

Strategický management a návrh formulace strategie malé firmy

Václav Valštýn

**Bakalářská práce
2009**



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta technologická**

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta technologická
Institut bezpečnostních technologií
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Václav VALŠTÝN**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Strategický management a návrh formulace strategie malé firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracovat literární analýzu zásad strategického řízení v aplikaci na subjekt malého a středního podnikání.
2. Dále zpracovat analýzu zvoleného subjektu a výsledky porovnat se závěry literární analýzy.
3. Navrhnout konkrétní použitelné návrhy pro zkvalitnění strategického řízení zkoumaného subjektu.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

Dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Lubomír Odehnal, CSc.
Institut bezpečnostních technologií

Datum zadání bakalářské práce:

20. února 2009

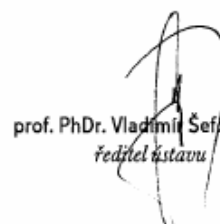
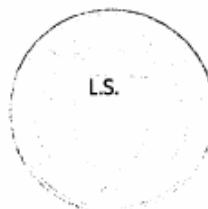
Termín odevzdání bakalářské práce:

3. června 2009

Ve Zlíně dne 9. března 2009



doc. Ing. Petr Hlaváček, CSc.
děkan



prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá tématem a začleněním strategického managementu do malého podniku. Pomáhá pochopit principy úspěšného použití strategického řízení, aby se manažer dokázal zorientovat a byl úspěšný ve svém oboru. Navrhuje možnosti získávání dotací a pomoci ze státních a evropských zdrojů. Ukazuje významnost malého a středního podnikání pro ekonomiku. V praktické části se pak teoretické informace používají na analýzu podniku.

Klíčová slova

Strategický management, malé a střední podnikání, analýza podniku, internetový obchod, dodavatelé, zákazníci, konkurence.

ABSTRACT

Bachelor's thesis deals with the inclusion of a strategic management to small business. It helps to understand the principles of the successful application of strategic management, the manager was able to orientate and was successful in its field. It suggests the possibility of obtaining grants and assistance from national and European sources. It shows the significance of SMEs to the economy. In the practical part is then used information theory to the analysis of the company.

Keywords:

Strategic management, small and medium-sized business, enterprise analysis, e-business, suppliers, customers, competitors.

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu své bakalářské práce, panu doc. Ing. Lubomíru Odehnalovi, CSc. za jeho ochotu, odbornou pomoc a užitečné rady,

Dále bych velice rád poděkoval panu Miroslavu Tihelkovi, za poskytnutí informací o jeho firmě a výstižné odpovědi na mé dotazy.

A v ne poslední řadě bych rád poděkoval rodičům za shovívavost a zproštění od domácích prací při tvorbě této práce.

Prohlašuji, že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků, je-li to uvedeno na základě licenční smlouvy, budu uveden jako spoluautor.

V Uherském Hradišti

.....

...

Podpis diplomanta

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 POJETÍ A VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM	10
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	10
1.2 DEFINICE MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKU (MSP).....	12
1.3 VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM	12
1.4 OMEZENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM.....	14
1.5 PODPORA MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ	15
1.5.1 Organizace poskytující služby podnikatelům.....	16
1.5.1.1 Vládní organizace	16
1.5.1.2 Nevládní organizace.....	16
1.5.1.3 Podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky	17
1.5.1.4 Komerční subjekty specializující se na podporu podnikání.....	17
1.5.2 Finanční programy podpory podnikání	17
1.5.2.1 Národní programy podpory podnikání.....	17
1.5.2.2 Resortní programy podpory podnikání	18
2 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ V EVROPSKÉM PROSTORU	20
2.1 MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY V PODMÍNKÁCH EVROPSKÉHO TRŽNÍHO PROSTORU	20
2.2 PODPORA MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ Z ÚROVNĚ EU	21
2.2.1 Politika hospodářské a sociální soudržnosti.....	21
2.2.2 Další finanční nástroje EU	22
2.2.3 Operační programy v České republice	22
2.2.4 Operační program Podnikání a inovace	22
2.3 PROGRAMY PODPORY PRO ZAČÍNÁJÍCÍ PODNIKATELE	23
2.3.1 Program Start.....	23
2.3.2 Program Trh	25
3 EVROPSKÝ TÝDEN MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ	27
4 STRATEGICKÝ MANAGEMENT	29
4.1 VÝVOJ STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU	29
4.2 NEJPOUŽÍVANĚJŠÍ ANALÝZY	34
4.3 NOVODOBÉ STRATEGICKÉ POSTUPY.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
5 SEZNÁMENÍ SE SPOLEČNOSTÍ	38
5.1 HISTORIE FIRMY, PRÁVNÍ FORMA.....	38
5.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	39
5.2.1 Zákazník	39
5.2.2 Dodavatelé.....	41
5.2.3 Trh, konkurence	43

5.2.4	Marketing, internet jako prodejní kanál	43
5.2.5	Substituty.....	44
5.3	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ.....	45
5.4	SWOT ANALÝZA	47
6	STRATEGIE PODNIKU A JEJÍ CÍLE	50
	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	54
	SEZNAM TABULEK.....	55

ÚVOD

Téma „Strategický management a návrh formulace strategie malé firmy“ jsem si pro svou bakalářskou práci zvolil, protože mne tato problematika zajímá a v budoucnu zvažuji založení vlastního podnikání. Snažil jsem se najít a popsat podmínky, které jsou nastaveny pro malé a střední podnikání zde v České republice jako našem domovském prostředí pro podnikání, tedy ze strany státu, a také jak ovlivňuje české podnikatele naše členství v Evropské unii, jak Evropská unie přispívá rozvoji malého a středního podnikání a podporuje jej, a v neposlední řadě také případná s členstvím v EU související rizika

Malé a střední podnikání je známo svým významem, zejména ekonomickým přínosem nejen pro svůj nejbližší region, v němž působí, ale i pro celý stát a pro celý evropský trh.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části je hlavním tématem podpora, význam, omezení a programy pro malé a střední podnikání v České republice a Evropské unii. Dále se zde zabývám teoretickými radami pro manažery v již rozběhlém podniku a hlavními rysy strategického managementu.

Praktickou část jsem pojal jako profilovou analýzu podniku, který je dobrým příkladem úspěšně rozvíjeného malého podniku. Jedná se o představitele internetového obchodu, zabývajícího se prodejem zboží výlučně pro volnočasové aktivity, a to potřebami pro paintball. Jak z hlediska formy prodeje, tak z hlediska předmětu obchodu se jedná o kategorie, které se ještě před několika lety na trhu nevyskytovaly. Přestože společnost vzhledem k odvětví činnosti zřejmě není schopna dosáhnout na žádnou z forem veřejné podpory, daří se jí růst každoročně významným tempem a posilovat svou pozici na trhu, je pro mne ukázkou zvládnutého startu, rozvoje, kvalitního řízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ A VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM

Historický exkurz. Výraz podnikatel [entrepreneur] 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 (R. Contillon), 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 a 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 inovátora. [7]

Vedle kontinentálního evropského pojetí pojmu podnikání a podnikatel existuje anglo-americký výraz pro podnikání [business] ve významu obchodování, účelová a zisková aktivita. [7]

1.1 Vymezení základních pojmů

Pojem „podnikání“ v posledních patnácti letech zcela zdomácněl v běžném slovníku, nicméně jeho interpretace není tak jednoduchá: [7]

- 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 motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení na vlastní nohy apod.
- Sociologické pojetí – podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.
- Právníkové pojetí – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem zisku

▪ Statistické pojetí – od roku 1997 se česká statistika harmonizovala s kvantitativní typologií podnikání Eurostatu (statistický úřad EU) a firmy dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců: [7]

- a) Malé – do 20 zaměstnanců
- b) Střední – do 100 zaměstnanců
- c) Velké – 100 a více zaměstnanců

Nutno však poznamenat, že firmy a podnikatelé s méně než 20 zaměstnanci nemají všeobecnou statistickou povinnost a šetření v této skupině podnikatelských subjektů se realizují výběrovým způsobem. [7]

Podnikatelské riziko. Výklad tohoto pojmu souvisí s rozhodováním podnikatele, které se týká různých podnikatelských aktivit. Většina rozhodování zaměřených zejména do budoucnosti vychází z určitých předpokladů, které se mohou a nemusí naplnit. Přitom je důležité, zda podnikatel zná s jistotou možné důsledky svého rozhodování, můžeme hovořit o rozhodování za jistoty. Bohužel pro podnikatelské aktivity jsou mnohem častější případy, kdy podnikatel nezná možné budoucí stavy, ani nemá jistotu (nezná pravděpodobnost), s jakou nastanou. Jeho rozhodování je zatíženo nejistotou – podnikatelským rizikem. Pro podnikatele je důležité, aby ve své činnosti zohledňoval aspekt rizika. Podnikatelské riziko jednoznačně souvisí se změnami, které jak uvnitř firmy, tak zejména ve vnějším prostředí probíhají. Přitom se přiznává, že většina těchto změn nemá jednoznačný, předvídatelný průběh, ale naopak je chaotická. [7]

Z teorie[např. FOTR 2000] vyplývá, že existují jednak interní a jednak externí rizika:

- **Interní rizika** se projevují uvnitř firmy a podnikatel je schopen je víceméně řídit, patří mezi ně finanční síla organizace, zvládnutí výrobních (provozních) činností, produktů, personální management apod. [7]
- **Externí rizika** se vztahují k faktorům podnikatelského prostředí a obvykle je musí podnikatel respektovat, popř. se před nimi chránit, má však jen minimální možnosti k jejich ovlivňování. Příkladem externích rizik mohou být ekonomické změny (změny v devizových kurzech, úrokových mírách, daňových povinnostech apod.), změny v tržním prostředí

(v konkurenci, požadavcích zákazníků, obchodních podmínkách), změny v legislativním prostředí (např. zpřísněné ekologické požadavky), změny situace na trhu práce apod. [7]

1.2 Definice malého a středního podniku (MSP)

Žadatelé o podporu v programech pro malé a střední podniky (MSP) musí jako příjemci veřejné podpory splňovat novou definici Evropské unie pro MSP, která vstoupila v platnost pro členské země EU k 1. lednu 2005. Tato definice je obsažena v Doporučení Evropské komise (REC 2003/361/EC), je součástí Nařízení Komise (ES) č. 364/2004 a zákona, č. 47/2002 Sb., o podpoře MSP. [8]

- **Mikrofirma** - do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR
- **Malá firma** - do 50 zaměstnanců obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR
- **Střední firma** - do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR [8]

1.3 Význam malých a středních firem

Je nespornou skutečností, že ve struktuře všech firem tvoří malé a střední firmy drtivou většinu. V Evropě operuje 19 milionů malých a středních firem, které představují 99,8% všech firem v EU a zaměstnávají více než 74 milionů lidí. Údaje týkající se skupiny malých a středních firem za ČR jsou zřejmé z tabulek 1 - 3. Tyto strohé údaje nevypovídají plně o významu, jaký mají malé a střední firmy v každé společnosti. Charakteristickým ekonomickým rysem malých a středních firem, který je vysoce ceněn, je jejich flexibilita, pohotové přizpůsobování se měnícím se skutečnostem. [7]

Malé a střední firmy – nedílná součást ekonomiky

Ačkoliv v jednotlivých zemích či v různých odvětvích se mohou údaje částečně lišit, současný sektor malých a středních firem se v ČR podílí na tvorbě hrubého domácího produktu více než z 37%, na výkonech a přidané hodnotě více než z 50%, zabezpečuje z 60% zaměstnanost. Sektor malých a středních firem často absorbuje pracovní síly uvolněné velkými firmami a jeho rozvoj je v řadě regionů nositelem zaměstnanosti. [7]

Tabulka 1 Počet ekonomicky aktivních malých a středních podniků

Údaje za rok 2007	Počet aktivních subjektů			Podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků v ČR (%)
	Právníkové osoby 0 – 249 zam.	Fyzické osoby 0 – 249 zam.	Celkem MSP	
Průmysl	29 455	124 703	154 158	99,37
Stavebnictví	20 019	112 137	132 156	99,94
Obchod	45 043	168 988	214 031	99,93
Pohostinství	5 669	41 736	47 405	99,95
Doprava	6 283	37 421	43 704	99,76
Peněžnictví	986	16 983	17 951	99,83
Služby	68 599	276 031	344 630	99,92
Zemědělství	4 486	40 661	45 147	99,91
Celkem	180 522	818 660	999 182	99,83

Pramen: propočty MPO z údajů ČSÚ

<http://www.mpo.cz/dokument48035.html>; příloha č. 1 - statistika MSP 2007; citováno dne 22.4.2009

Tabulka 2 Počet zaměstnanců v malých a středních podnicích

Údaje za rok 2007	Počet zaměstnanců (tis.)			Podíl zaměstnanců v MSP na celkovém počtu v ČR (%)
	Právníkové osoby 0 – 249 zam.	Fyzické osoby 0 – 249 zam.	Celkem MSP	
Průmysl	580	73	653	49,25
Stavebnictví	177	42	219	82,02
Obchod	322	83	405	75,42
Pohostinství	58	42	100	86,96
Doprava	85	28	113	38,57
Peněžnictví	13	1	14	20,59
Služby	329	73	402	73,22
Zemědělství	97	15	112	88,50
Celkem	1661	357	2018	61,41

Pramen: propočty MPO z údajů ČSÚ

<http://www.mpo.cz/dokument48035.html>; příloha č. 1 - statistika MSP 2007; citováno dne 22.4.2009

Tabulka 3 Srovnání výkonů a účetní přidané hodnoty na 1 zaměstnance v MSP s výkony a účetní přidanou hodnotou na 1 zaměstnance ve velkých podnicích v roce 2007

Údaje pro rok 2007	Výkony na 1 zaměstnance v MSP	Výkony na 1 zaměstnance ve velkých podnicích	Účetní přidaná hodnota na 1 zaměstnance v MSP	Účetní přidaná hodnota na 1 zaměstnance ve velkých podnicích
	(Kč)	(Kč)	(Kč)	(Kč)
Průmysl	2 341 193	3 087 964	609 986	764 929
Stavebnictví	2 381 986	2 794 022	575 077	608 915
Obchod	1 302 896	1 282 579	603 425	592 326
Pohostinství	865 840	882 487	284 350	303 017
Doprava	2 536 177	2 011 935	659 724	722 969
Peněžnictví	4 364 214	3 686 176	2 273 643	2 588 000
Služby	1 815 523	1 574 332	792 756	701 545
Zemědělství	1 222 500	1 279 542	360 554	373 252
Celkový průměr	1 922 280	2 283 311	625 637	715 660

Pramen: propočty MPO z údajů ČSÚ

<http://www.mpo.cz/dokument48035.html>; příloha č. 1 - statistika MSP 2007; citováno dne 22.4.2009

1.4 Omezení malých a středních firem

Jak bylo naznačeno, sektor malých a středních firem dosáhl v uplynulých letech řady pozitivních změn. Přesto mají a zřejmě v budoucnosti i nadále budou mít malé a střední firmy určitá omezení: [7]

- Mají mnohem menší ekonomickou sílu, v řadě případů obtížný přístup ke kapitálu a tím i omezující možnost rozvojových kapacit
- Mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky
- A priori jsou vyloučeny z podnikání, kde je třeba velkých investic
- Nemohou si běžně dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery, obchodníky
- Ačkoliv jsou malé a střední firmy charakterizovány jako nositelé vysokého počtu inovací, obvykle se jedná o inovace nižších řádů
- Nejsou schopny plně monitorovat a zejména využívat existující dostupné znalosti
- Mohou být ohroženy chováním velkých, často nadnárodních firem a obchodních řetězců prosazujících dumpingové ceny
- Rostoucí počet a změny právních předpisů i dodržování příslušných správních aktů klade na podnikatele nemalé požadavky atd. [7]

1.5 Podpora malého a středního podnikání

Ve struktuře každé vyspělé společnosti se vyskytují statisíce, ne-li miliony podnikatelů. Tato skutečnost může svádět k názoru, že každý se rodí jako živnostník či podnikatel a záleží pouze na něm, zda se do podnikání pustí či nikoliv. Již méně častěji jsou uváděny statistiky upozorňující na skutečnost, že nemalé počty podnikatelů skončí neúspěšně a jejich krachy jsou doprovázeny značnými finančními ztrátami či jinými osobními tragédiemi. V žádném případě proto není na škodu, a to nejen pro začínající, ale i existující podnikatele, zajímat se o možnosti, které nabízí různé instituce podnikatelům, ať na bázi komerční či zvýhodněné díky finančním injekcím ze státních prostředků či rozvojových fondů EU. [7]

Obecně můžeme tyto aktivity rozdělit do tří skupin:

- informační podpora
- materiální podpora
- finanční podpora [7]

Z hlediska původu můžeme subjekty poskytující tři výše uvedené typy podpor rozdělit do čtyř skupin: [7]

- vládní organizace zaměřené na poskytování různých služeb podnikatelům
- nevládní organizace na bázi zpravidla neziskových organizací
- podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky
- komerční subjekty specializující se na podporu podnikání [7]

1.5.1 Organizace poskytující služby podnikatelům

1.5.1.1 Vládní organizace

Vládní instituce, zejména Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (MPO), vytvořily řadu subjektů, které mají poskytovat zvýhodněné poradenské služby i podnikatelům ze sektoru malého a středního podnikání. Tyto programy mají celostátní působnost. [7]

Vedle toho z úrovně Ministerstva pro místní rozvoj ČR (MMR) jsou iniciovány programy podpory určené příslušným regionům, popř. přeshraniční spolupráci. [7]

1.5.1.2 Nevládní organizace

Nevládní organizace představují různorodé spektrum subjektů, které v rámci plnění svých funkcí poskytují řadu užitečných služeb různým podnikatelským subjektům včetně malého a středního podnikání. [7]

Hospodářská a agrární komora

Jde o instituce zřízené ze zákona. Obě komory plní úlohu jakési platformy, která pomáhá podnikatelům z nejrůznějších oblastí prosazovat jejich zájmy před státními orgány, poskytují svým členům informační a vzdělávací servis, pomáhají zprostředkovávat obchodní kontakty. [7]

1.5.1.3 Podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky

Podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky jsou zpravidla zřizovány sdruženími více organizací ze státního i z komerčního sektoru. Ze státního sektoru se na jejich zřizování v ČR podílí jak jednotlivá města a kraje, které v nich vidí potenciál pro budoucí rozvoj svého regionu a snížení nezaměstnanosti, tak i řada školních institucí a vědeckých zařízení, které se s jejich využitím snaží rychleji převádět teoretické poznatky do praxe. Na jejich činnost bývá často napojena řada komerčních subjektů, které se starají buď o provoz těchto zařízení, nebo v jejich rámci poskytují podnikatelům a firmám odborné poradenství a další zvýhodněné služby. [7]

1.5.1.4 Komerční subjekty specializující se na podporu podnikání

Vedle vládních a neziskových organizací existuje na trhu velké množství podnikatelských subjektů, které nabízí začínajícím a fungujícím podnikatelským subjektům řadu služeb, jež zasahují do různých sfér podnikání. K početným typům poradenských služeb bezesporu patří vedení účetnictví, daňové poradenství, zabezpečení požadavků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, právní konzultace apod. [7]

1.5.2 Finanční programy podpory podnikání

1.5.2.1 Národní programy podpory podnikání

Národní programy malého a středního podnikání schvaluje vláda České republiky. Tyto programy jsou zaměřeny na podporu podnikatelů formou záruk za bankovní úvěry pro malé a střední podnikatele a bezúročných úvěrů pro začínající podnikatele na území hlavního města Prahy a dále příspěvků a dotací pro podnikatele na celém území České republiky. Tyto programy vyhláší Ministerstvo průmyslu a obchodu. [7]

V roce 2009 mezi tyto programy patří TRH, CERTIFIKACE, DESIGN, ALIANCE, VÝVOJ a ZÁRUKA. Podrobnější informaci o jednotlivých programech lze získat na webových stránkách www.mpo.cz.

1.5.2.2 Resortní programy podpory podnikání

V rámci programů pro podporu podnikání tvoří samotnou kapitolu programy vybraných resortů. Pro ilustraci některé z nich uvádím. [7]

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

Mezi resortní programy MPO se řadí například programy výzkumu a vývoje. Tato podpora je orientována především na rozvoj výzkumně-vývojového potenciálu kvalifikovaných lidských zdrojů, na vzniku nových technologií a nových materiálů, na modernizaci tradiční výroby a výrobních technologií, podporuje také využití netradičních zdrojů energie a v neposlední řadě i zavádění moderních technologií a zařízení pro ochranu a zlepšování životního prostředí. Jedná se o programy TANDEM a IMPULS. [7]

Ministerstvo práce a sociálních věcí

Dalším resortem, který má v kompetenci vlastní programy pro podporu podnikání, je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, které nad rámec aktivní politiky zaměstnanosti zabezpečované úřady práce například realizuje ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR a Agenturou pro podporu podnikání a investic CzechInvest tři druhy podpor zaměstnanosti: [7]

- Investiční pobídky
- Rámcový program pro podporu rozvoje technologických center a strategických služeb
- Program pro podporu tvorby nových pracovních míst [7]

Ministerstvo pro místní rozvoj

Regionální programy podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR se naopak zaměřují na podporu rozvoje průmyslových podnikatelských subjektů na území Severozápad a Moravskoslezsko a v dalších regionech se soustředěnou podporou státu. Cílem těchto programů je vytvoření podmínek pro zřízení nových pracovních míst, snížit nezaměstnanost v regionech se soustředěnou podporou státu a zvýšit tak jejich hospodářskou výkonnost. [7]

Ministerstvo zemědělství

Podporu projektů zaměřených na ochranu životního prostředí má ve své kompetenci Státní fond životního prostředí. Ministerstvo zemědělství ČR se naopak specializuje na programy zaměřené na podporu mimoprodukčních funkcí zemědělství, na uvádění půdy do klidu, na vývoj techniky a technologií zpracování a energetického využití biomasy k energetickým účelům a dále na podpory z Podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu, které jsou zaměřené na zvýšení efektivnosti a zlepšení struktury zemědělských a lesnických podniků, popřípadě na podpory na řešení přechodného nedostatku finančních zdrojů na vybrané provozní výdaje (osivo, sadba, hnojiva). [7]

2 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ V EVROPSKÉM PROSTORU

Jak bylo uvedeno výše, podnikatelské aktivity se nerealizují ve vzduchoprázdnu, ale v určitém podnikatelském prostředí. Je pochopitelné, že relevantní podnikatelské prostředí se bude lišit v závislosti na charakteru podnikatelské činnosti. Nicméně žádný podnikatel nemůže ignorovat státní zásahy (legislativní, ekonomické, sociální apod.). V souvislosti se vstupem ČR do Evropské unie se do podnikatelského prostředí promítají rysy evropského integrovaného hospodářského prostoru. [7]

Je logické si položit otázku, co tyto skutečnosti znamenají pro české podnikatele, zejména se zřetelem na malé a střední podnikatele?

S vědomím jistého schematismu můžeme tyto změny rozdělit do dvou skupin:

- Změny související s plným uplatněním liberalizačních principů EU
- Změny vyplývající z administrativy EU ve vztahu k malému a střednímu podnikání [7]

2.1 Malé a střední firmy v podmínkách evropského tržního prostoru

Rozšíření EU má řadu dopadů pro stávající země i pro nové členské státy. Je zřejmé, že v případě ekonomických dopadů půjde jak o pozitivní, tak i negativní změny, které se neprojeví okamžitě, neboť ekonomický systém se vyznačuje značnou setrvačností. Zároveň je třeba mít na zřeteli, že řada globalizačních procesů již probíhala v minulých letech bez ohledu na členství ČR v EU. [7]

V případě malých a středních firem sice na jedné straně rozšíření EU znamená zvětšení tržního prostoru, ale mnohem závažnější skutečností je, že roste riziko nástupu konkurence nejen ve výrobní sféře, ale i v oblastech služeb. [7]

Teoretická příležitost v podobě dalšího uvolnění obchodních překážek a volného přístupu na zahraniční trhy se stává faktickou příležitostí zvláště pro malé a střední firmy, které mají se zahraničněobchodními aktivitami zkušenosti a do tohoto typu podnikání jsou delší dobu zapojeny. [7]

Rozšíření podnikatelských aktivit do zahraničí pochopitelně předpokládá velmi dobré jazykové znalosti, a to nejen obchodníků, ale i dalších pracovníků, kteří mají přicházet do styku se zákazníky. Paralelně k tomu je třeba připravit propagační materiály v příslušných jazycích, zajímat se o kulturní zvyklosti či zvláštnosti teorií atd. [7]

Na druhé straně ohrožení z nástupu zahraniční konkurence nelze podceňovat. Handicap horší znalosti místních poměrů jsou zahraniční konkurenti schopni řešit najmutím místních pracovníků. Předností zahraničních firem obvykle bývá značná kapitálová síla, kterou lze využít k vybudování místní sítě provozoven apod. [7]

2.2 Podpora malého a středního podnikání z úrovně EU

2.2.1 Politika hospodářské a sociální soudržnosti

Regionální a strukturální politika, nazývaná politika hospodářské a sociální soudržnosti (HSS), zaujímá jedno z dominantních postavení v rámci celkové hospodářské politiky Evropské unie. Tato politika, pro kterou je určena zhruba jedna třetina rozpočtu Společenství, rozvíjí a sleduje činnosti, které vedou k posilování hospodářské a sociální soudržnosti v rámci všech členských států Evropské unie. Je proto zaměřena především na snižování rozdílů mezi jednotlivými regiony EU, tzn. že největší podpora směřuje do nejvíce strukturálně postižených regionů. [7]

Česká republika vstoupila v roce 2007 do druhého programovacího období, kdy má jako členský stát v rámci přijaté finanční perspektivy EU období let 2007-2013 nárok na čerpání prostředků z evropských fondů na financování politiky hospodářské a sociální soudržnosti. První zkrácené programovací období zahrnovalo roky 2004-2006. Čerpání těchto prostředků je vázáno na splnění přísných podmínek, a to jak na straně administrativy spravující jednotlivé operační programy, tak na straně žadatelů a potenciálních příjemců podpor. [7]

Fondy EU

Politika hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie je v letech 2007-2013 realizována třemi typy finančních nástrojů (finanční prostředky tří fondů). Jde o **Fond**

soudržnosti (CF) a dva **strukturální fondy** (SF), k nimž patří **Evropský fond regionálního rozvoje** (ERDF) a **Evropský sociální fond** (ESF). [7]

2.2.2 Další finanční nástroje EU

Vedle fondu Soudržnosti a strukturálních fondů jsou dalšími finančními nástroji EU například: [7]

- **Evropská investiční banka.** Poskytuje nebo garantuje úvěry především v oblasti průmyslu, infrastruktury, telekomunikací, ochrany životního prostředí a energetiky.
- Iniciativa **JEREMIE** (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises). Cílem je zlepšit přístup malých a středních firem k finančním zdrojům. Jedná se o společnou iniciativu Evropské komise, Evropské investiční banky a Evropského investičního fondu. Zahrnuje tyto hlavní zdroje:
 - Poradenství a technická pomoc
 - Akciový a rizikový kapitál
 - Záruky (za mikropůjčky a půjčky poskytované malým a středním firmám) [7]

2.2.3 Operační programy v České republice

Česká republika připravila pro využívání fondů Evropské unie v celkem 24 operačních programů a v období 2007-2013 můžeme ke zlepšení životní úrovně svých obyvatel čerpat z fondů EU přibližně 26,7 miliard EUR. Podpora fondů EU, kterou může Česká republika v období 2007-2013 čerpat, odpovídá přibližně 74% státního rozpočtu ČR z roku 2007. [7]

2.2.4 Operační program Podnikání a inovace

Operační program Podnikání a inovace (OPPI) je hlavním programovým dokumentem realizace politiky hospodářské a sociální soudržnosti v sektoru průmyslu a významným nástrojem realizace Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007-2013. Program je v působnosti Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. [7]

Navazuje na **operační program Průmysl a podnikání** (OPPP), který byl vyhlášen po vstupu České republiky do Evropské unie pro zkrácené programovací období 2004-2006.

Je realizován v rámci cíle Konvergence a vztahuje se na území České republiky s výjimkou hlavního města Prahy. Je spolufinancován z **Evropského fondu pro regionální rozvoj** (ERDF). [7]

OPPI byl vytvořen v návaznosti na hlavní strategické dokumenty ČR (Strategie hospodářského růstu ČR, Strategie regionálního rozvoje, Národní inovační politika apod.). Program je v souladu s Obecnými zásadami pro politiku soudržnosti Evropské unie 2007-2013 a rozpracovává významnou část strategického cíle Národního rozvojového plánu ČR 2007-2013 „Konkurenceschopná česká ekonomika“. [7]

Globálním cílem Operačního programu Podnikání a inovace je zvýšit do konce programovacího období konkurenceschopnost české ekonomiky a přiblížit inovační výkonnost sektoru průmyslu a služeb úrovni předních průmyslových zemí Evropy. [7]

2.3 Programy podpory pro začínající podnikatele

2.3.1 Program Start

Program Start je určen pro začínající podnikatele na území České republiky s výjimkou území hl. města Prahy. [7]

Cíl programu

Cílem programu je umožnit realizaci podnikatelských záměrů osob vstupujících do podnikání poprvé nebo s delším časovým odstupem, a to poskytnutím podpory ve formě bezúročného úvěru nebo zvýhodněné záruky s finančním příspěvkem k zaručenému úvěru. [7]

Správce programu

Správce programu je Ministerstvo průmyslu a obchodu (www.mpo.cz). Poskytovatelem podpory je Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. (www.cmzrb.cz). Podpora je poskytována z prostředků záručního fondu pro regionální rozvoj a v případě úvěrového fondu též z prostředků Českomoravské záruční a rozvojové banky, a.s. Program je vyhlášen podle zákona č. 47/2002 SB., o podpoře malého a středního podnikání ve znění pozdějších předpisů. [7]

Forma podpory

Podpora je poskytována formou:

- Bezúročného úvěru, anebo
- Zvýhodněné záruky s finančním příspěvkem [7]

Příjemce podpory

Příjemce podpory musí splňovat podmínku drobného podnikatele a musí být současně začínajícím podnikatelem, tj. musí začínat s podnikáním poprvé nebo minimálně po sedmi letech od ukončení předchozí podnikatelské činnosti a nesmí být společníkem či členem jiné právnické osoby. Projekt se musí převážně týkat podporované ekonomické činnosti. [7]

Charakteristika podpory

Výše bezúročného úvěru:

- Pro fyzickou osobu nebo právnickou osobu až do výše 0,75 mil. Kč
- Pro právnickou osobu s více společníky či členy až do výše 1,5 mil. Kč [7]

Rozsah podpory:

- Až do výše 90 % předpokládaných způsobilých výdajů projektu v regionech s intenzivní podporou

- Až do výše 70 % předpokládaných způsobilých výdajů projektu u ostatních regionů [7]

Doba splatnosti a zajištění úvěru:

- Doba splatnosti až 7 let
- Úvěr je zajišťován směnkou vystavenou příjemcem podpory ručenou nejméně jednou fyzickou nebo právnickou osobou [7]

Způsobilé výdaje

- Pořízení a rekonstrukce dlouhodobého hmotného majetku (u příjemců podpory vedoucích účetnictví), resp. Hmotného majetku a pozemků (u příjemců podpory vedoucích daňovou evidenci).
- Pořízení dlouhodobého nehmotného majetku
- Pořízení zásob, včetně drobného hmotného majetku, pokud není příjemce podpory veden jako dlouhodobý hmotný majetek, resp. majetek
- Pořízení drobného nehmotného majetku, pokud je příjemcem podpory vykazován jako náklad/výdaj
- DPH je součástí příslušného způsobilého výdaje [7]

Způsobilé výdaje musí splňovat následující podmínky:

- Musí být vynaloženy v souladu s cílem programu a musí bezprostředně souviset s realizací projektu
- Účetní a daňové doklady, případně jiné doklady, kterými je prokazována způsobilost výdajů, musí být uhrazeny po datu uzavření smlouvy o bezúročném úvěru [7]

2.3.2 Program Trh

Program Trh je určen pro začínající podnikatele na území hlavního města Prahy. Program Trh je financován z Národního programu podpory podnikání. [7]

Forma podpory

- Bezúročný úvěr [7]

Příjemce podpory

- Příjemce podpory musí splňovat podmínku drobného podnikatele podle definice MSP
- Musí být současně začínajícím podnikatelem
- Projekt se musí převážně týkat podporované ekonomické činnosti [7]

Charakteristika programu

- Úvěr pro fyzickou osobu nebo právnickou osobu až do výše 0,75 mil. Kč
- Úvěr pro právnickou osobu s více společníky či členy až do výše 1,5 mil. Kč
- Až do výše 70 % předpokládaných způsobilých výdajů projektu
- S dobou splatnosti až 7 let
- Zajišťován směnkou vystavenou příjemcem podpory ručenou nejméně jednou fyzickou nebo právnickou osobou [7]

Způsobilé výdaje

- Pořízení a rekonstrukce dlouhodobého hmotného majetku (u příjemců podpory vedoucích účetnictví), resp. hmotného majetku a pozemků (u příjemců podpory vedoucích daňovou evidenci)
- Pořízení dlouhodobého nehmotného majetku
- Pořízení zásob, včetně drobného hmotného majetku, pokud není příjemcem podpory veden jako dlouhodobý hmotný majetek, resp. majetek
- Pořízení drobného nehmotného majetku, pokud je příjemce podpory vykazován jako náklad/výdaj
- DPH je součástí příslušného způsobilého výdaje [7]

Výhody programu

- Úvěr je bezúročný
- Relativně dlouhá doba splatnosti
- Zajištění pouze směnkou [7]

3 EVROPSKÝ TÝDEN MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ

Evropská komise uspořádala v roce 2009 první Evropský týden malého a středního podnikání (MSP) s cílem informovat malé a střední podniky o možnostech podpory jejich aktivit na evropské i národní úrovni a povzbudit více lidí k zahájení podnikání. [10]

Evropský týden MSP byl oficiálně vyhlášen na období

od 6. do 14. května 2009.

Zahájen byl v Bruselu dne 6. května 2009, avšak naprostá většina akcí se konala v jednotlivých členských státech EU. Slavnostní zakončení spolu s vyhlášením Evropských cen za podnikání a Konferencí o malém a středním podnikání se uskutečnilo během českého předsednictví ve dnech 13. a 14. května 2009 v Praze. [11]

Evropský týden MSP byl zastřešující kampaní pro aktivity, které se konaly po celé Evropě. K cílovým skupinám patří široká veřejnost, mladí lidé, podnikatelé a veřejná správa. [11]

Jelikož byl Evropský týden MSP příležitostí pro prezentaci aktivit na podporu MSP a potenciálních podnikatelů, vyzývá Evropská komise podnikatelské svazy a asociace a všechny zainteresované subjekty na národní, regionální a lokální úrovni, aby v rámci Evropského týdne MSP uspořádaly v průběhu celého roku 2009 akce propagující své aktivity v této oblasti. [11]

V Praze dne 14. 5. 2009 proběhla konference Akt pro malé a střední podniky: podnikání bez bariér, na které se snažili její účastníci zhodnotit, nakolik se tento cíl daří. Konference se koná při příležitosti prvního Evropského týdne malého a středního podnikání. Na konferenci mimo jiné vystoupil se svým příspěvkem premiér Jan Fischer, ministr průmyslu a obchodu Vladimír Tošovský či místopředseda Evropské komise Günter Verheugen. [12]

"Malé a střední podniky vytvářejí třetinu HDP v Evropské unii a dvě třetiny pracovních míst. Jsou páteří evropské ekonomiky. Pro posílení jejich konkurenceschopnosti je nutné především odstraňovat nadbytečnou byrokracii a bariéry v podnikání. Z tohoto hlediska považují Evropský akt pro malé a střední podniky za silný impuls, který jde správným směrem," říká český ministr průmyslu a obchodu Vladimír Tošovský. [12]

Evropský akt pro malé a střední podniky (SBA) má za cíl především zlepšit celkový přístup k podnikání a zakotvit princip „mysli nejprve na malé“ do tvorby politik na všech úrovních Evropské unie. Současně akt usiluje o zlepšování přístupu podniků k financím, uplatňování lepší regulace a snižování administrativní zátěže podnikání. [12]

4 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

4.1 Vývoj strategického managementu

Strategický management vznikl v USA na univerzitě v Pittsburghu v roce 1971 jako reakce amerických firem na rozpínavost Japonců na amerických trzích.

V důsledku tržních a ekonomických výkyvů se těžiště podnikového managementu postupně přesouvá z původního ročního plánu rozpočtu na:

- Dlouhodobé plánování: 50. a 60. léta
- Strategické plánování: konec 60. let a začátek 70. let
- Strategický management: od 2. poloviny 70. let
- Strategický management s orientací na globalizaci ekonomiky (probíhá dodnes)

Dlouhodobé plánování

V etapě dlouhodobého plánování byl používán tradiční management, prostředí bylo celkem stabilní, nebylo třeba reagovat na převratné změny, typickým rysem byla orientace na reprodukční proces a efektivnost výrobního prostředí, levné uspokojování potřeb zákazníků. Současnost se lineárně promítla do budoucnosti.

Strategické plánování

V etapě strategického plánování si podniky uvědomují konkurenci, své silné a slabé stránky, monitorují chování zákazníků a snaží se přizpůsobit jejím potřebám, uvědomují si potřebu cílů své podnikatelské aktivity. Nedokázali předvídat budoucnost.

Strategický management

Je nepřetržitý proces s kroky, jako jsou průzkum prostředí, formulování strategií, implementace strategie, kontrola a hodnocení celého strategického procesu.

Pro strategické řízení je důležité uplatnění principů strategického myšlení:

- Princip variantnosti – máme tendenci opakovat věci z dřívějších; 1. variantu bereme jako samozřejmou (bez zamyšlení)
- Princip celosvětového systémového přístupu – dobrá strategie podniku musí vycházet z analýzy celosvětového vnějšího prostředí
- Princip tvůrčího přístupu – na trhu se prosadí firma, která neustále přináší něco nového
- Princip tvůrčí destrukce – neustálá inovace
- Princip interdisciplinarity – využívání poznatků z různých vědních disciplín
- Princip koncentrace zdrojů – je výhodnější soustředit zdroje na jednu strategii
- Princip závodu s časem – rychle vyvíjet

Požadavky na manažera (podle Portera)

- schopnosti a dovednosti tvořivého a komplexního myšlení
- zjišťování a analýzy informací o vnějším prostředí
- schopnosti a dovednosti vytyčovat dlouhodobé strategické cíle
- schopnost přesvědčit podřízené o jejich správnosti (cílů) a motivovat je
- převzít metody a způsoby, které uplatňují manažeři úspěšných podniků
- schopnost opouštět stávající výrobky a služby (i úspěšné), manažer by nikdy neměl být spokojený se současným stavem
- měl by si věřit
- měl by mít intuici – předvídání vývoje

Příprava manažera pro strategické myšlení

- uplatňování prvků silné podnikové kultury při přijímání zaměstnanců
- pověřování pracovníků různými pracovními úkoly
- zapojování do projektu
- získání návyků obecných principů – chápat systémový přístup

Podceňujeme význam strategie?

V deníku Hospodářské noviny z 21. června 2004 v článku „Manažeři podceňují strategii“ autor Zdeněk Pitra uvádí, že v průzkumech úrovně konkurenceschopnosti vybraných zemí jsou odborné způsobilosti českých manažerů ceněny velmi nízko. K hlavním příčinám tohoto stavu autor řadí fakt, že manažeři většiny českých firem věnují převážnou část svých rozhodovacích aktivit řešení operativních problémů. V důsledku toho se často výrazně podceňuje význam formulace dlouhodobé podnikatelské strategie pro trvale úspěšné působení organizace na cílových trzích. [1]

Dále autor píše, že podnikatelské chování je determinováno firemní kulturou a modifikovat jej lze pouze tehdy, bude-li pro změnu získána většina pracovníků. [1]

Jaký význam je přikládán strategii, lze chápat jako negativní působení benchmarkingu: „Když nemají strategii jinde, obejdeme se bez ní i my.“ Je důležité uvědomit si, že pro proces tvorby strategie je naprosto nutné získat pro zamýšlenou, cílenou změnu ne většinu, ale všechny pracovníky stávajícího vrcholového managementu. [1]

Proč je tedy vlastně třeba zabývat se strategií, co to strategie je? Můžeme si představit, že základní rozdíl mezi strategií a dlouhodobým plánem je v tom, že při stanovování dlouhodobého cíle si klademe otázku, kam jít, kdežto strategie nám pomáhá odpovědět na otázku, jak se tam chceme dostat. [1]

Základní charakteristiky významu strategie je možné shrnout do následujících bodů:

- Strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr organizace
- Strategická rozhodnutí se pokouší dosáhnout nějakou výhodu
- Strategická rozhodnutí se zabývají rozsahem dopadu aktivit organizace
- Strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí
- Strategie může být nahlížena jako vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich natahování za účelem tvorby příležitostí
- Strategie může po firmě vyžadovat změnu hlavních zdrojů
- Strategická rozhodnutí ovlivňují operativní rozhodování [4]

Jaké má tento výčet praktické využití?

Je zřejmé že:

- Každá firma, pokud chce dlouhodobě úspěšně působit na trhu, musí mít stanovený dlouhodobý směr
- Vzhledem k existenci konkurenčního prostředí hledá firma konkurenční výhodu
- Firma při definování strategie může dospět k tomu, že její stávající obchodní program je dlouhodobě neudržitelný a tedy je nutné tomu přizpůsobit aktivity
- Pokud bude chtít firma využít nově poznané příležitosti trhu, musí se zamyslet nad tím, zda má pro to vhodné a dostačující zdroje
- Pro firmu z toho vyplývá, že strategie se tvoří již dnes [1]

Určitě se shodneme na tom, že úkolem manažerů ve firmě je řídit, hned nás mohou napadat otázky typu co řídit, kdy řídit, koho řídit, jak řídit. V souvislosti s významem strategie si zdůrazníme, že manažeři odpovídají za: [1]

- Plánování práce ve firmě tím, že určí kvantitu a kvalitu výrobků nebo služeb. Tj. kolik se čeho prodá, udělá a jak to má vypadat
- Organizují práci, říkají tedy, jak se to má udělat
- Vedou a ovlivňují lidi ve firmě tak, aby firma dosahovala svých cílů co nejefektivněji [1]

Pokud si před každý ze tří uvedených úkolů manažerů přidáme slovo „dlouhodobě“, začínáme se přibližovat k významu strategie pro existenci firmy. [1]

Zkuste se nyní zamyslet nad tím, jak chápeme význam strategie pro firmu. Jestli strategie k něčemu je, nebo jestli se jedná pouze o vědecké teoretizování pro praktický život nepoužitelné, nebo málo použitelné. [1]

Měli bychom být přesvědčeni o nutnosti „mít dobrou strategii“ a to hlavně proto, že to tak budeme cítit. Shodneme se pravděpodobně na tom, že přesvědčovat sebe samé nebo lidi ve firmách o tom, že za práci je nutná mzda, že společníci firem a akcionáři chtějí dividendu, podíl na zisku, je zbytečné. Bereme to všichni jako samozřejmost. Jedním z cílů

je proto brát strategii jako samozřejmost. Z praxe je ovšem známo, že tomu tak není, a proto je nutné absolvovat určitý proces. Vrcholový management by se neměl zabývat řešením každodenních, operativních problémů, ale měl by řešit a přijímat strategická rozhodnutí. Samozřejmě, že v malých firmách to vždy možné není a ani tomu tak nebývá. [1]

Strategie a dlouhodobý plán

Někdy může být jasně vidět, že bez toho, aniž by došlo k názorové shodě na nutnost tvorby strategie, není možné strategii úspěšně realizovat. K názorové shodě na nutnost tvorby strategie pomůže i zdůraznění skutečnosti, že strategie není pouze dlouhodobý plán. Existuje nebezpečí, že strategie začne být považována za plán. Manažeři si mohou začít myslet, že řídí strategii, protože procházejí procesem plánování. Strategie samozřejmě není totéž co plán: strategie je dlouhodobý směr, kterým se organizace ubírá, není to psaný dokument na stole vedoucího. [4]

Plánování se může stát honbou za absolutními rozhodujícími činiteli výkonu nebo definitivně správnou strategií. Pro první fázi procesu tvorby strategie tedy není nutné, respektive žádoucí vzít například výsledky hospodaření za rok 2006, údaje tam obsažené vynásobit v každém roce určitým koeficientem a říci, že toto je strategie. Pro první fázi procesu tvorby strategie je nutné ztotožnit se s tím, že strategie je vize, ne plán, že strategie není hlavně a pouze o ekonomických indikátorech. Strategie pojatá a chápaná jako plán se nemůže stát součástí kultury žádné firmy (Kulturou budeme rozumět to, jak věci ve firmě fungují). Pokud budeme chápat strategii jako dlouhodobý plán, budeme věřit tomu, že umíme odpovědět na otázku, co chceme. Chceme tedy například dlouhodobě generovat tržby ve výši 10 milionů, snižovat náklady o 5% ročně a podobně. Nepokládáme si ovšem otázku, jak toho chceme docílit. A to je otázka, na kterou nám může odpovědět pouze strategie. [1]

Co můžeme udělat proto, abychom přesvědčili sami sebe a lidi kolem sebe o tom, že strategie svůj význam v řízení firmy má?

Jednou z metod může být: vidět-pociťovat-měnit. Pomozte lidem vidět. Ať jsou vytvářeny poutavé a přesvědčivé dramatické situace, které lidem pomohou názorně si představit problémy či jejich řešení, nebo je přivedou k odbourávání neodůvodněného sebeuspokojení, k realizaci strategie, a uvolní prostor pro aktivní jednání. Neboť – názorná

zkušenost s něčím novým podněcuje emoce. Názorná představa poskytuje lidem užitečné myšlenkové podněty, které je zasáhnou na hlubší úrovni, než jsou povrchní úvahy. Myšlenky asociované s emocemi mění chování nebo upevňují nové změněné chování. [6]

K čemu tedy strategie je? Jaké musí splňovat podmínky, pomineme-li, že tržby vzrostou o například 5%, náklady klesnou o 10%? Jakým způsobem vlastně začít s tvorbou strategie, aby se strategie hned na počátku nestala pouhým dlouhodobým plánem nebo nic neříkající nekonkrétní vizí? [1]

4.2 Nejpoužívanější analýzy

Mikroanalýza podniku

Je to metoda, díky níž se snažíme porovnat nejbližší okolí podniku a jeho vnitřní stav. Pokud máme pochopit toto prostředí, musíme umět pochopit, porozumět a reagovat na vlivy, které na toto mikroprostředí působí. Hlavní sledovanou oblastí jsou vnitřní zdroje, struktura a flexibilita podniku.

Makroanalýza podniku

Hlavními indikátory pro makroanalýzu jsou vnější vlivy na podnik. Působení faktorů může být negativní i pozitivní, důležité je hlavně to, aby firma tyto vlivy včas rozpoznala a přizpůsobila jim svoji strategii včas.

Jakmile provedeme vnitřní a vnější analýzu podniku, máme základ pro stanovení budoucího stavu podniku. Výsledky mikro a makroanalýzy můžeme využít pro další analýzu, jednu z nejpoužívanějších metod pro určení strategie podniku, kterou je SWOT analýza.

SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (angl.: **Strengths**) a slabé (angl.: **Weaknesses**) stránky, příležitosti (angl.: **Opportunities**) a hrozby (angl.: **Threats**), spojené s určitým projektem, typem podnikání, opatřením, politikou apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě

politik (*policy analysis*). S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. [10]

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností. [10]

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. [10]

4.3 Novodobé strategické postupy

Metoda Balanced Scorecard (BSC, "systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku")

BSC je metoda, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Autory metody jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. [9]

Metoda BSC vznikla tedy jako reakce na zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do praxe. Mnoho firem má často problém s reálným propojením strategií s operativními činnostmi tak, aby se strategie implementovala ve všech podnikových oblastech a bylo možné měřit dosažení strategických cílů. Jedním z důvodů je, že základnou operativních plánů jsou většinou pouze finanční ukazatele. Proto je nezbytné sledovat a vzájemně vyvážit kromě finančních ukazatelů také ukazatele zaměřené na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance. [9]

Soubor nástrojů, které BSC poskytuje, tak měří výkonnost podniku pomocí čtyř perspektiv

- finanční
- zákaznické
- interních podnikových procesů
- učení se a růstu [9]

Umožňuje sledovat nejen finanční výsledky, ale také to, jak jsou podniky schopny zajišťovat hmotná i nehmotná aktiva potřebná k svému růstu a zvyšování konkurenceschopnosti,

jak vytvářejí hodnotu pro současné i budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti. [9]

Strategie modrého oceánu

Strategie modrého oceánu je metoda, která mění tradiční pohled na strategii a přináší systematický přístup, jenž umožňuje minimalizovat význam konkurenčních firem a odkázat je do "postavení mimo hru". [2]

Autoři této teorie W. Chan Kim a Renée Mauborgne reagují na současnou vypjatou konkurenční situaci. V současné době se firmy - ve snaze o dosažení udržitelného a ziskového růstu tradičně pouštějí do neúprosných konkurenčních střetů – do přímé konfrontace s konkurenty, a vytvářejí tak rudé oceány plné krvavých střetů, říká autoři. Bojují o dosažení konkurenční výhody, svádějí bitvy o tržní podíl, usilují o to, aby vynikly, aby se něčím odlišily od svých konkurentů. [2]

Autoři předpokládají zkušeností prověřené systémové rámce, analytické nástroje a principy, umožňující úspěšné zformulování a realizaci strategií modrého oceánu - úspěšné vytváření a využívání modrých oceánů příležitostí. [2]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SEZNÁMENÍ SE SPOLEČNOSTÍ

5.1 Historie firmy, právní forma

Společnost s ručením omezeným Anturion byla založena v roce 2003 dvěma společníky – fyzickými osobami, z nichž každý vlastní obchodní podíl 50%. Jeden ze společníků je ustanoven jednatelem. Základní kapitál při založení činil 200 tisíc Kč a byl zvýšen v r. 2006 na 2 800 000 Kč. Firma Anturion je českou společností bez zahraniční účasti.

Založení společnosti v r. 2003 navázalo na předchozí činnost společníků, přičemž podnikatelská historie zakladatelů sahá do roku 1999. Začátky podnikání byly postaveny na nabídce her pro firmy a veřejnost a provozu několika komerčních hřišť. V r. 2002 společníci spustili první internetový obchod pro paintball v České republice, z něhož se postupně stal hlavní předmět činnosti obou podnikatelů resp. společnosti Anturion s.r.o.

Společnost sídlí v Kroměříži v pronajatých prostorách. V současné době disponuje skladovými prostorami o výměře 600 m².

Předmět činnosti 5.2.

Mezi hlavní aktivity společnosti Anturion patří internetový a velkoobchodní prodej širokého sortimentu vybavení pro paintball. Podle obchodního rejstříku předmět podnikání zahrnuje:

- velkoobchod
- specializovaný maloobchod,
- zprostředkování služeb,
- organizování sportovních soutěží
- reklamní činnost a marketing
- nákup, prodej, přeprava, půjčování a uschování zbraní
- nákup, prodej, přeprava, půjčování a uschování střeliva
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti

Co je vlastně paintball

Paintball je moderní, rychle se rozvíjející adrenalinový sport, který vyžaduje rychlost, sílu a fyzickou kondici a kromě toho i taktické myšlení a chladnou hlavu. Paintballu existuje nespočet variant, ale vždy hrají dva týmy proti sobě. Cíle se mohou lišit. Počet hráčů v týmu je libovolný a je omezený jen velikostí hrací plochy. Hra má časový limit.

Paintballové zbraně sice vzdáleně připomínají skutečné pušky a pistole, ale pracují na principu stlačeného vzduchu nebo oxidu uhličitého. Vystřelují želatinové kuličky naplněné barvou. Jejich mířený dostřel je 30 až 45 metrů a většina z nich pracuje na poloautomatickém principu (jedno stisknutí spouště = jeden výstřel). Paintballové kuličky mají tenkou skořápku ze želatiny, která skrývá barevnou náplň. Ta je nejedovatá, neleptavá, vodou rozpustná a biologicky nezávadná. Snadno ji smyjete čistou vodou nebo mýdlem, a to jak z těla, tak z oblečení. Když kulička hráče zasáhne, rozbije se a označí ho jasnou barvou. Označený hráč je vyřazen ze hry. Velký důraz se při paintballu klade na bezpečnost. Všichni hráči i rozhodčí musí povinně nosit speciální paintballovou masku, která chrání obličej a oči.

5.2 Analýza makroprostředí

5.2.1 Zákazník

Dnešní doba není nadarmo nazývána dobou informačních technologií a k tomu určitě přispívá používání Internetu. Zákazník není odsouzen k výběru ve svém nejbližším prostředí, kde je jen omezený sortiment výrobků. Díky internetu má možnost porovnání cen produktu a služeb mezi konkurencí a vybrat si dle svého uvážení. V této chvíli si každý prodejce musí uvědomit, že zákazník je pro něj hlavní článek jeho práce. Je důležité, aby byl zákazník spokojen ve všech aspektech svého výběru a s prodejcem nadále spolupracoval. Boj o zákazníka s konkurencí se rozhoduje v okamžiku, kdy se zákazník vrátí opět k nám. Obecně řečeno je dnes díky internetovým obchodům velké množství nabídek s rozsáhlým sortimentem výrobků a služeb.

Firma Anturion si je toho vědoma a snaží se neustále zlepšovat si přístup k zákazníkovi využitím inovací internetového prodejního kanálu, doplňováním sortimentu zboží, velkou roli zde hraje i kvalitní technická podpora a záruční a pozáruční servis.

Největší skupinu zákazníků tvoří koncoví spotřebitelé, tedy individuální hráči, kteří se podílejí 50% na obratu společnosti. Další významnou skupinou jsou provozovatelé komerčních hřišť s podílem na obratu 40%. Nejmenší skupinou jsou obchodníci s 10%.

Individuální hráči

mají své specifické potřeby, které podnik dokáže uspokojit především svojí nabídkou sortimentu a podpůrných služeb. Firma se snaží zaujmout zákazníka svou nabídkou zboží i rozsahem služeb, navázat s ním kvalitní komunikaci, vystihnout a uspokojit jeho individuální potřeby, konečným cílem je pak vytvoření podmínek pro opakovaný prodej.

Provozovatelé hřišť

jsou klíčovými zákazníky, partnery pro dlouhodobou spolupráci. Firma se je snaží zaujmout a udržet zejména systémem množstevních slev. Jako součást struktury služeb je nabízena také pomoc a spolupráce při tvorbě nových hřišť, čímž si firma vlastně vytváří nové zákazníky a prostor pro další růst obratu.

Konečné zákazníky a provozovatele komerčních hřišť bychom tedy mohli sjednotit jako maloobchodní odběratele, kteří se podílí z 90 % na tvorbě finančních zdrojů pro firmu.

Obchodníci s koncesí

Jsou nejmenší zákaznickou skupinou, k níž je však také přístupováno z pohledu dlouhodobých vztahů. Může se jednat i o konkurenty doplňující si svůj sortiment. Firma nabízí těmto zákazníkům prodej za velkoobchodní ceny a slevový program.

Logistika prodeje: pro doručování zásilek zákazníkům firmy je využíván balík České pošty. Pro zaplacení je možno použít standardně systém dobírky, platbu kartou anebo bankovním převodem. Firma také připravuje možnost zaplacení zboží spotřebitelským úvěrem.

5.2.2 Dodavatelé

Pro správné fungování firmy je důležitý dodavatelsko-odběratelský vztah. Tento se vytváří díky dobré dlouhodobé spolupráci mezi oběma stranami. Vztahy by neměly být pouze na úrovni pouhých dodávek, ale měly by se orientovat na jejich rychlost a podporu služeb jako přidanou hodnotou. Tak jako je konkurenční prostředí důležitým, mnohdy limitujícím prvkem na straně prodeje, je využíváno na druhé straně jeho výhod na vstupu, tedy při nákupu zboží od dodavatelů.

Anturion nakupuje zboží od dodavatelů ze západní Evropy a USA, a to od velkoobchodů nebo přímo od výrobců. Většinou se jedná o dlouhodobé obchodní kontakty, spolupráce s některými dodavateli se datuje již od roku 2001. Řada z nich, a to i ti novější, poskytují objemové slevy. V poslední době byl u dodavatelů zaznamenán značný pohyb zejména v podobě fúzí.

Hlavními dodavateli jsou zahraniční firmy:

- **Tippmann (USA):** Tippmann sport je na světovém trhu znám jako jeden z hlavních výrobců se zaručenou vysokou výkonností svých produktů. Jeho sortiment je velmi rozsáhlý, může se pyšnit vysokou kvalitou a dostupnými cenami. V historii paintballu se snažili být vždy o krok před ostatními výrobci a to se jim dařilo díky svým inovacím. Revoluční přispění pro tento sport bylo, když se podařilo firmě Tippmann vyrobit poloautomatickou zbraň. Díky tomu se posunul tento sport dál a stal se jedním z nejprogressivnějších na světě. Tento povzbudivý krok je podnítil k dalšímu vývoji inovací a hlavně k přístupnosti paintballu pro širokou veřejnost.
- **JT Europe** je dceřiný německý dodavatel, který se v dnešní době snaží bojovat proti legislativnímu útoku německé vlády, kterým je případný zákaz paintballu v Německu. Základna firmy se nachází v USA v podobě společnosti JT Sprots. Historie společnosti JT vznikala v 70. letech, kdy se firma specializovala na prodej ochranných pomůcek pro motokros. Ovšem když se majitel firmy dozvěděl o nově vznikajícím sportu paintball a zjistil, že hráči nemají skoro žádné ochranné pomůcky, byla to pro něj šance jak se prosadit. Od dob začátku 90. let se proto

společnost specializovala nejen na ochranné pomůcky, ale už i na všechny možné produkty k tomuto sportu.

- **Smart Parts (UK)** je dalším ze světových výrobců, který se snaží dát svým zákazníkům nejen produkt. Věří, že to co nabízí, se snaží dovést k dokonalosti i pomocí svých záručních podpor a pozáručních oprav. Díky jejich manuálům a pomoci při tréninku se může zákazník těšit z maxima jejich vybavení. Na trhu se zapsali inovací v podobě elektropneumatické rychlopalné sportovní zbraně, která se dodnes používá na turnajích profesionální úrovně. Je ovšem samozřejmost, že kvalita produktů a služeb je nadstandardní a jejich cenové relace se pohybují spíše na vrcholu. Výrobce si je toho také vědom, že kvalita výzbroje se do sportu počítá, je výhodou a je určena pro nejlepší hráče.

Logistika nákupu: jedná se převážně o dovoz zboží ze zahraničí. Firma využívá dodávky prostřednictvím specializovaných přepravních firem, v případě Evropy je používána silniční doprava, pro dovoz z USA jsou používány LCL zásilky nebo kontejnery. Dříve firma používala při přepravě zboží z USA i leteckou dopravu.

LCL

Zkratka LCL znamená ve svém anglickém překladu **Less than Container Load**. Pro menší námořní zásilky, pro které není díky jejich váze či objemu odeslání v celém kontejneru výhodné, je tento druh přepravy ideálním řešením. Zásilku vyzvedneme u odesílatele a v přístavu nebo jiném terminálu ji zabalíme společně s dalšími sběrnými zásilkami do sběrného kontejneru, který je odeslán do příslušného přístavu či terminálu určení, kde jsou jednotlivé sběrné zásilky vybaleny z kontejneru a rozvezeny konečným příjemcům do vnitrozemí.

Díky stálým objemům sběrných zásilek organizují dopravci se svými partnery na celém světě pravidelné sběrné kontejnery s odjezdem většinou minimálně jedenkrát týdně. LCL - námořní sběrná služba je nejlevnějším způsobem přepravy menších námořních zásilek, kdy nemusíte hradit náklady za pronájem a přepravu celého kontejneru, ale jen prostor, který Vaše zásilka ve sběrném kontejneru zabere.

5.2.3 Trh, konkurence

Paintball se k nám dostal přibližně před 15 lety. Trh potřeb pro paintball je tedy příkladem nového a rychle rostoucího odvětví. V současné době je v ČR provozováno přes sto registrovaných paintballových hřišť. Z růstu prodejů hlavních hráčů na trhu lze odhadovat, že roční tempo růstu tohoto odvětví činilo do r. 2007 ca. 15-25%. V důsledku recese, omezení koupěschopnosti a redukce zdrojů na outdoorové aktivity u firem lze pro nejbližší období obecně předpokládat pokles tohoto trhu.

Aktuální podíl firmy Anturion na trhu ČR je odhadován přibližně na 25%. Za své konkurenční výhody považuje nízké provozní náklady, flexibilitu, snahu nabídnout zákazníkům profesionální servis a moderní e-shop.

Konkurentem je obecně každý jiný paintballový internetový nebo kamenný obchod, a to nejen v ČR, ale i v zahraničí.

Za největšího konkurenta Anturion považuje firmu AGS Trade s.r.o. a její internetový obchod paintballshop.cz. Firma AGS Trade byla založena v r. 2006, tudíž má nevýhodu krátkého působení na trhu oproti firmě Anturion. Porovnáním internetových obchodů obou firem se firma Anturion zdá být krok před firmou AGS Trade, což je v tomto oboru velice důležité. Zdánlivě malou výhodou může být umístění provozovny firmy AGS Trade v Praze, kde má určitě více možností vzhledem k operativnímu jednání a zákaznickým službám, ale pro primární cíl vedení internetového obchodu, to je méně podstatné. V porovnání účetních parametrů za rok 2006 jsou vidět nižší tržby a nevlastnění žádného dlouhodobého majetku firmou AGS Trade. Souhrnem těchto zjištění může být zatím to, že firma Anturion je krok před svými konkurenty a pokud nebude ve svém vývoji stagnovat, má šanci zůstat vedoucím distributorem na českém trhu.

5.2.4 Marketing, internet jako prodejní kanál

Společnost Anturion využívá nejmodernější metody přístupu k zákazníkovi, jakými jsou:

- **SEO (Search Engine Optimization, optimalizace pro vyhledávače)** je metodologie vytváření a upravování webových stránek takovým způsobem, aby jejich forma a obsah byly vhodné pro automatizované zpracování v internetových vyhledávačích.

Cílem pak je získat ve výsledku hledání ve vyhledávačích pro danou webovou stránku vyšší pozici, která odpovídá obsahu a tím četnější a zároveň cílené návštěvníky.

- **Pay Per Click (PPC)** (angl. platba za proklik) patří mezi nástroje internetové reklamy. Princip Pay per Click spočívá v tom, že inzerent za reklamu platí až ve chvíli, kdy zaúčinkovala. Inzerent tedy platí až ve chvíli, kdy na reklamu někdo klikl. Oproti klasickým bannerům nebo jiné plošné reklamě má tu výhodu, že zákazník má přesnou kontrolu nad svými výdaji, tedy že zaplatí jen tolik prokliků, potažmo návštěvníků, kolik chce. PPC reklama je velmi dobře měřitelná a plánovatelná.

Jeden z největších propagátorů tohoto systému je vyhledávač Google, který ho ale nevymyslel. V USA je většina reklamy systémem PPC. V České republice tento systém začala jako první provozovat akciová společnost e-target a to v květnu 2003. Až v průběhu roku 2006 PPC částečně používá Centrum.cz pod jménem adFOX a Seznam.cz pod jménem Sklik. Internet Billboard v současnosti provozuje v režimu PPC i PPV systém Intext - reklama se zobrazuje po najetí myši na klíčové slovo v textu.

Jaké jsou výhody PPC:

- PPC systémy jsou jedním z nejúčinnějších možností reklamy
- s PPC inzerent cílí na více než 5.000.000 uživatelů českého internetu
- inzerent neplatí za umístění, ale za konkrétní uživatele na Vašich stránkách

5.2.5 Substituty

Hlavní hrozbu substituce kvalitního zboží by měla firma vidět v levných asijských výrobcích. Tyto výrobky obvykle nejsou obvykle vyráběny pro svou kvalitu, ale spíše kvantitu, nízkou cenu a realizovanou vysokou marží výrobců. U prodejce pak mohou nastat zvýšené náklady na reklamace, servis a záruční plnění, samozřejmě i větší s tím spojená administrativa.

Další možnost substituce spočívá ve velmi podobných hrách, používajících odlišné pomůcky, jako je Airsoft a Laser game.

Airsoft

Hlavní odlišnosti spočívají ve zbraních – na rozdíl od „paintbalek“ to jsou téměř reálné makety skutečných zbraní a používají plné plastové kuličky o průměru 6mm.

Airsoft zbraně jsou vyrobeny z odolnějšího ABS plastu, proto mají několikanásobně vyšší cenu.

Laser game

Je to společenská hra realizovaná ve tmě, zbraně jsou založené na principu světelného paprsku. Nevýhodou je nutnost specifického herního prostředí.

Paintball, airsoft a lasergame můžeme zařadit do společné kategorie military games.

Firma Anturion se snaží vyhnout nekvalitním výrobkům a odebírá jen kvalitní produkty od ověřených dodavatelů. Ale bohužel ve svém sortimentu nemá z hlediska kapacitních skladovacích prostředků v nabídce produkty pro airsoft.

5.3 Analýza mikroprostředí

Hmotné zdroje

Firma vlastní dlouhodobý hmotný majetek v celkové výši 263 tis. Kč a majetek je odepisován. Výše oprávek v r. 2006 činila 89 tis. Kč. Všechn drobný dlouhodobý majetek zakoupený v roce 2006 byl hned zaveden do užívání a odepsán v celkové pořizovací ceně.

Společnost sídlí v pronajatých prostorách. Průběžně investuje do vybavení informačními technologiemi, což je základní podmínkou udržení konkurenceschopnosti internetového obchodníka.

Největší položkou na aktivní straně rozvahy jsou zásoby, které tvoří 81% oběžných aktiv a 77% celkových aktiv.

Finanční zdroje

V r. 2006 byl navýšen základní kapitál společnosti, a to započtením pohledávek společníků. Firma tak významně posílila vlastní kapitál a snížila zadluženost, která činí v r. 2006 17,1 %

(výpočet zadluženosti firmy v % $572/3346 = 17,10\%$).

Ukazatel krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji $2774/186$ činí 14,91 tzn. podnik se jeví v současné době jako překapitalizovaný. Na druhé straně, posílení vlastního jmění je jedinou cestou navýšení zdrojů pro další růst firmy, protože navýšení cizích zdrojů by bylo obtížně realizovatelné, ať z důvodu nedostupnosti bankovního financování pro daný obor, anebo pro nemožnost dosažení delších splatností u dodavatelů. Lze konstatovat, že specifický charakter činnosti, kdy velká část obrátu je realizována proti zaplacení předem, při odběru anebo s krátkými splatnostmi faktur, snižuje náročnost firmy na finanční zdroje.

Tabulka 4 Rozvaha za účetní období roku 2006

Rozvaha k 31.12.2006 (v celých tisících Kč)			
Aktiva celkem	3 346	Pasiva celkem	3 346
Dlouhodobý majetek	180	Vlastní kapitál	2 774
Oběžná aktiva	3 166	Cizí zdroje	572
Zásoby	2 576	Dlouhodobé	0
Krátkodobé pohledávky	281	závazky	572
Krátkodobý finanční majetek	309	Krátkodobé	
		závazky	

Tabulka 5 Tržby za uplynulá období

	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006
Tržby (v celých tisících Kč)	3 488	4 878	7 568

Lidské zdroje

Stabilní základ lidských zdrojů je tvořen dvěma společníky, kteří se starají dle svých rozdělených kompetencí o operativní chod firmy. Jeden z nich působí v pozici jednatele a výkonného manažera. Dále zde působí 4 zaměstnanci, z toho někteří na zkrácený úvazek.

Nehmotné zdroje

Dlouhodobý nehmotný majetek se v rozvaze společnosti nevyskytuje. Do nehmotných zdrojů, kterými společnost disponuje, však můžeme zařadit několikaleté zkušenosti, know-how tohoto specifického oboru, dlouhodobé vztahy s řadou zákazníků.

5.4 SWOT Analýza

Silné stránky

Firma Anturion má silnou pozici na trhu, tržní podíl na trhu ČR je odhadován na 25%. V podmínkách rostoucího trhu společnost dosáhla v r. 2006 meziroční růst o 55 %. Firma své úspěchy staví na dlouhodobých a ověřených vztazích s dodavateli, kteří vychází vstřícnou flexibilitou a bonusy. Díky úzkému týmu pracovníků ve firmě vládne přátelská atmosféra. Služby zákazníkům jsou na vysoké úrovni, a to díky snaze nabídnout zákazníkům profesionální servis. Důležitou výhodou jsou nízké provozní náklady, vysoká flexibilita a v neposlední řadě moderní e-shop. Pro komunikaci se zákazníky jsou používány nejmodernější prostředky - nejen informační e-mail, ale také globálně se rozvíjející programy typu ICQ a Skype, které se využívají k základní komunikaci i pro řešení

problémů nebo dotazů zákazníků. Firma využívá moderní optimalizaci pro webové vyhledávače (SEO). Dále se marketingově zviditelňují pomocí komerčních služeb Sklik a AdWords. Všechny tyto informační služby je staví na první místa při vyhledávání na internetu, což je pro internetový obchod velice důležité a iniciuje to zákazníka pro návštěvu jejich stránek.

Slabé stránky

Slabou stránkou menšího významu je lokace kamenného obchodu. Určitou slabinou může být limitovaný počet zaměstnanců, někteří pracovníci nejsou ve firmě zaměstnání na plný úvazek a oba společníci se zabývají provozními činnostmi na úkor řízení podniku. Zaneprázdnění klíčových lidí operativními úkoly pak může způsobit nedostatky v kvalitním řízení a brzdí rozvoj podniku. Naopak společníci se zabývají řízením společnosti na úkor zkvalitnění služeb zákazníkům. Důsledkem je nedostatek kvalifikovaných sil pro zákaznický servis. Jako určité negativum je vnímána absence vlastního hřiště, které by usnadnilo možnost odbytu problémového zboží a přísun nových zákazníků. Omezující je i limitovaná velikost českého trhu a legislativní omezení.

Příležitosti

Neustále se rozvíjející sport, který se dostává do podvědomí široké veřejnosti. Rozšíření kamenných obchodů v místech s větší koncentrací hřišť. Rozšíření nabízených doprovodných služeb. Expanze do zahraničí a s tím spojené rozšíření pracovních míst. Spolupráce na budování nových hřišť. Rozšíření sortimentu spojeného s podobným sportem, kterým je airsoft. Rozšiřování uživatelů Internetu je pro e-shop výborným předpokladem pro budoucí rozvoj podniku. Snaha se zviditelnit se na webových vyhledávacích pomocí umístování reklam a samozřejmě být viděn mezi prvními firmami v žebříčku vyhledaných. Zlepšování a zkvalitňování interních procesů. Zlepšování komunikace se zákazníky. Vyšší efektivita nákladů spojená s růstem obrátu umožní vytvoření prostředků pro zajištění dostatečného počtu kvalifikovaného personálu pro zákaznický servis.

Hrozby

Hrozba snížení tržeb v podobě poklesu poptávky v době ekonomické krize. Odchod koncových zákazníků ke konkurenci. Rozvoj komerčních hřišť spojený s budováním jejich vlastních obchodů. Stále větší informovanost o zboží u zákazníků, nakupování ze zahraničí, porovnávání cen s konkurencí pro jejich výhodnější nákup. Nekvalitní substituty z Asie. Neshody s dodavateli nebo odběrateli. Legislativní kroky v podobě zákazu tohoto sportu.

Tabulka 6 SWOT analýza firmy Anturion s.r.o.

<p>Strengths</p> <p>Zhodnocení silných stránek:</p> <ul style="list-style-type: none"> silné postavení na trhu ověřené vztahy s dodavateli flexibilita nízké náklady moderní e-shop používání informačních programů 	<p>Weaknesses</p> <p>Zhodnocení slabých stránek:</p> <ul style="list-style-type: none"> nedostatek kvalifikovaných pracovníků limitovaná kapacita společníků absence vlastního hřiště lokalita kamenného obchodu
<p>Opportunities</p> <p>Zhodnocení příležitostí:</p> <ul style="list-style-type: none"> rozvoj paintballu budování nových hřišť rozšíření kamenných obchodů vstup na zahraniční trh rozšíření sortimentu 	<p>Threats</p> <p>Zhodnocení hrozeb:</p> <ul style="list-style-type: none"> ekonomická krize konkurence nekvalitní substituty neshody s dodavateli, odběrateli

6 STRATEGIE PODNIKU A JEJÍ CÍLE

Ve své podnikatelské historii společníci učinili několik zásadních strategických rozhodnutí:

- Zvýšení kapacity skladu – umožnilo další růst obratu (v r. 2007 společnost dosáhla obrát 10 mil. Kč)
- Navýšení vlastního kapitálu v r. 2006 – umožnilo vyšší finanční nezávislost a růst firmy
- Jedno z hlavních strategických rozhodnutí padlo v roce 2007, kdy se firma rozhodla vytvořit nový e-shop, a to včetně její anglické mutace. Tím došlo k rozvoji obchodu směrem k zahraničnímu zákazníkovi.
- Rozhodnutí neprovozovat vlastní hřiště, ale soustředit se na internetový prodej vybavení pro paintball jako na svůj core business. Možné příčiny: nízká rentabilita provozování hřiště spojená s blokací příliš velkého objemu manažerských kapacit, výhodou naopak byla možnost uplatnění tzv. problémového zboží v rámci provozování hřiště. Nevýhody spojené s provozem vlastního hřiště při vyhodnocení převážily.
- Zavedení pomoci a spolupráce se zákazníky při vzniku nových hřišť

Pro další období byly definovány tyto strategické cíle:

- základním cílem je alespoň zdvojnásobit obrát a tím si vytvořit prostředky na zajištění kvalitních zaměstnanců pro všechny činnosti uvnitř firmy. Firma by pak lépe fungovala na profesionální bázi a běžný chod firmy by nebyl tak silně závislý na obou společnicích
- zkvalitnění interních procesů
- zlepšení služeb pro zákazníky
- zlepšení komunikace se zákazníky
- zavedení systému splátkového prodeje resp. spotřebitelských úvěrů

ZÁVĚR

Bakalářská práce mě v závěru přesvědčila o tom, že v dnešní době při začátcích podnikání není ani tak důležité mít dostatek financí, jako to, aby se firma dokázala prosadit na velkém poli trhu. Pomocí dotací v mnoha oborech podnikání v dnešní době poskytuje Česká republika a Evropská unie dostatek příležitostí pro start vlastního podniku, což je velice příjemné zjištění. Naopak je na nás, abychom našli správnou skulinu v trhu, dokázali se uchytit na trhu a snažili se o co největší růst. V tomto růstu by nám mělo pomoci správné zanalyzování trhu a správné zvolení strategického dlouhodobého plánu rozvoje společnosti.

V teoretické části jsem poskytl informace pro start a rozvoj podnikání v podobě možných dotací a pomoci od České republiky a Evropské unie. Toto by nám mělo pomoci si vybrat správný postup o zpřístupnění zdrojů financování. Jak bylo řečeno, malé a střední podnikání je velmi důležité pro kteroukoliv ekonomiku i pro chod státu. V dnešní době ekonomické krize proto musí dohlížet všechny vlády na to, aby se malé a střední podnikání nedostalo do takového stavu, aby ztratilo tento přínos. Dalším tématem této práce byl strategický management, který je důležitý pro chod a nastavení správné strategie podniku. K tomu nám slouží mnoho analýz a postupů, kde jsem zmínil ty nejpoužívanější a snažil se je následně aplikovat v praktické části.

V praktické části jsem podrobil již déle fungující firmu mikro a makro analýze. Firma Anturion s.r.o. má již několik let fungování za sebou na poli e-business, kde má jako svoji hlavní činnost prodej paintballového vybavení. Zjištění mě vedla k tomu, že firma v době vzniku neměla takřka žádnou podporu v daném druhu podnikání. Díky dobrému vedení společnosti a nastavení přijatelné strategie se společnosti podařilo dostat se na vrchol ve svém oboru. Snaha o zavádění inovací v podobě e-shopu a komunikačních kanálů se zákazníkem jsou v dnešní době jedny z progresivních kroků pro úspěch v oblasti internetového obchodu. Říká se, kdo v dnešní době není na internetu, jako by neexistoval. Snad jen pár doporučení k dalšímu rozvoji bych směřoval k uvolnění manažerů z funkce běžných pracovníků, úvahu o vytvoření vlastního paintballového hřiště a rozvoj kamenných obchodů do jiných lokací.

Závěrem musím konstatovat, že bych byl rád, kdybych někdy takový podnik vlastnil a úspěšně do něj implementoval informace, které jsem se díky této práci dozvěděl.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi. Zodpovědná redaktorka: Mgr. Lenka Vítková; Sadzba: Jan Šístek. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [2] CHAN, Kim W., MAUGBORGNE, Renée. *Strategie modrého oceánu* . Praha : Management Press, 2005. 236 s. ISBN 80-7261-128-3.
- [3] DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [4] JOHNSON, Johnson, SCHOLLES, Kevan. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení : teorie pro praxi. 1. dopl. vyd. Praha : [s.n.], 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [6] KOTTER, John, COHEN, Dan. *Srdce změny : Skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 199 s. ISBN 80-7261-095-3.
- [7] VEBER, Srpová, et al. Podnikání malé a střední firmy : 2., aktualizované a rozšířené vydání. PhDr. Alena Sojková. 2. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Internetové zdroje:

- [8] www.businessinfo.cz [on-line] [cit. 2005-01-03] Dostupné z [www](http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/uplatnovani-nove-definice-maleho-a/1000503/21196/)
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/uplatnovani-nove-definice-maleho-a/1000503/21196/>
- [9] cs.wikipedia.org [on-line] [2009-05-09] Dostupné z [www](http://cs.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard)
http://cs.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard
- [10] cs.wikipedia.org [on-line] [2009-05-12] Dostupné z [www](http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT)
<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>
- [11] www.mpo.cz [on-line] [2008-11-10] Dostupné z [www](http://www.mpo.cz/dokument52305.html)
<http://www.mpo.cz/dokument52305.html>

- [12] www.podnikatel.cz [on-line] [cit. 2009-05-14] Dostupné z [www](http://www.podnikatel.cz/aktuality/evropsky-tyden-maleho-podnikani-vrcholi/)
<http://www.podnikatel.cz/aktuality/evropsky-tyden-maleho-podnikani-vrcholi/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU - Evropská unie

ČR – Česká republika

MSP – malé a střední podnikání

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj

ČSÚ – Český statistický úřad

DPH – daň z přidané hodnoty

a.s. – akciová společnost

tj. – to jest

tzn. – to znamená

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Počet ekonomicky aktivních malých a středních podniků.....</i>	13
<i>Tabulka 2 Počet zaměstnanců v malých a středních podnicích.....</i>	13
<i>Tabulka 3 Srovnání výkonů a účetní přidané hodnoty na 1 zaměstnance v MSP s výkony a účetní přidanou hodnotou na 1 zaměstnance ve velkých podnicích v roce 2007</i>	14
<i>Tabulka 4 Rozvaha za účetní období roku 2006.....</i>	46
<i>Tabulka 5 Tržby za uplynulá období.....</i>	47
<i>Tabulka 6 SWOT analýza firmy Anturion s.r.o.</i>	49