



---

## MODUL č. 3b

Nastavení právního a operačního základu spolupráce

## Přehled

Tento modul vám ukáže kroky spojené s vytvořením úspěšného partnerství /spolupráce, včetně nezbytných formálních aspektů, jakož i podnikatelského přístupu k vytvoření právního a operačního základu pro spolupráci a její úspěšné implementace. Tento modul vychází z obsahu modulu 3A.

## Učební cíle (získané znalosti/dovednosti/postoje)

### Znalosti

- Jasná představa o nezbytných krocích, které jsou nezbytné pro vytvoření spolupráce.
- Jasný obraz o plánování a řízení úspěšné spolupráce.

### Schopnosti

- Uvažování o podnikatelské činnosti za konkrétních okolností a vaší vlastní situaci pro spolupráci

### Postoje

- Povědomí o zlepšování/udržování úspěšných zemědělských podniků prostřednictvím spolupráce
- Sledováním nabízených odkazů na SOUHRNNOU ZPRÁVU a PŘÍPADOVÉ STUDIE byste měli dále využít příležitost k porovnání vaší situace, postojů a podnikatelských akcí s dalšími zemědělci a jinými zeměmi.

## Table of Content

1. Obchodní plánování spolupráce.
2. Cíle, vize a poslání spolupráce.
3. Konkrétní opatření a harmonogram.
4. Provozní organizace.
5. Právní rámec.
6. Kontrola a reflexe podle původního plánování.

## Shrnutí

Vytvoření spolupráce by mělo být naplánováno a provedeno podle určitého plánu. Plán spolupráce zajistí, že máte správné očekávání ohledně společného projektu. Plán by se měl také vyhnout tomu, že očekávání ohledně výsledků spolupráce budou příliš vysoká nebo nerealistická.

V každém případě jsou šance na úspěch u plánované spolupráci podstatně vyšší než realizace spolupráce formou spontánních rozhodnutí.

Plán spolupráce by měl popisovat možný způsob vytváření spolupráce, důležité kroky a smysluplné pořadí jejich realizace.

Plán by měl být pouze vodítkem a pomůckou pro orientaci. Podrobnosti budou individuálně rozpracovány, rozhodnuty a realizovány.

Plán spolupráce předpokládá následující fáze spolupráce a její provádění:

Fáze 1: Příprava spolupráce (viz modul 3a)

Fáze 2: Tvorba spolupráce (viz modul 3a a modul 3b)

Fáze 3: Uskutečňování spolupráce (viz modul 3b)

# 1. Obchodní plánování spolupráce

## 1.1 Potřeba podnikatelského plánu

Pokud máte štěstí, že jste našli vhodného partnera ke spolupráci, s nímž jste našli shodu na společném postupu pro podrobné plánování a realizaci spolupráce, je na čase začít podnikatelské plánování.

Zvláště, když spolupracuje několik společností/podnikatelů, existuje mnoho nejistot a aspektů, které je třeba předem promyslet, aby se minimalizovalo riziko špatného začátku nebo časného neplánovaného ukončení spolupráce.

Prezentací podnikatelského plánu podnikatelé dokládají, že jsou obeznámeni s mnoha aspekty podnikání a spolupráce.

Podnikatelský plán je tedy písemným obchodním konceptem, ve kterém společnosti, které chtějí spolupracovat, zohledňují všechny faktory, které jsou rozhodující pro úspěch projektu. Pečlivé plánování umožňuje přezkoumání podnikatelského záměru o proveditelnosti a dosažení cílů.

Podnikatelský plán je zároveň:

- **Nástrojem plánování:** pro strategický rozvoj podnikatelské myšlenky.
- **Podporou rozhodování:** vyjasnění cesty vpřed.
- **Vizitkou:** důležitým prostředkem pro přesvědčení třetích stran o projektu spolupráce.
- **Kontrolním nástrojem:** pro průběžnou kontrolu cílů a výsledků.

## 1.2 Užití podnikatelského plánu

Doporučuje se věnovat dostatek času na to, aby byl podnikatelský plán formulován jako písemná koncepce projektu spolupráce. Dobře navržený obchodní plán se používá pro:

- **Přesvědčování třetích stran** o projektu spolupráce. Podnikatelský plán ukazuje, že společnosti mohou zvládnout složitost spolupráce. Když budete podnikatelský plán přepisovat bude vás to nutit jasně a hluboce přemýšlet.
- **Posílení postavení** vůči vyjednávacím partnerům jako jsou banky, investoři, dodavatelé atd.
- **Představení obecných zásad**, na jejichž základě lze cíle a činnosti přezkoumat. Podnikatelský plán je výchozím bodem pro všechny kontroly, protože bez plánu neexistuje žádná kontrola.
- **Podporu systematického přístupu** k realizaci projektu spolupráce. Při tvorbě plánu se odhalí mezery ve znalostech a problémy.
- **Poskytnutí přehledu** o projektu: složením jednotlivých kousků získáme celý obraz.
- **Zvýšení šance na úspěch** projektu spolupráce. Jeho realizace bude s pomocí obchodního plánu mnohem jednodušší.
- **Zhodnocení rizik a slabých stránek.**
- **Zobrazování závislostí.** I když jsou jednotlivé části obchodního plánu odděleny, je důležité, aby se všechny kapitoly shodovaly s celkovým obsahem.

[Podívejte se na případové studie COFARM, abyste se seznámili s prováděním podnikového plánování v podnikatelské praxi](#)

## 1.3 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán spolupráce má samozřejmě zvláštní obsah odlišný od podnikatelského plánu inovačního projektu. Navzdory různým aplikacím mají obchodní plány určité podobnosti.

Podnikatelský plán by měl vždy být **komplexním hodnocením příležitostí a rizik** projektu a musí být srozumitelný. Důležité je na věci vždy nahlížet pomocí celkového pohledu a neztratit se v detailech.

Čtenář podnikatelského plánu by měl při čtení **dostat jasné odpovědi**. Všechna zajímavá témata by měla být stručná, ale plně řešená. Navzdory nadšení, že byste mohli prezentovat vlastní obchodní myšlenku, by měl být podnikatelský plán vždy napsán ve věcném jazyce.

Je důležité **identifikovat slabé stránky, vytvořit přístupy k jejich předvídání a odstranění**. Kromě obsahu by měl být vzhled podnikatelského plánu přitažlivý. Měl by vypadat vizuálně jednotně a měl by být čistý.

## 1.4 Hlavní prvky podnikatelského plánu/1

Podnikatelský plán se skládá ze tří částí:

- Část 1: je stručný popis podnikatelského nápadu a opatření k dosažení tohoto cíle.
- Část 2: zahrnuje objektivní faktory, jako jsou zákazníci, konkurenti a umístění, které nejsou přímým způsobem ovlivněny nebo závislémi na propagátorech spolupráce.
- Část 3: kvantifikuje projekt spolupráce. Ukazuje, kolik peněz je zapotřebí, jaké jsou úrovně příjmů a výdajů, které může projekt spolupráce dosáhnout.



## 1.4 Hlavní prvky podnikatelského plánu/2

Vezměte prosím následující body jako návrh a přizpůsobte je vašim potřebám a okolnostem:

- **Cíle, vize a poslání spolupráce:** Tento bod zahrnuje formulaci řídicí myšlenky a prohlášení poslání pro projekt spolupráce a definování společných cílů spolupráce. Zahrnuje také plánování činností spolupráce.
- **Organizace spolupráce:** Následující otázky by měly být zodpovězeny: Jak může být spolupráce navržena? Jak by měly být distribuovány role, úkoly a odpovědnost? Jak lze spravovat práva a povinnosti partnerů spolupráce? Kromě organizační struktury jsou procesy v organizaci regulovány. Rozhraní a pravidla hry a komunikace mezi partnery jsou nastaveny.
- **Právní formy spolupráce:** Existují různé právní formy, které jsou pro projekty spolupráce možné. Škála se pohybuje od dočasné spolupráce, která je regulována pouze písemnou nebo verbální dohodou o spolupráci k založení nové společnosti.
- **Finanční plánování a financování:** Kromě právního rámce je také důležité, aby spolupracující celky prováděly ekonomickou analýzu koncepce podnikání a kontrolovaly ziskovost projektu. Mělo by to vytvářet výkaz zisků a ztrát, investiční, likvidní a finanční plánování s minimálně tříletou prognózou.
- **Řízení spolupráce:** Kromě přesného plánování je velmi důležitá kontrola dosažení cílů. Protože bez plánování není možná žádná kontrola nebo úprava kurzu a plánování bez kontroly nemá smysl.

## 2. Cíle, vize a poslání spolupráce

### 2.1 Cíle a společný zájem

Výchozím bodem a základem jakékoli spolupráce musí být společný zájem. Každá spolupráce vyžaduje dlouhodobou orientaci na cíl a také strategickou orientaci spolupráce.

Poté, co každý partner zvážil postavení své vlastní společnosti, zdali a jak by mohla mít prospěch prostřednictvím zapojení se do spolupráce, musí existovat ve skupině shodný cíl. Každý partner musí jasně poznat výhody spolupráce pro sebe. Teprve potom bude dosaženo vysoké identifikace a motivace k úspěšnému provedení společného projektu.

„Kdo neví, kam chce jít, tak se tam nedostane.“ V ideálním případě jsou pro každou podnikatelskou činnost formulovány strategické dlouhodobé cíle, stejně jako provozní krátkodobé cíle a související akce.

Důležité v definici cíle je, že cíle jsou měřitelně definovány. Cíl musí nutně obsahovat čas a množství.

„**ČEHO** chce spolupráce dosáhnout, **KDY** a **DO JAKÉ MÍRY?**“

Vytvoření lepšího využití kapacity nebo vyššího obratu prostřednictvím spolupráce je prohlášení o záměru, ale zatím není užitečným cílem, neboť není měřitelný a tudíž ho nelze pro dosažení cílů ověřit.

Cíle spolupráce musí být formulovány písemně, protože diktují směr spolupráce. Cíle spolupráce jsou tedy nepostradatelnou součástí dohody o spolupráci.



## 2.2 Vize

Pro dosažení co nejvyšší míry spolupráce a vysoké identifikace mezi jednotlivými partnery je důležité mít srozumitelnou vedoucí vizi spolupráce. Jasně a smysluplné vize poskytují energii a motivaci ke spolupráci.

Vize popisuje dlouhodobé směřování spolupráce a orientuje se na formulaci cílů spolupráce.

Vize vyjadřuje důvod existence a vnitřní účel spolupráce a měla by v každém případě:

- Být **jednoduchá a zřejmá**.
- Být **komunikovatelná a prezentovatelná**.
- Dávat silnou **orientaci**.
- Vyvolávat vzájemné **nadšení**.

## 2.3 Poslání

Písemné prohlášení poslání se stává vůdčí myšlenkou nebo vizí spolupráce. Mělo by vyjádřit hlavní cíl spolupráce a obsahovat zásady činnosti, aby partneři působili jednotně. Poslání nám v kostce říká to, co vlastně spolupráce představuje.

Prohlášení o poslání zahrnuje:

- **Filozofii** spolupráce.
- **Oblasti činností**.
- **Pozici** spolupráce na trhu.
- Vnitřní a vnější **zásady chování**.



Prohlášení o poslání by mělo odpovídat na následující otázky:

- Jak bude náš konkrétní trh vypadat za pět let?
- Zůstane tento trh naším specifickým trhem?
- Potřebujeme se přizpůsobit tomuto trhu?

Musí být možné přesvědčivě vysvětlit myšlenku proč spolupracovat, a že v rámci spolupráce se bude účastníkům dařit lépe než konkurentům.

# 3. Konkrétní opatření a harmonogram

## 3.1 Konkrétní opatření

Poté, co se partneři spolupráce dohodli na společných cílech, vizi a poslání spolupráce, musí nyní zhruba určit, s jakými opatřeními a s využitím jakých zdrojů chtějí cílů dosáhnout.

K využití potenciálu jednotlivých partnerů spolupráce musí být potenciál znám nebo definován. Nejvhodnějším potenciálem pro spolupráci se stanou „**klíčové potenciály**“ spolupráce. Těmi by mohly být: zaměstnanci, zákazníci, vybavení, technologie/stroje nebo inovace.

Má smysl kombinovat klíčové potenciály.

Proto je třeba vyjasnit následující úkoly:

- **Členění a rozdělení pracovních balíčků:** Která partnerská společnost převeze jaké role a jaké úkoly?
- **Vytvářejte časové a rozpočtové plány:** Co je třeba udělat a do kdy? Jaké náklady vznikly a jak jsou financovány?
- **Pravidla pro zaměstnance a odpovědnost:** Co přesně by měl dělat každý účastník spolupráce? Kdo je zodpovědný za jakou práci?
- **Koordinátor / řídicí tým spolupráce:** Kdo koordinuje, kontroluje a sleduje proces spolupráce?

Podívejte se na souhrnnou zprávu COFARM a na moduly 1 a 2, kde je ukázán potenciál spolupráce v zemědělství!

## 3.2 Harmonogram

Vytvoření realistického časového plánu pro projekt spolupráce není snadný úkol. Bylo by však fatální ignorovat plánování času, protože existuje příliš mnoho nejistot, závislostí a styčných ploch.

Při plánování realizace spolupráce by měly být cíle realizovány takto:

„KDO DĚLÁ CO S ČÍM znamená do KDY? JAK bude výsledek kontrolován?“

Je důležité, aby účastníci spolupráce, ale i třetí strany věděly, jak má spolupráce naplánován svůj rozvoj. Plánování by nemělo být příliš dlouhodobé (maximálně 3 roky) a praktické. Harmonogram pomáhá firmám přemýšlet prostřednictvím různých aktivit, závislostí a styčných ploch.

Harmonogram je základem každého plánovacího nástroje. Konkrétní plánování by bylo neúplné bez časového rámce.

Měli byste se soustředit na klíčové milníky, jakož i na hlavní spojení a na následující prvky:

- **Přehled časového průběhu** spolupráce.
- Důležité **milníky a data**, ke kterým mají být výsledky spolupráce dosaženy.
- **Vztahy a závislosti** mezi jednotlivými fázemi.

# 4. Provozní organizace

## 4.1 Základy

Spolupráce mohou být volnými skupinami pro sdílení zkušeností nebo společenství se zájmem o společný podnik.

Platí následující zásada: **čím intenzivnější spolupráce, tím vyšší je potřeba regulace!**

Doporučuje se zahájit spolupráci „**zkušební fází**“. Měla by to být méně náročná práce a projekty prováděné společně, aby se zjistilo, zda:

- Funguje „chemie“ mezi partnery.
- Se shodují firemní filozofie.
- Funguje komunikace.
- Si zaměstnanci partnerů vzájemně rozumí.
- Se projekt finančně vyplácí.
- Existuje přání užší spolupráce z dlouhodobého hlediska.

Podívejte se na případové studie COFARM, kde byla spolupráce prováděna krok za krokem; příklady: Dapont; Iniciativa San Nicolás; IR.04; Spolupráce mezi dvěma autonomními rodinnými farmami: rodiči a jejich dcerou; Asociace “Skupina producentů ekologického ovoce”.

## 4.2 Role, úkoly a odpovědnosti

Při každé spolupráci pracují různí partneři společně k dosažení společných cílů spolupráce.

Přesná definice a rozdělení rolí, popis odpovídajících kompetencí a odpovědností jsou pro fungování spolupráce zásadní.

Následující role a jejich úkoly mohou být příklady:

- „**Koordinátor spolupráce**“: Je vedoucím spolupráce ve vnitřním vztahu a oficiálním kontaktem spolupráce navenek.
- „**Tajemník pro spolupráci**“: Podporuje koordinátora spolupráce ve všech správních postupech.
- „**Projektový manažer**“: Je odpovědný především za koordinaci a monitorování realizace projektu.

U menších projektů spolupráce je docela možné a obvyklé, že tyto úkoly přebírá jen jedna osoba.

[Podívejte se na případové studie COFARM a na úlohu vedoucích podnikatelů!](#)

## 4.3 Práva a povinnosti partnerů

Vstupem do spolupráce se v podstatě každý partner zavazuje přispívat materiálními i finančními zdroji ve spolupráci a aktivně se podílet na rozvoji a realizaci spolupráce. Na oplátku každý partner očekává účast na úspěchu spolupráce.

Měli byste se zajímat o otevřenou a jasnou komunikaci o základních právech a povinnostech vyplývajících z partnerství a snažit se jí upevnit.

### Práva lze dohodnout s ohledem na:

- Detailní informace o zajímavých objednávkách.
- Kontrolu partnerských společností.
- Užívání zákaznických kontaktů ze spolupráce.
- Užívání společně dosažených výsledků.
- Užívání společně získaného duševního vlastnictví.

### Povinnosti lze dohodnout, pokud jde o:

- Podporu zájmů spolupráce.
- Vyvarování se takovému chování, které poškozuje obraz spolupráce.
- Přísné dodržování dohodnutých pravidel hry.
- Poskytování náhledu do vlastního podnikání partnerům a oznamování jejich vlastních firemních informací.
- Příspěvky k nákladům na vedení spolupráce.

## 4.4 Komunikace

Důležité pro úspěch spolupráce je zajištění okamžitého a pravidelného toku informací mezi partnery. Pravidelná koordináční setkání všech partnerů podporují péči o mezilidské vztahy a slouží vzájemné informovanosti a motivaci a dávají všem členům pocit, že jsou zapojeni.

Kromě toho je však třeba zajistit, zejména v provozní fázi, rychlou a efektivní komunikaci mezi partnery.

Doporučujeme Vám:

- Používat aktuální **informační technologie**.
- Používat vhodný **(projektový) software pro správu**.
- Vytvořit centrální úložiště **dat**.

[Podívejte se na případové studie COFARM a na komunikaci!](#)

# 5. Právní rámec

## 5.1 Právní otázky, které je třeba zodpovědět

Každé obchodní rozhodnutí pro nebo proti spolupráci musí také zvážit právní aspekty. Každý podnikatel potřebuje jistotu, zejména právní, pokud se chce zapojit do obchodní spolupráce.

Měli byste si především upřesnit následující otázky:

- Jaká **práva** vyplývají ze spolupráce?
- Jaké **povinnosti** vyplývají ze spolupráce?
- Jaká **rizika** na sebe беру jako podnikatel ze spolupráce?

Od samého začátku vám doporučujeme:

- **Dokumentovat** ústní jednání mezi potenciálními partnery spolupráce. Ano, vyžaduje to nemalé úsilí, ale usnadňuje to objasňování v pozdějším sporu.
- **Zapisovat si** závěry důležitého osobního nebo telefonického rozhovoru a ukázat je všem partnerům.
- **Zapojit odborníka** (právníka, ekonomického poradce) i do předběžných diskusí.



## 5.2 Uzavření smlouvy o spolupráci

Jakákoli dohoda o spolupráci by měla být uzavřena písemně, neboť dohody o ústní spolupráci nenabízejí právní jistotu. Samozřejmě v praxi existují dobré a špatné zkušenosti jak s písemnými, tak ústními dohodami.

### Jaké podmínky musí podnikatelé splnit, aby mohli začít spolupracovat?

- Požadavky na „schopnost partnerů spolupracovat“ (know-how, infrastruktury, atd.) Jsou určeny druhem spolupráce a jejími cíli.
- Může být vyžadováno přesné určení finančních prostředků potřebných pro založení a vedení spolupráce (fondy, kanceláře, know-how, atd.) Jakmile se rozhodnete pro některou z dostupných právních forem spolupráce.

### Co se stane po ukončení spolupráce se společnými vynálezy nebo vývojem (nové výrobky, design, atd.), ke kterým došlo během spolupráce?

Tato klíčová otázka by měla být objasněna a uzavřena před zahájením spolupráce. Není-li mezi partnery smluvní ujednání, je pozdější spor často „předprogramován“. Právní systémy ponechávají partnerům spoustu prostoru pro smluvní návrh na užívání duševního vlastnictví v rámci spolupráce.

Mělo by být regulováno především:

- Jaká práva duševního vlastnictví mají partneři při ukončení spolupráce nebo pokud některý z partnerů opustí spolupráci nebo vstoupí nový partner?
- Existuje např. finanční kompenzace mezi partnery v případě ukončení spolupráce nebo vstupu.

[Podívejte se na případové studie COFARM se zaměřením na dohody, které se tam uzavřely, pokud jsou ústní nebo písemné a jaká zkušenost s tím byla spojena!](#)

V podstatě existují tři možnosti spolupráce mezi několika společnostmi:

- Dohoda o spolupráci o dočasné projektové spolupráci.
- Volba právních forem pro obchodní spolupráci.
- Vytvoření nové společnosti partnery spolupráce.

Kontrola stávajících právních forem ve vaší zemi vám ukáže, že existují velmi odlišné formy. Některé jsou složitější, některé jsou méně složité a zakládání nebo ukončení jsou více či méně snadné.

Zkontrolujte si prosím své informace o:

- Národních právních úpravách o spolupráci.
- Možných národních právních formách spolupráce a jejich rysů, výhod a nevýhod.

Existující právní formy můžete rozlišit podle následujících kritérií:

- Externí reprezentace a vnitřního vedení.
- Potřebných prostředků k založení: finanční potřeby, know-how atd.
- Toho, zda vznikne společný kapitál.
- Toho, co se děje v případě ukončení s kapitálem a duševním vlastnictvím.

V každém případě je v těchto velmi individuálních otázkách doporučeno hledat vhodnou technickou podporu!

## 6. Kontrola a reflexe podle původního plánování

Vaše obchodní plánování musí v pravý čas klást správné otázky a kontrola a reflexe musí poskytnout odpovědi na aktuální situaci a výsledek spolupráce:

- Jak úspěšná je vaše spolupráce?
- Jak úspěšná byla minulý rok, je tento rok, myslíte si, že bude příští rok?
- Dosahujete pomocí spolupráce vašich hospodářských cílů a potřeb?

Abyste mohli svůj podnikatelský plán používat jako živý dokument a stabilní kompas, doporučuje se mít jej jednoduchý a definovat ne příliš mnoho konkrétních a jasných měřitelných hodnot, které pravidelně kontrolujete.

Například bankovní účet, příjmy, výsledky, cash flow, počet zákazníků, počet obchodních partnerů spolupráce.

Uvědomte si, že kromě čísel existují i další hodnoty podniku, které nelze spočítat, ale samozřejmě mohou být respektovány při této kontrole a posouzení.

Hlavním cílem jakékoli spolupráce je dosažení lepších výsledků prostřednictvím společné akce než by bylo docíleno samostatným jednáním. Silné stránky partnerů by se měly vzájemně doplňovat. V ideálním případě „každý partner dělá to, co umí nejlépe“.

Přejeme Vám hodně štěstí při spolupráci s dalšími podnikateli, přičemž je potřeba mít na paměti, že existují spousty možností, ale samozřejmě také rizika.

Následující dvě citace Vás mohou provést procesem spolupráce a inspirovat Vaše úvahy.

Sejít se spolu je začátek. Vydržet spolu je pokrok. Pracovat spolu je úspěch. - HENRY FORD

Nejmocnější síla, která kdy byla na této planetě známa, je lidská spolupráce – síla pro tvoření i ničení. - JONATHAN HAID