jsem však, že by si rodinní příslušníci navzájem konkurovali.

Jiná část podnikatelů si myslí, že za přátele by nemohli považovat asi nikoho z jiných majitelů firem, jsou to spíše pro ně známí respektive dobří známí. Někdo nemá žádného známého ani přítele mezi podnikateli, protože ty vztahy jsou podle nich založeny jenom na pracovní bázi. Byl i respondent mající přítele mezi podnikateli nebo jej alespoň za přítele považoval do té doby, než se ten jeho přítel k němu obrátil zády, jakmile uviděl, že se mu začalo dařit lépe, než jemu. Přátelství bylo porušením rovnováhy úspěšnosti firem zničeno, zapomenuto.

1.7. Jaké vztahy jsou nejdůležitější

Při otázce, co je pro firmu důležitější, zda mít dobré vztahy se zákazníky, s jinými podnikateli nebo s obcí, se podnikatelé ve svých výpovědích rozcházeli, ale o něco větší část z nich si myslí, že nejdůležitější pro firmu by měl být klient: „*Možná všechny vztahy jsou důležité, ale nejvíce s klienty. Jestli jde totiž o prostředky na život, na rozvíjení firmy, to obec mi v tom nepomůže, ale klient pomůže, protože on přijde ke mě a bude kupovat*“²⁵⁵. Jiný z respondentů se také domnívá, že klient by měl být vždycky nejdůležitější pro firmu. Podle něj je to právě on, který především

²⁵⁴ Muž, stavebnictví, 28 let.

²⁵⁵ Muž, průmyslové zboží, 54 let.

rozhoduje, zda má firma šanci na život, protože jak se mu nebude líbit produkt, obsluha či jiné věci, tak nebude využívat služeb té firmy, proč by měl? U této části respondentů je tedy klient na prvním místě a mít dobré vztahy s jinými podnikateli je u nich většinou hned vzápětí, protože firmy také často představují dobré zákazníky pro tyto podnikatele, ale ne v takovém množství jako klienti. Až na třetí místo mnozí zařadili dobré vztahy s obcí: „*Myslím, že klient je nejdůležitější, protože on nakonec ty peníze přináší. Konkurent, pokud s ním máš dobré vztahy, ti nejvýše může pomoci, poradit, ale on peníze nepřinese a obec už vůbec nepřinese. Obec je na třetím místě*“²⁵⁶.

Nejmenší skupina respondentů považuje za nejlepší pro svou firmu mít dobré vztahy s jinými podnikateli, poněvadž je mnoho firem jejich stálými zákazníky a dobrými, kteří jim prakticky zajišťují měsíční příjmy. Dobré relace s individuálními klienty až na druhém místě.

Zbylá skupina má za to, že by mělo být důležité, mít se všemi těmito třemi stranami stejně dobré vztahy. Zdůvodňují to tím, že pokud budou mít se všemi dobré vztahy, oni budou mít stejný přístup vůči nim, což je pro firmu vždycky důležité a také toho může využít. I taková obec se při dobrých vztazích může stát velmi dobrým klientem a ke všemu ještě významným. „*Tady i tady. Je potřeba respektovat všechny a ne, že to je důležitější nebo tamto*“²⁵⁷. Ještě jeden názor z této skupiny: „*Všechno dohromady, jestliže chcete dělat dobře na daném území, na daném trhu, se všemi třeba počítat. Každý má z nich svou práci, někdy v úřadě, někdy lidé či konkurence, každý má svoji práci a já se snažím se všemi žít ve shodě*“²⁵⁸.

²⁵⁶ Muž, instalatér, okolo 30 let.

²⁵⁷ Muž, truhlářství, okolo 40 let.

²⁵⁸ Muž, gastronomie, okolo 50 let.

Závěr

Tato bakalářská práce se věnuje podnikatelům v polské obci Dobrzeń Wielki a vychází především z materiálů získaných v průběhu dvou terénních výzkumů, které se ve zmiňované obci odehrávaly v průběhu let 2006 a 2007.

Výsledky, jež zde jsou prezentovány, bych rozdělil do dvou částí. Jak už z názvu té první *Podnikatelé v obci Dobrzeń Wielki, seznamte se*, vyplývá, pojal jsem ji jako určité úvodní seznámení s tamními podnikateli. Čtenáři si mohou na jejím základě vytvořit konkrétnější, bližší představu o těchto lidech. Shrňme si nejdůležitější poznatky.

Většina podnikatelů, kteří se stali mými respondenty, začala podnikat v průběhu 90. let 20. století. Důvody, jež je dovedly ke vstupu do světa podnikání, byly různé. Někteří tímto krokem řešili ztrátu předchozího zaměstnání, jiní chtěli využít jen naskytnutou šanci, jež se objevila na začátku 90. let po pádu komunistického režimu nebo roli hrála například neochota zaměstnavatele využít respondentovy nápady. Obory, jímž se lidé věnují, mají velmi často spojitost s předchozím zaměstnáním, s vyučením se tomuto oboru, pro někoho může současný obor podnikání znamenat koníček, pro někoho to byla otázka zdědění takovéto firmy. Proč podnikají právě v této obci? Důvody jsou nasnadě. Drtivá většina respondentů v obci bydlí, znají tak dokonale tento lokální trh, jeho potřeby, důležitá je taktéž ekonomická a časová stránka, kdy nemusí platit pronájem, který by platili kupříkladu v sousedním městě a nemusí také nikde daleko dojíždět. K největšímu problému, se kterým se podnikatelé museli vypořádat, patřila byrokracie, jež jim zkomplikovala život nejen na začátku podnikání, ale často jej komplikuje i nyní. Většina se v počátcích na rozdíl od oné byrokracie, na níž se mohla „spolehnout“, naopak nemohla spolehnout na pomoc obce. Ta jim vstup do podnikání nikterak neusnadnila, tedy až na některé „světlé“ výjimky.

Podnikatelé mají jistě představy o tom, čeho by chtěli podnikáním dosáhnout, jaké jsou jejich priority a přání. Někteří nezasílali skutečnost, že tím hlavním cílem je finanční zabezpečení sebe a své rodiny. Cíl může také představovat rozvoj firmy, spokojenost zákazníků či přání udržet podnikání při stávající konkurenci „životaschopné“. Vstup do Evropské unie mnozí prakticky ani nezaregistrovali, nemělo to na jejich činnost ani pozitivní, ani negativní dopady. Co se týče eventuálního získání dotací z EU, tak tady v této oblasti vládne poměrně značná neinformovanost, kdy nevědí, zda na dotace mají či nemají nárok. Jiní zmiňují velkou byrokracii při vyřizování s tím spojených formalit, další o dotace nemají zájem. K největším pozitivům podnikání byl zařazen aspekt nezávislosti, kdy jsou „sami sobě pány“ a také finanční nezávislost. Naopak k největším negativům patří jednoznačně velké časové vytížení, kdy často tráví ve svých firmách celé dny od

rána až do večera, což má negativní dopad na rodinný život, který tím velmi trpí. Mnozí zažili v průběhu podnikání krizové momenty, kdy si říkali, že toho nechají, vždy se však nakonec rozhodli pro pokračování. Tato skutečnost má kořeny také v tom, kdy se většinou i přes mnohé problémy, které zažívali a zažívají, shodli na tom, že jsou se svou momentální situací spokojeni.

Podívejme se nyní na výsledky druhé části. Ta se zabývá především problematikou vztahů mezi podnikateli a jejich zákazníky (pro většinu z nich představovaných v hlavní míře obyvateli obce), podnikateli a místní samosprávou a taktéž mezi podnikateli samotnými. Na tyto skutečnosti není v práci nahlíženo jen pohledem podnikatelů, ale také z pozice zákazníků (tedy obyvatel obce) a místní samosprávy. K čemu jsem došel? Opět si stručně shrňme základní výsledky.

Vztahy se zákazníky odpovídají důležitosti, jakou pro podnikatele představují. Vždyť pro většinu z nich právě na těchto individuálních klientech doslova „stojí a padá“ jejich podnikání. Nejčastější hodnocení kvality těchto vztahů, vystihuje slovo „dobré“. Ne vždy je samozřejmě všechno tak růžové, občas se podnikatelé setkávají se závistí, s nezaplacením za své služby nebo s nesmyslně přehnanými nároky, ale to se jedná o několik ojedinělých případů, které nemohou nijak poznamenat celkové dobré vnímání vztahů se zákazníky. Ti také mohou při těchto dobrých relacích přispívat k rozvoji firmy, ke zdokonalování služeb, zboží či výrobků. Současná kvalita vztahů však nevznikla sama od sebe a je potřeba o ni neustále dbát. Základem je profesionální přístup, uvědomění si, že podnikatelé jsou tady pro klienty a nikoli opačně.

Samotní zákazníci z řad obyvatel obce vidí úroveň vzájemných vztahů prakticky stejně, kdy ji taktéž považují za dobrou. To má pro ně velký význam, poněvadž by nešli například k někomu arogantnímu, s nevhodným přístupem ke klientům, taková firma by však stejně podle nich neměla šanci na úspěch. Současná velká konkurence je právě důsledkem dobrého přístupu, dobré kvality obsluhy ve většině firem.

Co se týče vztahů podnikatelů s místním obecním úřadem, tady tak jednoznačné hodnocení není. Jsou takoví, kteří mají vztahy dobré, což se nejčastěji projevuje tím, že vykonávají pro obec určité služby či ona sama u nich nakupuje. Vztah pojmenovaný jako neutrální, znamená stav, kdy obec „ani neškodí, ani nepomáhá“. Jen velmi málo podnikatelů si myslí, že jejich vztahy jsou negativní, kdy je obec ignoruje a v ničem nepomůže. Tento stav může mít souvislost s tím, že vystupují proti určitým rozhodnutím obce, což jim ke zlepšení vztahů jistě nepomáhá. Význam dobrých vztahů s obcí je tedy také poměrně důležitý.

Představitelé místní samosprávy nepovažují svůj vztah s podnikateli za negativní, jsou spokojeni s jeho momentální úrovní a nemají důvod cokoli měnit. Organizují setkání, kde je informují o nejnovějších předpisech či dalších skutečnostech spojených s podnikáním, taktéž

poskytují v počátcích podnikání organizační pomoc nebo pokud je potřeba, přivádí k nově vzniklým firmám infrastrukturu (plyn, elektřinu, staví přístupovou cestu...). V neposlední řadě, podle zástupců obce, k rozvoji pozitivních vztahů s podnikateli přispívá spolupráce s mnohými firmami, která se děje na zásadě, že u nich nakupují nebo naopak firmy pro obec vykonávají určité práce.

Vztahy mezi podnikateli samotnými se většinou odvíjí v závislosti na tom, zda ta určitá firma pro ně představuje konkurenci či nikoli. S podnikateli, jež nejsou konkurencí, mají téměř všichni dobré vztahy, není důvod mít špatné. S konkurencí už je to poněkud jiné, i když najdou se i takoví, kteří s konkurenčními firmami spolupracují, nejen co se týče výměny či dodávek například určitého zboží, ale taktéž i formou výměny zkušeností a informací. Největším významem vztahů s jinými podnikateli, ať už se to týká konkurence nebo jiných firem, je tedy především spolupráce v nejrůznějších oblastech založená zejména na vzájemné důvěře. Vzájemné vztahy často nejsou jen v rovině pracovní, ale mohou taktéž být i v rovině osobní, kdy vznikají přátelství a to dokonce i mezi konkurenčními podnikateli.

Větší část podnikatelů přikládá největší důležitost vztahům se zákazníky, naopak nejmenší skupina se domnívá, že nejdůležitější je mít dobré vztahy s jinými podnikateli, poněvadž ti jsou pro ně nejvýznamnějšími klienty. Pro zbylou skupinu je důležité mít dobré vztahy se všemi.

Otázka vzájemných vztahů s jednotlivými skupinami, jež je v práci podrobně rozebírána, je pro činnost, jakou představuje především malé a drobné podnikání velmi důležitá a můžu říci, že i zásadní. S některými skupinami se podnikatelé setkávají více, s jinými méně často, ale všechny mají určitou míru důležitosti, jak můžeme vidět. Podnikatel, jež by byl nesmělý, vyhýbal se kontaktu s jinými lidmi či jakýmkoli jiným způsobem nepřikládal význam těmto vztahům, ten by nemohl v podnikání uspět. Podnikatelé musí mít určitou míru sebevědomí, nesmí se bát mluvit, přesvědčovat druhé o správnosti svého jednání, svých úmyslů. Podnikání, tak jak jsem ho stačil poznat já, je založeno na těch vztazích, kontaktech s jinými lidmi, proto jsem se právě na tuto problematiku zaměřil.

Chtěl jsem přiblížit tuto skupinu lidí z trochu jiné stránky, než jak jsme ji většina z nás doposud znali. Podívat se do „zákulisi“ podnikání, na to, co si myslí, čemu přikládají význam jeho hlavní aktéři. Je však potřeba dále rozvíjet toto téma, snažit se o komplexnější pohled na podnikatele, zabývat se jejich případnou rolí v lokální politice, vlivem na sportovní a kulturní dění, na zaměstnanost místních obyvatel. Nemám teď na mysli rozvíjení výzkumu jen v obci Dobrzeń Wielki, ale kdekoli v jiných obcích, na jejichž území jsou činní podnikatelé a takových je v dnešní době, troufám si říct, velmi mnoho a to nejen v Polsku.

Každý si po přečtení práce udělá své závěry, své zhodnocení toho, co bylo napsáno. Věřím, že čtenáři nebudou mít pocit zbytečné ztráty času, ale naopak, práce bude mít pro ně přínos, dozví se něco nového, zajímavého, donutí je k zamyšlení. Pokud se tak opravdu stane, bude hlavní cíl této práce splněn.

Seznam použité literatury:

- Barrow, Colin 1996. *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-232-8.
- Bedrnová, Eva; Nový, Ivan et. al. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-57-3.
- Brodský, Zdeněk a Stříteská, Michaela 2007. *Malé a střední podnikání: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-922-1.
- Ejsmont, Agnieszka a Kokot, Alojzy 2004. *Przewodnik gospodarczy gminy Dobrzeń Wielki*. Dobrzeń Wielki: Urząd Gminy.
- Herová, Irena 2003. Podnikatelské klima v obci a okolí, místo podnikatelů ve vztahové struktuře obce. In: Majerová, Věra (Ed.) *Český venkov 2002: Podniky a podnikání*. Praha: Credit, s. 182-186. ISBN 80-213-1002-2.
- Herová, Irena 2003. Podnikání na venkově. In: Majerová, Věra (Ed.) *Český venkov 2002: Podniky a podnikání*. Praha: Credit, s. 89-97. ISBN 80-213-1002-2.
- Chmelová, Lenka 2003. Základní charakteristika malých podniků v Jihočeském kraji. In: Majerová, Věra (Ed.) *Český venkov 2002: Podniky a podnikání*. Praha: Credit, s. 154-160. ISBN 80-213-1002-2.
- Jedlička, Pavel 2006. Ekonomická funkce rodiny a drobné podnikání. In: Vaněk, Jiří (Ed.) *Vliv malých a středních podniků na sociálně-ekonomické prostředí regionu: sborník referátů z mezinárodní vědecké konference: Karviná 18.-19.10.2006*. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, s. 82-88. ISBN 80-7248-392-7.
- Kocmánková, Lucie a Marek, Tomáš 2003. Malé a střední podnikání na venkově. In: Majerová, Věra (Ed.) *Český venkov 2002: Podniky a podnikání*. Praha: Credit, s. 145-152. ISBN 80-213-1002-2.
- Ludvík, Ladislav 2000. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí: podpora malého a středního podnikání*. Holešovice: František MAJ. ISBN 80-86458-03-2.
- Lukeš, Martin; Nový, Ivan et. al. 2005. *Psychologie podnikání: Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-125-9.
- Majerová, Věra 2003. Výsledky malého podnikání. In: Majerová, Věra (Ed.) *Český venkov 2002: Podniky a podnikání*. Praha: Credit, s. 172-177. ISBN 80-213-1002-2.
- Majerová Věra 2003. Problémy malého podnikání. In: Majerová, Věra (Ed.) *Český venkov 2002: Podniky a podnikání*. Praha: Credit, s. 178-180. ISBN 80-213-1002-2.
- Maříková, Pavlína 2003. Hodnotové orientace a životní styl venkovských podnikatelů. In: Majerová, Věra (Ed.) *Český venkov 2002: Podniky a podnikání*. Praha: Credit, s. 187-198. ISBN 80-213-1002-2.

Nezval, Pavel 2006. Jak malé a střední podniky potřebujeme? In: Vaněk, Jiří (Ed.) *Vliv malých a středních podniků na sociálně-ekonomické prostředí regionu: sborník referátů z mezinárodní vědecké konference: Karviná 18.-19.10.2006*. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, s. 111-117. ISBN 80-7248-392-7.

Pavlíková, Gabriela 2003. Struktura malého podnikání na českém venkově. In: Majerová, Věra (Ed.) *Český venkov 2002: Podniky a podnikání*. Praha: Credit, s. 161-171. ISBN 80-213-1002-2.

Srpová, Jitka; Veber, Jaromír et. al. 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1069-2.

Szwed, Maria 2006. *Województwo opolskie: sytuacja społeczno-gospodarcza w latach 1998-2005 i I. Półroczu 2006 roku: potencjal społeczno-gospodarczy w ujęciu graficznym*. Opole: Instytut Śląski. ISBN 8375110132.

Trnková, Jana 2003. Podniky a podnikání v zemědělství a na venkově. In: Majerová, Věra (Ed.) *Český venkov 2002: Podniky a podnikání*. Praha: Credit, s. 61-87. ISBN 80-213-1002-2.

Vágner, Ivan 1992. *Úvod do ekonomiky podnikání*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-0479-7.

Veber, Jaromír et. al. 1999. *Podnikání v malé a střední firmě*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-707-X.

Internetové zdroje:

Nařízení Evropské komise č. 70/2001/EC ze dne 12. ledna 2001, o použití článků 87 a 88 Smlouvy o Evropském společenství u státní podpory malého a středního podnikání,
http://europa.eu.int/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=cs&numdoc=32001R0070&model=guichett

Doporučení Evropské komise č. 2003/361/EC ze 6. května 2003,
http://europa.eu.int/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=cs&numdoc=32003H0361&model=guichett

Založení firmy v Polsku,
http://www.weh.cz/resources/zalozeni_firmy.pdf