

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Malá firma a její konkurenceschopnost

Simona Krauerová

© 2009 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Malá firma a její konkurenceschopnost" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. dubna 2009

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Jaroslavě Burianové za odborné rady a cenné připomínky při zpracování této bakalářské práce. Zároveň děkuji svým rodičům, jakožto majitelům firmy *Jaroslav Krauer* za ochotu při poskytování potřebných informací a podkladů.

Malá firma a její konkurenceschopnost

Small enterprise and its competitiveness

Souhrn

Malé a střední firmy se vyznačují svou kreativností, pružností a jednoduchou organizační strukturou. Dalším hlavním znakem je osobní zodpovědnost majitelů za úspěch firmy na trhu. Vývoj hospodářství daleko více působí právě na malé a střední podniky, jelikož většinou nedisponují dostatečným kapitálem a finančními rezervami v případě recese. Malé a střední podniky jsou významným sektorem tržní ekonomiky. Trvalá pozornost věnovaná tomuto sektoru má své racionální důvody. Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byla zpracována literární rešerše na dané téma. V praktické části práce byla zpracována případová studie v konkrétní firmě. Sběr dat a informací byl proveden pomocí analýzy dokumentů a semi-strukturovaných rozhovorů. Cílem práce bylo zhodnotit a popsat na základě teoretických poznatků podnikání malých firem a jeho konkurenceschopnost. Výsledkem práce je obecné zhodnocení působení a činnosti konkrétní malé firmy.

Summary

The typical features of small and medium-sized companies are: creativity, flexibility, clear and simple organizational structure. Another important trait of theirs is the owners' personal responsibility for their companies' success on the market. The economic development more dramatically concerns small and medium-sized companies as they mostly do not have sufficient capital resources or enough money or financial reserves in the case of recession. Small and medium-sized companies represent an important sector of the market economy. There have been obvious reasons for the long term and permanent attention paid to this sector. The Bachelor's diploma thesis has been divided into two parts: practical and theoretical ones. In the theoretical one, literary research focused on the given topic was carried out and evaluated. In the latter one, a case study was carried out in a specific company.

The data and information collection was made on the basis of documents and semi-structured interviews. The thesis, based on the theoretical knowledge, aimed at evaluating and describing small companies operations, how they run their businesses and face the competition. The thesis has resulted in a general estimation of the activities and operation of a specific small company.

Klíčová slova: malé a střední podnikání, konkurence, konkurenceschopnost, obecné prostředí podniku, oborové okolí podniku, vnitřní prostředí podniku.

Keywords: small and medium-sized companies, competition, ability to compete, competitiveness, general environment of a company , profession surroundings of a company, internal atmosphere within a company.

Obsah:

1 Úvod	5 -
2 Cíl a metodika práce	6 -
3 Literární rešerše	7 -
3.1 Vymezení pojmu malá firma	8 -
3.2 Význam malých a středních firem	9 -
3.2.1 <i>Společenské přínosy malých a středních firem</i>	9 -
3.2.2 <i>Ekonomické přínosy malých a středních firem</i>	10 -
3.2.3 <i>Faktory omezující rozvoj a příčiny problémů malých a středních firem</i> ..	12 -
3.3 Podpora malého a středního podnikání	14 -
3.3.1 <i>Podpora malého a středního podnikání v Evropské unii</i>	15 -
3.4 Výhody a nevýhody malého podnikání	17 -
3.5 Management malých a středních firem	20 -
3.5.1 <i>Zvyšování výkonnosti firmy</i>	21 -
3.6 Konkurenceschopnost a malá firma	22 -
3.6.1 <i>Zvyšování konkurenceschopnosti firmy</i>	24 -
4 Postavení analyzované firmy	25 -
4.1 Charakteristika firmy	25 -
4.1.1 <i>Historie firmy</i>	25 -
4.2 Činnost firmy	26 -
4.3 Organizační struktura	27 -
4.4 Strategické řízení podniku	28 -
4.5 Analýza obecného prostřední podniku	29 -
4.5.1 <i>Legislativní sektor</i>	29 -
4.5.2 <i>Sociálně-kulturní sektor</i>	30 -
4.5.3 <i>Technologický sektor</i>	30 -
4.5.4 <i>Ekologický sektor</i>	31 -
4.6 Analýza oborového okolí podniku	32 -
4.6.1 <i>Sektor zákazníků</i>	32 -
4.6.1.1 <i>Faktory ovlivňující rozhodování zákazníků</i>	33 -
4.6.2 <i>Sektor dodavatelů</i>	34 -

4.6.3 Sektor konkurence	- 35 -
4.7 Analýza vnitřního prostředí podniku.....	- 37 -
4.7.1 Marketingová komunikace	- 37 -
4.7.2 Podnikové a pracovní zdroje.....	- 38 -
4.7.2.1 Zaměstnanci	- 38 -
4.7.3 Finanční a rozpočtové zdroje.....	- 40 -
5 Konkurenceschopnost malých firem.....	- 41 -
6 Vyhledky do budoucnosti.....	- 42 -
6.1 Zhodnocení a návrhy řešení.....	- 42 -
7 Závěr.....	- 44 -
8 Seznam literatury	- 45 -
9 Přílohy	- 47 -

1 Úvod

Československo před válkou patřilo k zemím s velmi dobrou úrovní obchodu, dopravy a služeb. Drobný sektor tvořil podstatnou část ekonomiky. Ze 700 tisíc živnostenských subjektů bylo 650 tisíc o velikosti do pěti pracovníků. V poválečném Československu v roce 1945 byly znárodněny podniky, které měly nad 500 zaměstnanců, v roce 1948 znárodněny podniky nad 50 zaměstnanců. Tržně orientovaná ekonomika se změnila na centrálně plánované hospodářství. HDP z malého a středního podnikání v roce 1948 činilo 20 % a v roce 1961 1 %. Padesátá léta minulého století znamenala zánik řemesel a malých živnostenských podniků. Tento druh obživy se opět narodil až po revoluci v roce 1989.

V novodobé historii drobného podnikání v ČR lze říci, že základní podmínky pro rozvoj podnikání a to jak ekonomické tak legislativní byly vytvořeny na počátku 90. let (Listina základních práv a svobod, Zákon o soukromém podnikání osob, obchodní zákoník atd.). Jestliže se 90. léta minulého století vyznačovala do značné míry důrazem na kvantitativní aspekty rozvoje malého a středního podnikání, je zejména období po vstupu ČR do Evropské unie spojeno s rostoucí potřebou posilování kvality sektoru malých a středních podniků.

Malé firmy se obvykle považují za velmi důležitý faktor ekonomického růstu, za sektor jehož rozvoj přispívá ke snižování nezaměstnanosti, za oblast, která pružně reaguje na změny v domácí ekonomice a v jejím okolí. Jsou současně i segmentem ekonomiky, ve kterém dochází k významné obměně, frekvence vzniku nových subjektů a zániku již existujících je zde značně vysoká.

Evropská unie považuje sektor malého a středního podnikání za páteř evropské ekonomiky a hybnou sílu inovací, zaměstnanosti a sociální integrace. Česká republika se již stala zemí, ve které má další charakter vývoje sektoru malého a středního podnikání, vzhledem k jeho významu v ekonomice, podstatný dopad na celkový ekonomický a tím i sociální vývoj země a jednotlivých regionů.

Druhá polovina tohoto desetiletí a nepochybně i další léta budou obdobím, ve kterém bude nutné podpořit a urychlit ty změny v sektoru malých a středních firem, které jsou potřebné k zachování a zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

2 Cíl a metodika práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy teoretických poznatků charakterizovat, popsat a zhodnotit malé podnikání a jeho konkurenceschopnost.

Dílčí cíle práce jsou:

1. Zpracování literární rešerše na dané téma.
2. Charakteristika vybrané firmy a prezentace praktik, které jsou ve firmě uplatňovány, na základě teoretických poznatků.
3. Zhodnocení poznatků z praxe a návrh řešení.

Dále by práce měla nastínit, jak se analyzovaná firma chová na trhu a jakým vlivem na ni působí konkurence. Dalším cílem je v práci popsat analýzu obecného prostředí podniku, jenž zahrnuje legislativní sektor, sociálně-kulturní sektor, technologický sektor a sektor ekologický. Na což navazuje analýza oborového okolí podniku, kterou tvoří sektor zákazníků, dodavatelů a sektor konkurence. Předmětem třetí analýzy je vnitřní prostředí podniku, které se skládá z marketingové komunikace, podnikových a pracovních zdrojů a finančních a rozpočtových zdrojů firmy.

Text je formálně rozdělen do dvou hlavních částí. První část tvoří literární rešerše, druhou představuje část praktická. Metody sběru dat byly především analýza dokumentů zabývajících se úzce problematikou tématu, která je použita při zpracování literární rešerše a pozorování aplikované v praktické části.

Při studiu dokumentů byla použita obsahová analýza tištěných a elektronických materiálů hromadného předávání informací, odborných publikací a internetu. Na základě obsahové analýzy byl proveden výtah z odborné literatury. Ke zpracování dat byla využita metoda komparace a k vydání závěrů a doporučení pak metoda syntézy.

Předmětem pozorování při zpracování praktické části byla malá firma. Objekt byl sledován nezúčastněným, zjevným, nestandardizovaným pozorováním.

Z kvalitativních metod byla použita metoda semi-strukturovaného rozhovoru s majiteli firmy *Jaroslav Krauer*. Při rozhovoru byly pokládány otevřené a polootevřené otázky. V průběhu zpracování praktické části proběhly dva rozhovory. Následně byly získané informace utříděny a sepsány.

3 Literární rešerše

Malé a střední podniky (MSP) jsou hlavní součástí ve vytváření důchodu na státní úrovni v naší ekonomice. Obecně mohou být malé a střední podniky definovány jako podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů eur. Jsou také základní složkou hospodářství a souborem hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání. Malé a střední firmy představují 99,85 % z celkového počtu firem, na tvorbě hrubého domácího produktu se podílí více než z 37 %, na výkonech a přidané hodnotě více než z 50 % a zabezpečují z 60 % zaměstnanost.

Malé a střední firmy dávají podnikatelům prostor pro iniciativu, seberealizaci i materiální zajištění. Kromě pravomocí podnikatelské rozhodování silně ovlivňuje i zodpovědnost, protože jakýkoli omyl či špatné rozhodnutí znamená pro podnikatele vlastní ztrátu. Zejména malý podnikatel nemá kam uniknout, v regionu, kde podniká a zpravidla i bydlí, jsou jeho činy pod veřejnou kontrolou. Tím, že jsou malé a střední firmy obvykle těsně svázány s daným regionem, ovlivňují životní úroveň jeho obyvatel, dotvářejí urbanizaci měst a vesnic. Podle výstavby a upravenosti regionu můžeme usuzovat na úroveň rozvoje malého a středního podnikání.¹

Již A. Smith upozorňoval, že pozitivní stránky svobodného podnikání se mohou plně projevit jen tehdy, jestliže se uskutečňuje v konkurenčních podmínkách (v moderním pojmosloví v podmínkách dokonalé konkurence). Dokonalá konkurence je teoretická abstrakce a v hospodářském životě se s ní nesetkáme. Jako přirozený důsledek hospodářského vývoje a technického pokroku se v tržní ekonomice vytvářejí oligopolní struktury (vedle malých a středních firem existuje několik velkých výrobců). Obecně lze rozlišit dva základní typy konkurence: cenová a necenová. Podstatou cenové konkurence je využívání tvorby cen jako nástroje konkurenčního boje. Necenová konkurence je založena na snaze získat zákazníka jinými metodami, než je cenová konkurence (např. metody založené na kvalitě výrobku, technické úrovni výrobku, diferenciaci výrobků, designu, image atd.).²

¹ VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 11.

² SOJKA, M, KONEČNÝ, B. *Malá encyklopedie moderní ekonomie*. 6. vyd. Praha : Libri, 2008. ISBN 80-7277-032-2. s. 27.

3.1 Vymezení pojmu malá firma

Obchodní jméno podniku = firma. Je to obchodní jméno, pod kterým podnikatel provozuje podnikatelskou činnost. Odlišuje jednotlivé ekonomické subjekty, je zapsáno v obchodním nebo živnostenském rejstříku.

Pojem „podnik“ je stejného významu jako pojem „firma“ a existuje řada jejich výkladů:

- Subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy).
- Uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.
- Právně je interpretován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání.³

Vymezení pojmu malých a středních firem:

Statistické pojetí – Český statistický úřad dělí MSP do třech skupin podle počtu zaměstnanců:

- Drobné – do 9 zaměstnanců.
- Malé – od 10 do 49 zaměstnanců.
- Střední – od 50 do 249 zaměstnanců.⁴

Evropská komise – používá rozšířené kritéria klasifikace vymežující MSP.

Klade důraz na tyto čtyři ukazatele:

- Počet zaměstnanců.
- Roční tržby, resp. příjmy (podle toho zda subjekt vede účetnictví či daňovou evidenci).
- Hodnota aktiv, resp. majetku (v závislosti na užití účetní soustavy).
- Nezávislost.

Třídění firem touto metodou je následující:

- a) mikrofirma – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR,

³ VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 16.

⁴ KUPKA, V. Malé a střední podniky : jejich místo a role v české ekonomice. *ČSÚ [online]*. 2007 [cit. 2009-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>>.

- b) malá firma – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR,
- c) střední firma – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR.⁵

Pojetí zákona na podporu podnikání – Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání: *Za malého a středního podnikatele se pro účel tohoto zákona považuje podnikatel, který splňuje kritéria stanovená přímo použitelným předpisem Evropských společenství.*⁶

Shrnou-li se výše uvedené informace o členění MSP s ohledem na značné částky podmiňujících ekonomických kritérií, rozhodujícím kritériem diferenciací se stává počet zaměstnanců.

Firmy s 250 zaměstnanci a více patří do skupiny velkých firem.

3.2 Význam malých a středních firem

Je jisté, že malé a střední firmy tvoří ve struktuře všech firem většinu. V Evropě představují 99,8 % všech firem EU což je 19 milionů firem a od toho se odvíjí i velký podíl v zaměstnávání lidí, jejichž počet přesahuje 74 milionů. Přesné údaje týkající se České republiky jsou zřejmé z přílohy č. 1 a přílohy č. 2.

Samozřejmě jen čísla se význam malých firem nedá popsat, v každé společnosti je jejich přínos daleko vyšší.⁷

3.2.1 Společenské přínosy malých a středních firem

Mít možnost svobodně podnikat, realizovat své nápady a cíle. Pro tyto a jiné důvody je nutné si uvědomit, že malé firmy garantují nejběžnější svobody. Dávají šanci

⁵ *Nová definice malých a středních podniků : Uživatelská příručka a vzor prohlášení.* [s.l.] : Úřad pro úřední tisky, 2006. 50 s. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf>. ISBN 92-894-7917-5.

⁶ *Zákon 47/2002 o podpoře malého a středního podnikání* [online]. 2006 [cit. 2009-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/zprava6172.html>>.

⁷ VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 20. 978-80-247-2409-6.

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

Existence malých a středních firem stabilizuje společnost, neboť jakákoli výrazná politická nejistota a radikální proudy jsou pro ně zdrojem rizik. Pro malé a střední firmy není typické, aby byly vlastněny zahraničními subjekty. Firmy tohoto typu reprezentují místní kapitál, místní vlastnické poměry. Efekty z podnikání zůstávají v daném regionu, popřípadě státě. Obvyklá cesta, jak rychle ekonomicky oživit region, vede přes podporu malých a středních podniků v dané oblasti.

Malé a střední firmy jsou obvykle mnohem těsněji svázány s daným regionem. Podnikatel v regionu zpravidla bydlí. Vedle toho, že poskytuje danému regionu zaměstnanost a ekonomické přínosy, není výjimečné, že se stává sponzorem různých charitativních a dalších akcí. Nelze pominout ani skutečnost, že ve vztahu k danému prostředí jsou tito podnikatelé mnohem méně anonymní. Jejich okolí je zná a jejich činy jsou tak pod veřejnou kontrolou.

Mnohé malé provozovny (drobné krámký, kavárny, provozovny služeb) dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, udržují či obnovují historickou architekturu. Zvláště v historických centrech měst se prezentuje drobný podnikatelský stav. Podle výstavby a upravenosti venkova můžeme bez větších omylů usuzovat na úroveň rozvoje malého a středního podnikání.⁸

3.2.2 Ekonomické přínosy malých a středních firem

*Mikropodniky, malé a střední podniky jsou motorem hospodářství. Jsou základním zdrojem pracovních příležitostí, vytvářejí podnikatelského ducha a inovace, a jsou tedy rozhodující pro posílení konkurenceschopnosti a zaměstnanosti.*⁹

⁸ VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 20. 978-80-247-2409-6.

⁹ *Nová definice malých a středních podniků : Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. [s.l.] : Úřad pro úřední tisky, 2006. 50 s. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf>. ISBN 92-894-7917-5.

Jejich hlavním charakteristickým rysem je flexibilita a pohotové přizpůsobení se měnícím se skutečností.

Protipól monopolům

Díky rozrůstajícím se globalizačním tendencím, kdy dochází k nástupu multinárodních korporací a řetězců, působí malé a střední firmy proti posilování monopolních tendencí. Na jedné straně jsou neustále monopoly vytlačovány z trhu, na druhé straně si stále nacházejí nové výklenky, ve kterých se rozvíjejí. Snaží se o hledání co nejvýhodnějšího uplatnění na lokálním trhu např. tím, že vyhoví individuálním přáním. Malé a střední firmy jsou nositeli nesčetných drobných inovací, adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele. Navíc se mohou angažovat v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé.

Řada malých a středních firem ovšem velice úzce spolupracuje s velkými firmami jako jejich subdodavatelé. Není tajemstvím, že automobilky běžně nakupují od svých dodavatelů cca 60 % komponentů a že mezi těmito dodavateli, stejně jako mezi dodavateli služeb, jsou malé a střední firmy. Právě tak řada stavebních finalistů nedisponuje všemi profesemi a ve stále větším rozsahu jsou využívány jako subdodavatelé specializovaných stavebních činností malí a střední dodavatelé.¹⁰

Malé a střední firmy – nedílná součást ekonomiky

MSP jsou svojí pozicí a historií již dávno nedílnou součástí ekonomiky, v každé zemi s tržní ekonomikou se mohou údaje částečně lišit, ale na tvorbě hrubého domácího produktu se MSP podílí více než z 37 % na výkonech a přidané hodnotě více než z 50 % a zabezpečuje z 60 % zaměstnanost. Tento důležitý sektor velmi často absorbuje propuštěné pracovníky z velkých firem a i díky tomu je v některých regionech hlavním nositelem zaměstnanosti.¹¹

¹⁰ VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6. s. 21.

¹¹ VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6. s. 21.

3.2.3 Faktory omezující rozvoj a příčiny problémů malých a středních firem

Negativně působící faktory na podnikání a vývoj podnikatelského prostředí podle Leedera¹² jsou:

- a) Současná ekonomická situace v ČR.
- b) Domácí konkurence.
- c) Vysoké úrokové míry.
- d) Legislativní omezení.
- e) Dostupnost financí.
- f) Zahraniční konkurence.
- g) Náklady na energie.

Neexistuje bezriziková cesta k ziskovému podnikání. Rizika neúspěchu můžeme členit podle různých kritérií. Základní členění rizik je na:

- Riziko fyzické (ochrana bezpečnosti v prodejně nebo továrně, v případě záplavy těsná blízkost budovy u břehu řeky apod.)
- Riziko morální, které se týká lidských aspektů.
- Riziko finanční, u kterého lze výsledek posuzovat z peněžního hlediska (v případě hmotné škody na majetku, krádeže majetku, ztráty provozního zisku následném požáru atd.)¹³

Na základě uvedených příčin a faktorů neúspěchu lze odvodit nutnost tvorby kvalitních strategií.

Pro malé a střední podniky, které působí na lokálních trzích se bude hledat strategie obtížněji, takové firmy jsou se vstupem České republiky do Evropské Unie silně ohroženy zahraniční konkurencí. Právě pro tyto podniky lze doporučit spojování do větších celků, tedy vytváření podnikových sítí, či zapojení do průmyslových klastrů, které jim umožní získat stabilnější postavení subdodavatele pro větší firmy. Obzvláště toto doporučení platí pro střední firmy, které se mohou zapojit do rozvoje nových

¹² LEEDER, E. *Klastry a jejich role pro zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků*. Plzeň : Západočeská univerzita, 2004. ISBN 80-7043-269-1. s. 12.

¹³ JÁČ, I, RYDVALOVÁ, P, ŽÍŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-251-0853-8. s. 18.

výrobních při využití strategického spojení (aliance) s kapitálově zdatnějším i zahraničním partnerem. Při tvorbě strategií malých a středních podniků lze na základě uvedených příčin nezdaru doporučit zaměření změn a projektování na následující oblasti:

- Profilaci firem provést na základě analýzy výrobní struktury a využívání možnosti outsourcingu.
- Na základě uvedené profilace firem se zaměřit na zvýšení inovačních aktivit, vývoj nových výrobků, technologií a to ve spolupráci s vysokými školami, výzkumnými ústavy apod.
- Praktické zavádění procesního a projektového řízení.
- Stavba podnikové kultury.
- Odhalené dysfunkce v oblasti výrobního procesu včetně logistiky, personálního řízení, finančního řízení, vědy a výzkumu řešit pomocí aliancí podniků, spojováním do sdružení, klastrů apod.¹⁴

Typy spolupráce mezi MSP lze rozdělit do tří základních skupin. Prvním je **průmyslový okrsek**, který je geograficky lokalizovaný. Mezi MSP existují vazby dodavatelské, kooperační a informační. Důležitou funkci zde mají instituce jako jsou rozvojové agentury, technologické parky, inovační centra, ale i orgány obcí a regionů. Jejich role je hlavně v oblasti služeb zaměřených na vzdělávání, průzkum trhu, technologické poradenství, výzkum a vývoj. Jde o služby, které jsou nad rámec firem. Druhé jsou **sítě podniků**. Tyto sítě představují skupiny firem, které ke spolupráci na společných projektech používají společné zdroje. Firmy nejsou vždy geograficky koncentrovány, ale dovolují si sdílet režijní náklady a umožňují dosáhnout úspory z rozsahu např. při společném nákupu výrobních zdrojů. Třetí spojení představují **klastry**. Jsou to průmyslová seskupení nebo také odvětvová seskupení podniků propojených mezi sebou v rámci výrobního řetězce, jejichž přidaná hodnota je dotvářena kooperací s univerzitami a výzkumnými centry, čímž se zvyšuje jejich konkurenční výhoda na globálním trhu.¹⁵

¹⁴ JÁČ, I, RYDVALOVÁ, P, ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2005. s. 19. ISBN 80-251-0853-8.

¹⁵ JÁČ, I, RYDVALOVÁ, P, ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2005. s. 20. ISBN 80-251-0853-8.

V malém a středním podnikání je pohled na zainteresované strany (tzv. stakeholders) hlavním rozdělením jejich vztahů. Majitelé MSP, jejich manažeři a další spolupracovníci ve výrobě a administrativě představují postavení vnitřních zainteresovaných stran. Vnější strany jsou charakterizovány nejdůležitějšími dodavateli a zákazníky, finančními a pojišťovacími organizacemi, regionálními orgány státní a veřejné správy, konzultační firmy a školy. Rozsah těchto partnerských vztahů je dán velikostí konkrétního MSP v daném odvětví.¹⁶

3.3 Podpora malého a středního podnikání

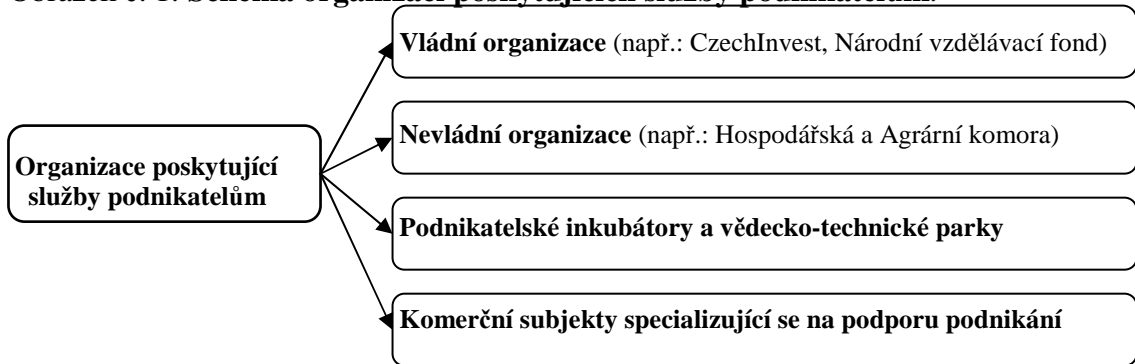
Podpora českých malých a středních podniků stejně jako v ostatních zemích je prováděna především s cílem zachování a zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Česká republika má poměrně vyspělý a propracovaný systém institucí a nástrojů pro poskytování přímých a nepřímých podpor MSP. Systém podpory podnikání je realizován soustavou vzájemně se doplňujících institucí s vymezenými kompetencemi. Problematika MSP spadá do kompetencí Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO). Podpora je prováděna formou nepřímou a přímou:

- **Nepřímou podporou** by mělo být vytváření příznivého prostředí pro MSP dosaženo především zjednodušováním administrativy a zmírňováním možných nepříznivých dopadů nových právních předpisů na MSP, ulehčujícím přístupem k informacím, ke vzdělání a poradenství. Do oblasti nepřímých forem podpory lze zařadit i vytváření průmyslových zón, pro které byly využity dotační a úvěrové formy podpory a podpora rozvoje investičních služeb pro podnikatele.
- **Přímou finanční podporou** jsou zejména nástroje zvyšující přístup MSP k finančním prostředkům na realizaci jejich investičních záměrů nebo snižující náklady MSP v oblastech definovaných v programech podpory schvalovaných vládou. Pravidla pro poskytování podpor MSP na podporu jejich výkonnosti, konkurenceschopnosti a pro zmírnění nevýhod vyplývajících z jejich malé

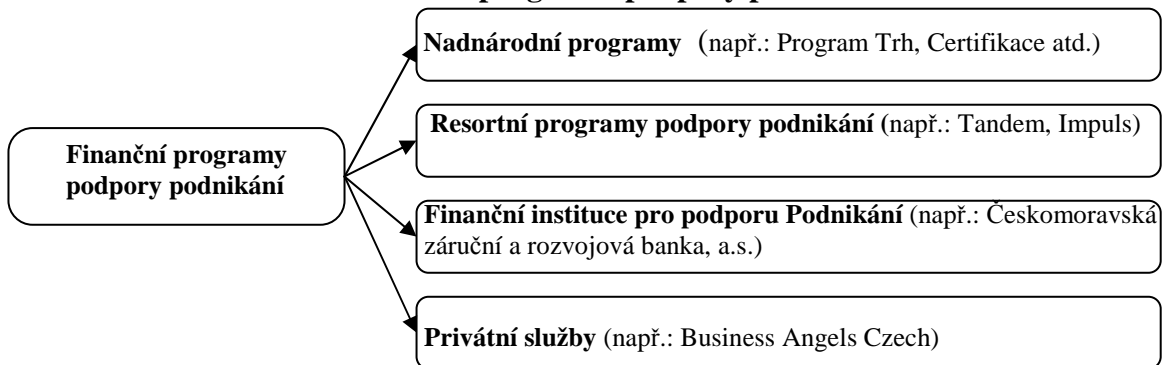
¹⁶ VODÁČEK, L, VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. [s.l.] : Management Press, s.r.o., 2004. ISBN 80-7261-099-6. s. 75-82.

ekonomické síly stanovuje zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů.¹⁷

Obrázek č. 1: Schéma organizací poskytujících služby podnikatelům.¹⁸



Obrázek č. 2: Schéma finančních programů podpory podnikání.¹⁹



3.3.1 Podpora malého a středního podnikání v Evropské unii

Mikropodniky, malé a střední podniky jsou hlavním zdrojem podnikatelských dovedností, inovací a zaměstnanosti. V rozšířené Evropské unii 25 zemí zajišťuje 23 milionů malých a středních podniků přibližně 75 milionů pracovních příležitostí a představuje 99 % všech podniků. Tyto podniky však často narážejí na nedokonalosti trhu. MSP mají často potíže při získávání kapitálu nebo úvěru, zejména v počáteční fázi.

¹⁷ JÁČ, I, RYDVALOVÁ, P, ŽÍŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2005. s. 22. ISBN 80-251-0853-8.

¹⁸ VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6. s. 23 – 31.

¹⁹ VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6. s. 31 – 36.

Jejich omezené zdroje mohou rovněž omezit přístup k novým technologiím nebo inovacím.²⁰

Rozšíření Evropské unie má řadu dopadů pro stávající i pro nové členské státy. Je zřejmé, že v případě ekonomických dopadů půjde jak o pozitivní, tak o negativní změny, které se neprojevují 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. 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 oblasti služeb.

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. 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.²¹

Výše uvedené závěry lze konkretizovat pro jednotlivé skupiny MSP:

Živnostníci a mikrofilmy – u této skupiny se nepředpokládají zásadní změny spojené s liberalizací tržního prostoru. Akční rádius těchto firem nebývá velký, případným změnám konkurence jsou schopny se pružně přizpůsobit. Do jisté míry jejich náklady může zvýšit dodržování řady nových právních předpisů souvisejících s členstvím v EU. Ve svých strategických záměrech se může firma zaměřit jak na prohloubení specializace ve svém produkčním segmentu, tak i na rozšiřování obratu, a to zejména cestou zapojení do sítí se svými bývalými konkurenty.

²⁰ *Nová definice malých a středních podniků : Uživatelská příručka a vzor prohlášení.* [s.l.] : Úřad pro úřední tisky, 2006. 50 s. Dostupný z WWW:<http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf>. ISBN 92-894-7917-5.

²¹ VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy.* 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6. s. 37.

Malé firmy jsou již více závislé na okolních faktorech, ať to jsou zákazníci, kteří mohou být zahraničními dodavateli v daném či v jiném oboru „hýčkáni“ a stejné požadavky mohou uplatňovat přísnější kritéria, která pro řadu klientů se zahraničním kapitálem budou samozřejmé. Podobně jako pro předcházející skupinu důslednější dodržování právních předpisů povede k určitému zvýšení nákladů. Rizikem může být i skutečnost, že firma jako zaměstnavatel bude muset bojovat o udržení svých schopných lidí vyššími mzdami.

Doporučení pro strategické záměry nejsou jednoznačná. V případě zaměření podnikatele na tradiční obory, ve kterých jsou již nyní nadbytečné kapacity a hrozba levných dovozů, nezbude než seriózně vyhodnotit portfolio a zaměřit se na produkty a zvyšování výkonnosti tam, kde je naděje na obchodní úspěch. Pokud firma disponuje špičkovou, konkurenceschopnou produkcí, musí kalkulovat s náklady na udržení této výhody do budoucna, a to jak v oblasti technických inovací, tak i udržení pracovníků ovládajících dané pokrokové know-how.

Střední firmy musí zřejmě počítat s tím, že konkurenční prostředí bude náročnější. Na jedné straně se mohou opírat o jisté výhody – zaběhnuté dodavatelské vztahy, kádr zkušených pracovníků, fungující vztahy s distributory, bankami apod. Na druhé straně musí počítat se zvýšenými náklady na udržení této pozice – marketing, zlepšení výkonnosti, technický rozvoj. Faktem zůstává, že většina českých středních firem je na tom ve srovnání se zahraničními srovnatelnými subjekty hůře nejen v oblasti kapitálových zdrojů, ale i v oblasti ekonomické výkonnosti.²²

3.4 Výhody a nevýhody malého podnikání

Mezi hlavní přednosti malých (a středních) podniků se dají zařadit následující skutečnosti:

- **Jednoduchá organizační struktura.**

Přináší nižší náklady na řízení firmy a nižší míru byrokracie. Pružnější a kvalifikovanější rozhodování o inovacích v podniku umožňuje menší množství omezujících organizačních prvků. Charakteristickým rysem u malých podniku je osobní

²² VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6. s. 37 – 38.

spjatost vlastníka s podnikem. Proces rozhodování je u těchto podnikatelských subjektů rychlejší z důvodu nízkého počtu vlastníků.

- **Flexibilní reagování na změny.**

Malé a střední podniky mohou rychleji a citlivěji reagovat na změny než velké korporace – s tím souvisí i větší pružnost a schopnost improvizace. Malé podniky disponují s omezenějšími zdroji kapitálu, a proto jsou citlivější na fungování trhu. Velkou předností je schopnost pružně reagovat na změny na trhu a to také díky neexistenci rozsáhlého investičního majetku. Díky tomu mohou MSP v případě nutnosti změnit činnost podnikání nebo výrobní struktury, aniž by k tomu byly nutné větší zásahy.

- **Vytváření nových pracovních příležitostí.**

Finanční náročnost na jedno pracovní místo je nižší než ve velké společnosti. Malé a střední podniky jsou významní zajišťovatelé nových pracovních příležitostí. Mohou pojmout velké množství zaměstnanců i při nízkých kapitálových nákladech a tím si budují ekonomický růst. Pracovní náplň zaměstnanců malých (a středních) podniků je mnohem obsáhlejší a jejich specializace je také širší než ve velkých firmách, a to díky tomu, že zaměstnanci se musejí navzájem zastupovat a je na ně kladena větší odpovědnost. Čímž se zvyšuje cena těchto zaměstnanců na trhu práce.

- **Vyplňování okrajových oblastí trhu.**

MSP snáze hledají drobné mezery na trzích a lépe se uplatňují na lokálních trzích, neboť mohou individuálně řešit potřeby zákazníků. Velké podniky neobsáhnou všechna přání zákazníka a okrajové oblasti trhu nejsou předmětem jejich zájmu.

- **Menší náročnost na energii a suroviny** – např. administrativní zátěž u malých podniků je menší než u velkých.
- **Přínos velkého počtu inovací**, i když nižšího řádu.
- **Osobní a přímý kontakt majitele firmy** s ostatními zaměstnanci a možnost udržování osobního kontaktu se zákazníky.
- **Založení firmy nebývá kapitálově náročné.**²³

²³ Podnikatel.cz *Malé a střední podniky (MSP)* [online]. \$2007-2009 [cit. 2009-03-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/start/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>>. ISSN 1802-8012.

K nevýhodám v malém a středním podnikání patří zejména:

- **Horší přístup k cizímu kapitálu.**

Z toho plyne řada problémů týkajících se např. rozšiřování provozu a výroby podniku, pomalejší reakce na získání nových zakázek, složitého vstupu do náročných výzkumných programů.

V této souvislosti se dají přiřadit i tyto problémy:

- Často slabší pozice ve veřejných soutěžích o státní zakázky.
- Nízký tržní podíl.
- Snadněji se mohou dostat do platební neschopnosti, pokud odběratelé neplatí včas.

- **Vyšší intenzita práce za méně příznivých podmínek.**

Jak již bylo řečeno MSP nedisponují velkým kapitálovým zázemím a obstat v konkurenčním boji je pro ně velmi vysilující a daleko těžší. Zejména pro vrcholový management – neboli vlastníka podniku je samozřejmostí velké pracovní nasazení s cílem maximalizovat zisk a zvyšovat intenzitu práce u zaměstnanců.

- **Omezené množství prostředků na propagaci.**

Pro MSP je typické, že reklamě a propagaci nepřikládají takovou váhu. Nevidí návratnost a rentabilitu této činnosti. To způsobuje obtížné získávání zákazníků a dostávání se do podvědomí společnosti. MSP si toto kompenzují, alespoň reklamou na webových stránkách.

V neposlední řadě je dobré zmínit ještě další související nevýhody MSP:

- Často je ohrožují velké společnosti.
- Časté legislativní změny kladou velké nároky na podnikatele.
- Nižší stupeň technologického rozvoje.
- Nižší dostupnost informací a poradenských služeb.²⁴

²⁴ Podnikatel.cz *Malé a střední podniky (MSP)* [online]. \$2007-2009 [cit. 2009-03-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/start/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>>. ISSN 1802-8012.

3.5 Management malých a středních firem

Je mnoho důvodů k tvrzení, že ve světovém tržním prostředí dochází k závažným změnám, na které by možná mělo být reagováno jinak než v minulosti a zvláště se musí tyto změny projevit v managementu firem.

V současné době je rostoucí převaha nabídky nad poptávkou, jejichž hlavní příčinou jsou nadměrné výrobní kapacity a tlak na produktivitu, který tyto kapacity dále umocňuje. Z toho vyplývá, že určujícím pro trh není výrobce, ale zákazník. Ovšem řada manažerů si tyto skutečnosti nechce připustit a i nadále se opírá o „osvědčené“ přístupy.

Firmy, které se nebudou flexibilně přizpůsobovat vývoji a novým podmínkám, zaniknou. Hospodářské prostředí se stále více globalizuje a to představuje velké hrozby pro MSP. Především kvůli rostoucí konkurenci a zahraničním podnikům.

K soudobému managementu patří změna, zdokonalení, jednak jako reakce na diskontuitu, jednak jako úsilí dosáhnout lepších výsledků než v minulosti. Pravý význam pojmu management je spojen s řízením lidí a dosahováním výsledků prostřednictvím lidí.

Své praktické opodstatnění má rozdělení manažerských aktivit s ohledem na charakter a časové hledisko, kdy se rozlišuje:

Strategické řízení – jde o manažerské aktivity, pro které platí, že jsou realizovány vrcholovou úrovní managementu. U malých a středních firem často jejich vlastníky či výkonným vedením. Zaměřuje se na klíčové faktory fungování a koncipuje směry rozvoje firmy. Časový horizont je delší než jeden rok.

Taktické řízení – představuje řídicí aktivity směřující k naplnění strategických cílů v období jednoho roku. Těžištěm aktivit v taktickém řízení je zejména ve finančním řízení firmy.

Operativní řízení – jde o realizaci taktických záměrů, nástrojem jsou operativní plány s časovým horizontem kratším než čtvrtletí.²⁵

V současné době je u malých a středních podniků nutností, aby jejich management byl aktivní, efektivní a stále monitoroval trh. Chce-li firma být úspěšná měla by dodržovat tyto principy:

²⁵ VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6. s. 117 – 121.

- Aktivně vytvářet poptávku a získávat nové trhy.
- Zakládat si na rychlosti a pružnosti.
- Plně se orientovat na zákazníka.
- Mít specifické přednosti a vnímané hodnoty.
- Obsáhnout kvalifikované strategické řízení.
- Mít schopné a kvalifikované pracovníky.²⁶

Další výrazy, které se v praxi vyskytují a mohou najít uplatnění u malých a středních firem:

Provozní řízení – představuje nejnižší stupeň řídicí činnosti ve smyslu bezprostředního řízení dílčích procesů, zejména výrobních, technologických (provozních), ale i pomocných a podpůrných (skladování, manipulace, doprava, údržba a oprava).

Finanční (ekonomické) řízení – způsob řízení, při kterém fungování a změny v chodu řízené jednotky realizují prostřednictvím ekonomických veličin, jako jsou náklady, výnosy, cash flow, zisk, ztráty apod. Nástrojem řízení jsou finanční plány, motivační nástroje vázané na dosažené výsledky hospodaření a zpětná vazba.²⁷

3.5.1 Zvyšování výkonnosti firmy

Se změnami, ke kterým dochází v současném makroekonomickém prostředí, musí probíhat i změny v manažerských přístupech. Zásadním praktickým důsledkem je jednoznačně stavění zákazníka na první místo. Zákazníci jsou tím výchozím momentem, který determinuje další nosné momenty podnikání, a to produkty a následně provozní procesy, ve kterých výrobky vznikají.

Logická posloupnost: *zákazník – produkt – výroba* by měla být respektována jak při projektování nových výrobních kapacit, tak při snahách o zvyšování efektivnosti. V první řadě je nutné zhodnotit informace o zákaznících, jejich potřebách a těmto požadavkům by měly být uzpůsobeny produkty; počtu a charakteru produktů by měly být uzpůsobeny výrobní (provozní) procesy.

²⁶ SOUČEK, Z. *Firma 21. století : (Předstihneme nejlepší!!!)*. 1. vyd. Praha : Professional publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.

²⁷ VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6. s. 117 – 121.

Pokud management firmy není spokojen s dosavadní výkonností firmy a chce zvyšovat její efektivnost, měl by začít u zákazníků a usilovat o zvýšení „přínosu“ ze zákazníků, popřípadě rozšíření jejich okruhu, následně může zvažovat, jaké změny je třeba udělat na výrobcích nebo službách. Až následně by předmětem zájmu měla být výroba. Je-li cílem snižovat náklady, je nutné vědět, že náklady jsou následkem výroby určitých výrobků (nebo poskytování služeb) a ty musí být přizpůsobovány požadavkům zákazníků. „Optimalizace“ by měla začít u zákazníků, následně u produktů, odtud je třeba jít k procesům – ne obráceně.²⁸

Obrázek č. 3: **Priority výkonnosti.**²⁹



3.6 Konkurenceschopnost a malá firma

Konkurenceschopnost vychází dle Portera z identifikace a využívání konkurenčních výhod, které by respektovaly specifika národního hospodářství a jednotlivých odvětví. Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen za rovnocenné výrobky, služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které v konečném důsledku zastíní vyšší cenu (viz Obrázek č. 4: Porterův model analýzy konkurenčního prostředí).

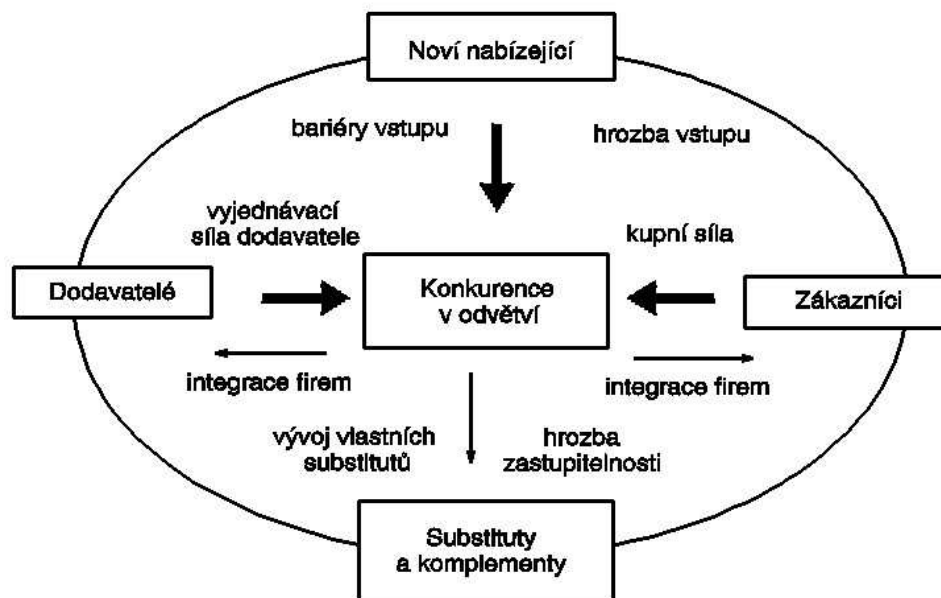
Pro pochopení konkurenční výhody je potřeba na podnik nahlížet jako na celek (na všechny jeho disciplíny – marketing, výrobu, řízení, kontrolu, finance). Celek, který má své vnitřní a vnější prostředí. Management podniku musí vytvořit takovou strategii svého podnikání, aby získal konkurenční výhodu (byl konkurenceschopný), byl schopen transferu inovací a neustálého dalšího rozvoje.³⁰

²⁸ VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6. s. 126.

²⁹ VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6. s. 126

³⁰ JÁČ, I, RYDVALOVÁ, P, ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2005. s. 53. ISBN 80-251-0853-8.

Obrázek č. 4: Porterův model analýzy konkurenčního prostředí.³¹



Konkurenceschopnost z pohledu managementu zdůrazňuje, že je podstatným zdrojem podnikatelského rizika, a to především v jeho negativním pojetí. To vše předpokládá mít včas k dispozici relevantní informace o chování a záměrech skutečně i potenciální konkurence.³²

Konkurenceschopnost lze obecněji definovat jako schopnost firem, odvětví, regionů, národů a nadnárodních regionů vytvářet vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti.

V Evropské unii je konkurenceschopnost na úrovni regionů charakterizována pomocí dvou faktorů, a to produktivitou a zaměstnaností. Růst produktivity je pak ovlivňován hlavně prostřednictvím inovací v celém procesu výroby.³³

Výhody malých firem v souvislosti s konkurencí:

- Flexibilní reagování na změny na trhu.

³¹ VEBER, J. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2006. 704 s. ISBN 80-7261-029-5.

³² VODÁČEK, L, VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. [s.l.] : Management Press, s.r.o., 2004. ISBN 80-7261-099-6. s. 78.

³³ JÁČ, I, RYDVALOVÁ, P, ŽÍŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2005. s. 54 - 55. ISBN 80-251-0853-8.

- Možnost vyhledávat „mezery“ na trhu, tím získat konkurenční výhodu. Firma bude na trhu jedna z mála nabízet určitý ojedinělý produkt a tím si získá široké pole zákazníků.
- Velká motivace k pracovnímu nasazení u majitelů firem.
- Obsáhlejší náplň práce u zaměstnanců MP, povinnost obstarat širší spektrum činností a na to navazující odpovědnost.
- Jednoduchá struktura a rychlé rozhodování.

3.6.1 Zvyšování konkurenceschopnosti firmy

Spoléhání se na jeden produkt nebo jeden trh přináší MSP potíže. Podniky musí aktivně hledat příležitosti k diverzifikaci produkce i pokrytí trhu. Trh se stále mění a MSP by měly být schopni uchopit příležitost hned, tzn. vyhledávat nové produkty, pečlivě analyzovat ziskovost dosavadních výstupů a stáhnout ty výrobky, jenž začnou být finanční zátěží. Pro konkurenceschopnost MSP je důležitý kvalitní informační systém.

Pokud má malá a střední firma v podnikání úspěch, měla by předpokládat, že konkurence odpoví velmi agresivně. Podnik může od konkurence očekávat tři typy reakcí - zvýší svou reklamu a ostatní propagační aktivity, sníží své ceny a nebo zkopíruje úspěšné produkty a nápady.³⁴

³⁴ BENNET, R. *Přežije Váš podnik? : Návod, jak dosáhnout a udržet růst a zisk malého a středního podniku nebo živnosti*. 1. vyd. Vojáček. Praha : Profess Consulting s.r.o., 2005. ISBN 80-7259-003-0. s. 18-30.

4 Postavení analyzované firmy

4.1 Charakteristika firmy

Firma *Jaroslav Krauer* se sídlem v Uhlířských Janovicích (na Kutnohorsku) vznikla již v roce 1991. Jejím předmětem činnosti je nákup a prodej zboží – ze sortimentů stavebnin, potravin, podlahových krytin, drogerie, železářského zboží, papírnictví, hutního materiálu, prodej nafty a opravárenská činnost nákladních automobilů. Firma nesídlí na jednom místě, ale její provozovny, jenž jsou v soukromém vlastnictví firmy, jsou rozmístěny po Uhlířských Janovicích a jedna je ve Zruči nad Sázavou. Aktuální počet zaměstnanců je 41 osob a z právního hlediska je firma vedena jako fyzická osoba.

4.1.1 Historie firmy

Vznik firmy se datuje od porevolučních dob a to již od roku 1991. Firma byla založena v Uhlířských Janovicích v Kubátově ulici jako prodejna stavebnin. Výchozí počet zaměstnanců byl 4 osoby. Firma byla úspěšná, navrátily se vložené počáteční investice a firma začala být zisková. Díky podnikavým majitelům se začala postupně rozrůstat. Sídlo firmy skládající se ze dvou nemovitostí a prostorné venkovní plochy se začalo měnit v obchodní centrum. Sortiment se rozšířil na prodej potravin, železářského zboží, bytových doplňků, drogerie, papírnictví a dalšího prodeje. V roce 1997 došlo na první rozšíření majetku a to zakoupením bývalého objektu ČSAD ve Smetanově ulici, který se začal využívat pro skladování stavebnin, pokračuje zde opravárenská činnost nákladních vozidel a prodej motorové nafty. Tento objekt prošel renovací, byly zrekonstruovány haly pro skladování a bývalá administrativní budova. Z důvodu rozšíření nabízeného sortimentu firmy byla tato administrativní budova přestavěna na moderní Koupelnové studio – obklady, dlažby. Budova je dvoupodlažní a v prvním patře nabízí zákazníkům 32 kójí s kompletně zařízenými koupelnami, které se upravují podle posledních trendů v tomto oboru. K dalšímu rozšíření došlo v roce 2000, kdy firma zakoupila bývalé stavebniny ve Zruči nad Sázavou. Tento objekt také prošel úpravami a již v roce 2001 byl otevřen. Dalším rokem růstu byl rok 2003, kdy firma zakoupila areál v Kolínské ulici, kde se provedly rekonstrukce hal a terénní úpravy. Za účelem přesunutí a rozšíření prodeje stavebnin a s ním všeho souvisejícího,

Jelikož prodejna v Kubátově ulici byla již nevyhovující. Rekonstrukce byla dokončena a prodejna otevřena v dubnu roku 2006. Zatím poslední rekonstrukce proběhla v areálu v Kubátově ulici, kde z bývalého objektu přesunutých stavebnin, byla vytvořena nová moderní prodejna potravin. Která předtím sídlila ve vedlejší budově. Firma se snažila vyhovět přáním současného zákazníka a nové potraviny jsou o rozloze 650 m², samozřejmě je bezbariérový přístup a padesát parkovacích míst. Ve vedlejší budově, kde předtím sídlily potraviny se v současné době nachází v přízemí prodejna železářského zboží, papírnictví a bytových doplňků. V prvním patře jsou kanceláře vedení firmy a ekonomického úseku.

4.2 Činnost firmy

Činnost firmy *Jaroslav Krauer* od založení vyvíjí rozrůstající tendence. Činnost firmy je zapsána v živnostenském rejstříku (ŽR).

Živnostenské oprávnění má firma k činnostem:

- *Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.*

Nákup a prodej zboží je hlavní činností firmy. Touto činností firma začínala podnikat, zapsáno v ŽR od roku 1992. Jak již bylo zmíněno, jde hlavně o prodej sortimentu stavebnin, nábytku, podlahových krytin, obkladů, dlažeb, železářství, drogerie a potravin.

- *Nákup, prodej a skladování zkapalněných uhlovodíkových plynů v tlakových nádobách, včetně jejich dopravy.*

Toto je doplňková činnost zapsaná v ŽR od roku 1993.

- *Provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy.*

Činnost souvisí s koupí bývalého objektu ČSAD, kde již dříve probíhal prodej motorové nafty a firma v něm nadále pokračuje. Jelikož během své existence firma pořizovala několik nákladních vozidel a vysokozdvížných vozíků je provozování čerpací stanice s pohonnými hmotami více než rozumné. Zapsáno v ŽR roku 1997.

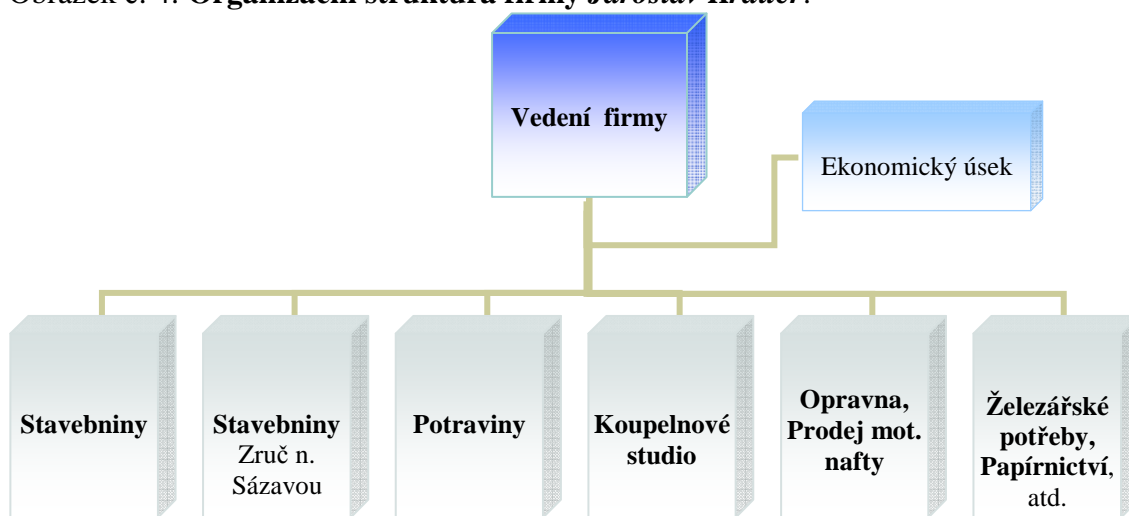
- *Opravy silničních vozidel a opravy karosérií.*

Tyto dvě činnosti také souvisí s koupí bývalého ČSAD a v současnosti se v menším rozsahu stále provozují.

4.3 Organizační struktura

Organizační struktura ve společnosti je jednoduchá a plně pokrývá fungování společnosti *Jaroslav Krauer*. Struktura má 2 úrovně – vedení firmy, pod které spadá ekonomický úsek a šest provozoven, které jsou na horizontální úrovni.

Obrázek č. 4: **Organizační struktura firmy Jaroslav Krauer.**



Zdroj: Vlastní zpracování.

V podniku je v současné době kolektiv o 41 zaměstnancích na plný pracovní úvazek. Podnik přijímá nové zaměstnance pouze při rozšiřování své činnosti nebo odchodu některého zaměstnance do důchodu či na rodičovskou dovolenou. Personální rozdělení se vždy přizpůsobuje podmínkám a vytížení prodejen. Firma si je vědoma, že zaměstnanců musí být takový počet, aby byl zajištěn plynulý provoz ve všech prodejnách.

Podrobnější přehled personálního rozdělení:

Ve vedení firmy jsou manželé Krauerovi, kteří jsou i jejími vlastníky. Ekonomický úsek tvoří dvě zaměstnankyně na pozicích účetní a fakturantky.

V prodejně **stavebnin** je celkem 11 zaměstnanců:

- odpovědný vedoucí,
- skladová účetní,
- 4 prodavačky,
- 2 skladníci,
- 3 řidiči.

Stavebniny ve Zruči nad Sázavou mají celkem 5 zaměstnanců na pozicích - odpovědný vedoucí, 2 prodavačky, 1 skladník a 1 řidič.

V prodejně **potravin** je celkem 13 zaměstnanců:

- odpovědná vedoucí,
- skladová účetní,
- 10 prodavaček,
- skladník.

Koupelnové studio zaměstnává 2 pracovníky na pozicích - odpovědná vedoucí a skladník. V **opravně nákladních vozidel** a na čerpací stanici je celkem 6 zaměstnanců: odpovědný vedoucí, 3 mechanici a 2 prodavačky.

Prodejna **železářských potřeb a papírnictví** je obsloužena dvěma prodavačkami.

Do všech provozoven se v letních měsících přijímají pomocné síly – brigádníci. Firma také pravidelně umožňuje žákům učilišť nebo SŠ (příp. VŠ) vykonání praxe. V současné době firma zaměstnává dvě osoby s průkazem ZTP a jednu s částečně invalidním důchodem.

4.4 Strategické řízení podniku

U malých a středních podniků bývá pravidlem, že vedení podniku a jeho vlastník – jsou jednou osobou. Ve firmě *Jaroslav Krauer* rozhodující procesy řízení pocházejí taktéž od majitelů firmy. Pro dobré a efektivní řízení je nutná znalost trhu a monitorování vnitřního i vnějšího prostředí. Současnost si vyžaduje dobré strategické řízení využívání všech zdrojů podniku. Postavení firmy *Jaroslav Krauer* je stabilní a z toho je zřejmé, že řízení je většinou správné a není podceňováno. Strategie firmy vyjadřuje její mise a vize. Mise popisuje smysl podnikání a vize definuje produkty, zákazníky, apod.

Mezi hlavní cíle patří:

- Maximalizovat zisk.
- Udržení konkurenceschopnosti firmy na trhu.
- Maximalizace spokojenosti zákazníků.
- Minimalizace provozních nákladů.

Přímo s tímto je vhodné uvést, že firma musí správně rozhodnout o hlavních dodavatelích. Zejména např. u sortimentu potravin, kde je kvalita bezpředmětně na prvním místě, je výběr dodavatele důležitý. Dále také u sortimentu stavebnin, kde se prodává podle kvót dodavatelů. Důležitým měřítkem úspěšnosti firmy je spokojenost zákazníků s celkovou tváří podniku. Firma *Jaroslav Krauer* se již od začátku svého vzniku snaží o co nejkompexnější „servis“ zákazníkům. Být lepší než konkurence znamená dát něco navíc a lépe než ostatní. Firma je flexibilní co se týče změn na trhu, velmi rychle se přizpůsobuje novým legislativním nařízením a snaží se zákazníky oslovit nevtíravou reklamou a příjemným a profesionálním přístupem ke každému zákazníkovi.

4.5 Analýza obecného prostředí podniku

Obecné prostředí podniku tvoří sektor legislativní, sociálně-kulturní, technologický a ekologický.

4.5.1 Legislativní sektor

Z legislativních faktorů ovlivňují podnik *Jaroslav Krauer* především aktivity vlády a dalších orgánů a institucí, které se podílejí na ovlivňování státu a ekonomiky, ať už přímo nebo nepřímo. V první řadě se jedná o legislativní normy upravující podnikatelské činnosti – obchodní zákoník, občanský zákoník a zákon o živnostenském podnikání. V druhé řadě jde o zákony o daních např. – Zákon o DPH, Zákon o silniční dani, Zákon o daních z příjmu a Zákon o dani z nemovitosti.

Firma nikdy nevyužila ani neměla potřebu žádat o podporu podnikání MSP státní organizace nebo snad Evropské fondy. Na celý proces „získání podpory“ od státu nebo EU firma nahlíží velmi skepticky. Proces na ni působí jako složitý, neprostupný, a příliš byrokratický.

Stát též ovlivňuje firmu stanovením minimální výše mzdy u zaměstnanců, náhrady mezd nebo rozsahu pracovní doby, ale firma si je vědoma, že stát tímto zaručuje jistou ochranu pro zaměstnance.

4.5.2 Sociálně-kulturní sektor

Sociálně-kulturní sektor je pro firmu hrozbou i výzvou. V dnešní době se společnost velmi rychle vyvíjí a tříbí se její požadavky. Mění se životní styl (např. důraz na ekologii), roste životní úroveň a s tím je spojen i důraz kladený na volný čas a kvalitu jeho využití. Toto všechno pro firmu *Jaroslav Krauer* znamená naslouchat přáním zákazníků – s tímto souvisí fakt, že sortiment produktů a služeb se vyvíjí a mění podle těchto uvedených kritérií. Zákazníci si už nevystačí se základními surovinami jako tomu bylo dříve, chtějí mít možnost koupě kvalitních produktů. V prodejně potravin je nutností nabídnout co nejširší sortiment potravin. V prodejně stavebnin je sortiment v neustálém vývoji, což klade vyšší důraz na požadavky k prodávacům, jelikož musí být schopni poskytnout vysvětlení k jednotlivým produktům přímo zákazníkům.

Též firmu ovlivňuje regionální rozložení a věková skladba obyvatelstva. Firma se snaží nabídnout více než konkurence, aby získala co největší podíl stálých zákazníků z hlediska regionálního rozložení i věkové skladby.

4.5.3 Technologický sektor

Pro firmu *Jaroslav Krauer* je nezbytně nutné sledovat vývoj v oblasti technologií. Vzhledem k široké škále nabízeného zboží a služeb je pokrok v těchto oblastech velmi ceněný. Velmi důležité je také vnitřní fungování podniku, které se s některými inovacemi usnadňuje.

Potřeba technologií se v provozovnách liší:

Firma od svého začátku účtovala v daňové evidenci. Od roku 2006 účtuje v podvojném programu MONEY S3. V roce 2004 se v prodejně potravin a železářství zavedl program WinShop, který slouží k prodeji přes čárové kódy, postupně byl program nahrán do ostatních provozoven. Každá inovace v tomto odvětví je zpočátku velmi náročná na „zaběhnutí“ do provozu, ale po čase byly zatím všechny shledány jako přínosné a ulehčující práci. Program WinShop poskytuje konkrétní informace o zboží na skladě či v prodejnách, jeho přínos je také ceněn na konci roku při provádění inventarizace majetku.

Oproti tomu ve stavebninách se přizpůsobovalo novinkám také v podobě např. „chytré míchačky“ jménem Famos pod záštitou společnosti Henkel, která vytvoří zákazníkem vybraný odstín fasády či barvy do interiérů a spočítá potřebné množství barvy podle zadaných parametrů. Firma vlastní 4 nákladní automobily (značky Renault – Premium Lander, Premium, Mascot a Messenger). Z toho nákladní vozidla s označením Premium disponují hydraulickou rukou a hydraulické čelo vlastní vozidlo Mascot. Všechny tyto moderní vozidla slouží k dopravě nakupovaného i prodáváného zboží.

V koupelnovém studiu se používá program Arcon, ve kterém školený zaměstnanec vytváří návrhy koupelen, podle představ zákazníka. Zákazník si může svá přání nechat předem zpracovat a poté dojít ke konečné fázi, jak bude jeho koupelna vypadat.

Firma sleduje vývoj ve všech odvětvích své činnosti, protože chce mít stále svou dobrou pozici na trhu a ulehčit si interní práci.

4.5.4 Ekologický sektor

Podnik otázku ekologie a životního prostředí bere vážně a splňuje všechny předpisy jemu určené. Opravna nákladních automobilů produkuje nebezpečný odpad (v podobě vyjetého oleje a starých filtrů), který spolu s dalším odpadem z provozu firmy vzniká (např. zářivky) a ten je dáván do výkupu nebezpečného odpadu. V opravě nákladních automobilů jsou kontejnery pro třídění i dalšího odpadu z opravárenství (např. sklo, plast, textilie).

V prodejně potravin a stavebnin také vzniká velké množství odpadů, především plastů a kartonů, které jsou též tříděny a dávány do výkupu či k recyklaci.

Provozovna čerpací stanice disponuje nádržemi s malým obsahem, tudíž výtoč nafty je zanedbatelného významu a firmě nehrozí poplatky za znečištění ovzduší. V každé provozovně je různý druh vytápění, ale ve většině z nich jsou způsoby vytápění ekologické. Plynové topení a topení dřevem je osvobozeno od poplatku za znečištění ovzduší.

4.6 Analýza oborového okolí podniku

Analýza oborového okolí podniku, představuje postavení a působení sektoru zákazníků, dodavatelů a konkurence.

4.6.1 Sektor zákazníků

Firma *Jaroslav Krauer* z geografického hlediska v sektoru zákazníků působí především v regionu Uhlířskojanovicka, Zruče nad Sázavou a blízkého okolí, ale firma má své stálé zákazníky i z okolních velkých měst jako je Kutná Hora a Kolín. Firma se, ale může pyšnit zástupem specifických klientů i ze vzdálenějších regionů, jako je např. Praha, Beroun nebo Rokytnice nad Jizerou.

Podnik nemá všechny prodejny na jednom místě, ale rozmístěné po Uhlířských Janovicích a jedna je ve Zručích nad Sázavou. Minulý rok otevřená prodejna potravin zaznamenala velký nárůst v počtu zákazníků, i přesto že není v centru města, jako je tomu u konkurence, ale hlavní roli zde sehrály dva aspekty. Prvním je ztraktivnění prodejny a zvětšení prodejní plochy - z čehož vyplývá rozšíření sortimentu. Druhým a v současné době hlavním aspektem je nová bezplatná uzavřená parkovací plocha – 50 -ti míst. Což je velký náskok před konkurencí, jelikož tyto prodejny z důvodu jejich lokace toto nenabízejí a ani do budoucna není reálná možnost, aby parkování u prodejen vybudovali. Tímto je zákazníkům nabízeno pohodlné naložení nákupu z košíku do auta. Tato služba je u velkých obchodních řetězců brána jako samozřejmost a firma *Jaroslav Krauer* si je vědoma toho, že zákazník je v současné době náročný a je třeba si ho vážít.

Prodejna stavebnin je na hlavní komunikaci při příjezdu do města z Kolína či Kutné Hory. Je tedy na vhodném místě, jelikož se obydlené části dotýká jen okrajově a zároveň je na hlavní komunikaci, tzn. že je pro zákazníky snadno dostupná a parkování je v areálu stavebnin samozřejmostí. Tyto faktory přidávají firmě na lukrativnosti pro zákazníky.

Sektor zákazníků tvoří soukromé osoby (spotřebitelé), živnostníci a firmy, které nakupují za hotové i fakturačně. Mezi největší odběratele patří firmy: LSTP - výstavba bytových jednotek HORIZONT Beroun; VPK - výstavba domů v Praze; KlimaReal; TeamStav; Landen; SILMEX – stavby silnic; SIS Praha atd.

Firma má obchodní vztahy se svými odběrateli na velmi dobré úrovni, ale v současné době firmu zatěžují i nemalé počty dlužníků.

4.6.1.1 Faktory ovlivňující rozhodování zákazníků

Reputace

Firma *Jaroslav Krauer* působí na svém regionálním trhu již více než 17 let. Firma má vybudovanou velmi dobrou reputaci, dlouholetí zákazníci jsou tomu důkazem. Podnik získal i několik ocenění – Koupelnové studio v roce 2008 vyhrálo v soutěži pořádané firmou Lassesberger RAKO (výrobce a dodavatel obkladů a dlažeb) 2. místo *za nejlepší návrh koupelnové kóje*. O vytváření dobrého jména se také firma snaží podporováním kulturních a společenských akcí v blízkém okolí (dětské a sportovní dny, plesy nebo sponzorování sportovních soutěží či fotbalového družstva apod.)

Rozmanitost

Podnik svou činností nabízí velmi široký sortiment zboží a služeb z odvětví potravin, drogerie, papírnictví, domácích potřeb, železářství, obkladů a dlažeb, barev a laků, opravárenských služeb, prodeje pohonných hmot a především prodeje stavebnin. Komplexnost – od nabídky stavebního materiálu, včetně výpočtů potřebného množství (např. střešní krytiny) až po dopravu zboží na klientem určené místo. Vlastní doprava je pro podnik velkým urychlením všech přepravních záležitostí a pro zákazníka jednoznačně přínosná služba. Dalším plus firmy je poskytování tzv. dealerských slev, v prodejně stavebnin mají stálí zákazníci svou dealerskou skupinu a podle té dostávají slevu při každém jejich odběru zboží (např. 5 %, 10 % apod.).

Prodejna potravin je partnerem společností Sodexo Pass ČR a.s., Accor Services a Chéque Dejeunér a přijímá stravenky Gastro Pass, Ticket Restaurant a Chéque Dejeunér. Ve všech provozovnách jsou přijímány platební karty Visa, MasterCard, American Express.

Kvalita a cena

V prodeji Potravin je kvalita na prvním místě, firma splňuje všechny předpisy týkající se tohoto prodeje a zacházení s potravinami. I v ostatních prodejnách firma nabízí zboží od stálých dodavatelů, kde je značka záruky a kvality samozřejmostí. Také jsou dodržovány veškeré předpisy a nařízení, týkající se hygienických či bezpečnostních pravidel. Firma má vlastního technika BOZP.

Firma si je vědoma, že pro zákazníka je cena důležitým faktorem, mnohdy nejdůležitějším. Své zboží nabízí jako jedna z nejpříznivějších v regionu – je tomu důkazem i zpětná vazba od zákazníků, kteří mají zkušenost s obchodními řetězci a po porovnání cen různých druhů výrobků zůstali u této menší firmy.

4.6.2 Sektor dodavatelů

Dodavatelé firmy *Jaroslav Krauer* se dají rozdělit do skupin podle provozoven. Dodavatele tvoří velké, střední a malé společnosti, velkoobchody a maloobchody.

Stavebniny

Síť dodavatelů tvoří společnosti, se kterými firma *Jaroslav Krauer* udržuje dlouholetou spolupráci. Výčet všech dodavatelů je velmi obsáhlý, ale mezi největší dodavatele v oblasti stavebnin patří KM Beta – působí na trhu od roku 1996, je výrobcem a do firmy dodává betonové střešní krytiny a vápenopískovité cihly neboli sendvičové zdivo. Dalším dodavatelem střešních krytin je firma Tondach.

Stavební materiály dodávají např. firmy – Hrbáček s.r.o., Heluz, KB Blok, Prodoma, SemmelRock atd. Významným dodavatelem je také nadnárodní společnost Henkel, firma *Jaroslav Krauer* je přímým odběratelem stavební chemie Ceresit.

Koupelnové studio – obklady, dlažby

Mezi hlavní dodavatele patří firmy nabízející obklady a dlažby – Keramika Soukup nebo Keramika Knap s.r.o., u těchto dvou společností si firma drží dobrou pozici. V roce 2008 byla firma *Jaroslav Krauer* druhý nejlepší odběratel ČR společnosti Keramika Knap s.r.o. a několik posledních let se úspěšně drží v první desítce.

Potraviny

V roce 1999 prodejna potravin vstoupila do sítě maloobchodních prodejen potravin – jménem *ENAPO*. Firma od této sítě přejímá speciální akce na vybrané druhy zboží a jejich letákovou inzerci. Dalším významným dodavatelem je firma Unikom a.s., která nabízí veškerý sortiment potravin a doplňkového drogistického zboží. Dále např. Pekárna Hankovec, Plzeňský Prazdroj, CocaCola, Nowaco, Danone atd.

Opravná nákladních automobilů a čerpací stanice

Do opravný dodávají materiál Makro ND a Axa. Firma má dva dodavatele nafty a oleje, jelikož je toto zboží velmi citlivé na změny ceny - firma si vždy vybírá tu lepší cenovou nabídku firmy PC Petrol nebo Popilka.

Železářství, papírnictví a bytové doplňky

Mezi hlavní dodavatele se řadí Zempomarket (železářství), Barvy a laky Hostivař a.s., Tescoma (vybavení kuchyně), VČAS, Poprokan (papírnictví), NohelGarden (zboží pro zahradu a volný čas), Fiskars (kuchyňské náčiní a veškeré nářadí) atd.

4.6.3 Sektor konkurence

Konkurence na firmu *Jaroslav Krauer* přímo působí v regionu, kde má firma své prodejny. Představují jí převážně MSP, ale z jiného úhlu pohledu jsou pro firmu ohrožením i velké prodejní řetězce. Konkurence se opět dělí dle druhů činnosti a přímo v Uhlířských Janovicích se vyskytuje konkurence téměř na všechny druhy činnosti firmy *Jaroslav Krauer*.

Mezi největší konkurenty v oblasti stavebnin lze zařadit následující podniky:

- Jindřich Kašpar a syn, firma sídlí přímo v Uhl. Janovicích, byla založena na počátku 90. let. Firma je mimo hlavní komunikaci a její rozmach nebyl takový jako u analyzované firmy. Sortiment je zaměřen na prodej stavebního a hutního materiálu. Na začátku své činnosti byl podnik silným konkurentem firmy *Jaroslav Krauer*, ale v současné době již není tak silným soupeřem. U firmy Jindřich Kašpar a syn je zřejmá špatná organizační struktura a přístup k zákazníkům.
- Dalšími konkurenty jsou firmy působící v Kutné Hoře (např. Raab Karcher – kompletní sortiment stavebního materiálu; Izomat Praha s.r.o. - Výroba a prodej izolačních materiálů pro stavebnictví) a v Kolíně (např. MPL Trading, spol. s r.o., Stavebniny Festal – Jiří Růžička).

Koupelnové studia se nacházejí v Kutné Hoře a Kolíně.

- Koupelny Hasala v Kutné Hoře, Inseko spol. s r.o.,
- Společnost SIKO KOUPELNY a.s., je v současnosti největší specializovanou sítí prodejen v oboru vybavení koupelen, působící ve 21 pobočkách po celé ČR, a prodejna Siko Partner se nachází i v Kolíně. Firma vystavuje kompletní koupelny, nabízí - obklady, dlažby, hydromasážní vany a boxy, sanitární keramiku, radiátory, bojler apod. Také firma nabízí grafické návrhy koupelen.

V Uhl. Janovicích působí dvě čerpací stanice – KM Prona a Galon. Pro firmu *Jaroslav Krauer* jsou konkurencí, ale firma nabízí pouze prodej motorové nafty a má

stálé zákazníky. V dnešní době se cena pohonných hmot stále mění a tyto dvě čerpací stanice prodávají vždy za stejné ceny paliv. Na to firma *Jaroslav Krauer* reaguje tím, že cenu motorové nafty vždy stanoví, tak aby byla nižší než u konkurence.

Prodej potravin je přirozeně v regionu firmy nejvíce rozšířen. Prodejen je několik a jsou i menší specializované obchody – např. Řeznictví Klepiš, Ovoce a zelenina, Pekárna Beneš a Pekárna Ječmínek, všechny tyto prodejny sídlí v centru města spolu s konkurenčními prodejny potravin.

- Junior Market má dvě prodejny potravin v Uhlířských Janovicích, jsou součástí obchodních řetězců Bala, nabízejí celý sortiment potravin a nápojů. Firma vznikla v roce 1992. Menší pobočka „Na předměstí“ jako jediná ve městě disponuje otvírací dobou v neděli.
- Jindřich Kašpar a syn je také prodejnou potravin, firma sídlí na hlavní komunikaci na opačné straně města než analyzovaná firma a nemá možnost nabídnout parkovací plochy.

Na trh potravin a stavebního materiálu, což jsou hlavní domény firmy, není tak obtížné vstoupit. Podstatná je intenzita konkurence v dané oblasti. Významné jsou především vstupní náklady na pořízení budov a dalšího nutného vybavení prodejen, jako jsou fiskální pokladny, váhy nebo chladicí boxy či vysokozdvížené vozíky. Firma *Jaroslav Krauer* se snaží předejít vstupu nových konkurentů na trh hlavně strategií zaměřenou na inovaci a rozšiřování nabízeného sortimentu a služeb.

Poměrně vysoké rivalitě na trhu se firma snaží čelit především monitorováním dané oblasti a zlepšováním svých služeb, které poskytuje zákazníkům.

Konkurenci představuje také hrozba výstavby hyper či supermarketů v blízkosti Uhlířských Janovic, město zatím nedosahuje takových parametrů, aby se některému obchodnímu řetězci vyplatilo investovat od stavby v této oblasti. Nejbližšími prodejny tohoto typu je přesycen 20 km vzdálený Kolín i Kutná Hora. Jen v Kolíně je vedle tří prodejen Billy, Penny Marketu a Kauflandu ještě od roku 2005 otevřen hypermarket Tesco. Tyto prodejní řetězce přímo neovlivňují trh firmy *Jaroslav Krauer*, ale v budoucnosti by mohly mít rozrůstající tendence v podobě např. Tesco Express, což by velmi poškodilo všechny stávající firmy Uhlířskojanovicka.

4.7 Analýza vnitřního prostředí podniku

4.7.1 Marketingová komunikace

Firma *Jaroslav Krauer* nemá marketingové oddělení, všechny záležitosti týkající se marketingové komunikace zařizuje vedení podniku s předáváním kompetencí také ekonomickému úseku.

Reklama – podnik se snaží o vytváření dobrého jména a reklamu realizuje několika způsoby. Sporadicky je využívána reklama v rádiu – příkladem je reklama v loňském roce na Koupelnové studio na Radiu Blaník. Vliv reklamy byl zaznamenán okamžitě po spuštění kampaně a to zvýšením poptávky v Koupelnovém studiu.

Další reklamou je pravidelná inzerce v novinách okresní působnosti – v Kutnohorském deníku. Obsah inzerátů se mění, ale vždy poukazuje na celý sortiment firmy. Mimo jiné nepravidelně využívá reklamy na reklamních tabulích a panelech umístěných na území Uhlířskojanovicka.

Firma má vlastní webové stránky, které jsou ve velmi zastaralém stavu a zákazníkovi sdělí pouze adresy prodejen a telefonní kontakty.

Podpora prodeje – firma v této oblasti pravidelně působí. Již několik posledních let firma nechává dvakrát ročně zhotovit letáky, které poukazují na různé novinky a výhodné akce v prodejnách stavebnin, železářství a Koupelnového studia. Letáky jsou distribuovány Českou poštou do domácností a firem na území Kutné Hory, Kolína, Čáslavi a Zruče nad Sázavou.

Další druh letáků zajišťuje obchodní síť Enapo. Letáky jsou k dispozici v prodejně potravin a na základě této reklamy fungují akční nabídky zboží. Enapo uskutečňuje také speciální nabídky výhodného zboží před Vánočními a Velikonočními svátky. Prodejna Potravin tímto nemusí vytvářet vlastní nabídky zboží v akcích a slevách.

Public relations – neboli styk s veřejností je pro firmu již pravidelnou záležitostí, v podobě podporování a sponzorování různých společenských nebo sportovních událostí. Firma poskytuje sponzorské dary na plesy, školní besídky či jiné akce pořádané základní školou a hasičské cvičení. Již několikrát byla mezi sponzory každoročně konané Uhlířskojanovické parkety. Dále firma poskytla finanční dary ústavu sociální péče Domov Na Hrádku a podporuje Fotbalový klub Uhlířské Janovice. Z tohoto výčtu je patrné, že firma svým jménem dokáže i pomáhat.

4.7.2 Podnikové a pracovní zdroje

Firmou *Jaroslav Krauer* prošly již desítky pracovníků, brigádníků i praktikantů. Firma se na svém počátku potýkala s velkou fluktuací zaměstnanců. V roce 1991 trvalo dlouhou dobu než se lidé naučili důvěřovat soukromým podnikatelům, ve firmě působili nejdříve jen dva lidé – její současní majitelé. První zaměstnanci se nakonec našli a v současnosti firma zaměstnává 41 osob. Najít kvalifikované zaměstnance je pro firmu velmi obtížné, přijala již několik uchazečů o zaměstnání z úřadu práce či absolventů.

Místo kde je třeba umět vycházet s lidmi, snažit se poradit a umět nabídnout je místem obchodu a v této pozici nemůže být každý. Firma *Jaroslav Krauer* si celou řadu zaměstnanců vychovala k obrazu svému a tento dlouholetý personál tvoří tzv. dobrý základ, který musí učit ostatní. Firma si svých zaměstnanců velmi váží a je si vědoma, že jsou základem konkurenceschopnosti firmy. Příkladem toho, že jsou zaměstnanci s prací spokojeni a tvoří dobrý kolektiv je z jejich vlastní iniciativy pořádaný volejbalový zápas pod jménem firmy.

4.7.2.1 Zaměstnanci

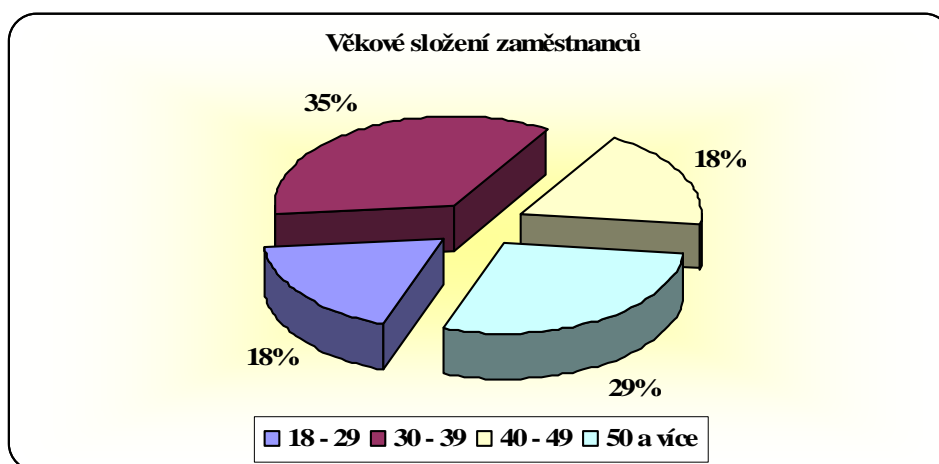
V současné době firma zaměstnává 41 osob na plný pracovní úvazek. Měnicí se počty brigádníků a praktikantů nejsou v analýze zohledněny.

Ve firmě je 10 zaměstnanců se zařazením THP - 4 účetní a každá provozovna má svého odpovědného vedoucího tzn. 6 osob zastupující jednotlivé úseky, celkem je ve firmě 19 prodavaček, 5 skladníků, 4 řidiči a 3 mechanici. Firma dále využívá služeb externího správce softwarové sítě a daňové poradkyně.

Co se týká poměru pohlaví ve firmě tak z celkového počtu je 66 % žen a 34 % mužů, z toho je zřejmé, že na pozicích prodavač/ka jsou ženy a muži zastávají roli řidičů nebo skladníků. Ve vedoucích pozicích je role pohlaví naprosto vyvážená.

Dalším hlediskem dělení zaměstnanců - je dle věkového složení. Z grafu č.1 Věkové složení zaměstnanců je zřejmé, že většina zaměstnanců (35 %) je ve věkovém rozmezí 30 až 39 lety, což je velmi pozitivní výsledek. Nejmladší skupina mezi 18 – 29 lety je zastoupena stejným počtem jako skupina mezi 40 – 49 lety a to 18 %. Problémem bude skupina nad 50 let, které je 29 %. Firma bude problém odcházejících zaměstnanců do důchodu brzy řešit a hledat nové pracovní síly.

Graf č. 1: Věkové složení zaměstnanců.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů firmy *Jaroslav Krauer*.

Firma Jaroslav Krauer svým zaměstnancům zajišťuje pravidelné školení, která se týkají zlepšení pracovních činností. Povinností je školení o bezpečnosti práce nebo školení o práci s manipulační technikou. Podnik má vlastního technika BOZP.

Sociální politika je v podniku na velmi dobré úrovni, firma každoročně organizuje před Vánocemi firemní večírek. Setkání všech zaměstnanců a rekapitulování uplynulého roku je doplněno pohoštěním a hudbou.

Z tabulky č. 1 Vývoj průměrných čistých a celkových mzdových nákladů je patrné, že počet zaměstnanců ve firmě stoupá postupně v souladu s rozvojem firmy a průměrné platy jsou také rostoucího charakteru.

Mzdová politika podniku je dvojího druhu:

- U zaměstnanců THP je odměna v podobě paušální měsíční mzdy, prémie a odměny z tržeb.
- ostatní zaměstnanci – prodavačky, skladníci mají hodinovou mzdu, prémie, odměnu z tržeb a odměnu za úklid.

Tabulka č. 1: Vývoj průměrných čistých a celkových mzdových nákladů.

Rok	2006	2007	2008
Průměrný počet zaměstnanců	28	32	39
Průměrná čistá měsíční mzda	13 083 Kč	13 072 Kč	14 321 Kč
Průměrné mzdové náklady celkem	22 513 Kč	22 492 Kč	24 360 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů firmy *Jaroslav Krauer*.

4.7.3 Finanční a rozpočtové zdroje

Firma se snaží o stále lepší pozici na trhu a je si vědoma, že je nutné podnik neustále inovovat. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.1.1 firma od svého vzniku prošla velkým rozvojem a inovací ve všech směrech.

Hlavní předností firmy je, že je schopna si veškeré inovace hradit sama ze svých zdrojů. Podnik si financuje sám rozvoj nových objektů, ale i opravy, udržování a vylepšování již fungujících prodejen. Všechny objekty i budovy jsou v soukromém vlastnictví.

Pouze nákladní automobily byly nakupovány s leasingem. V současné době firma splácí 3 leasingy na vozy Renault.

Firma má navázanou dlouhodobou spolupráci s Komerční bankou, která jí spravuje většinu účtů a terminály platebních karet. Elektronické bankovníctví je prováděno přes Profi Banku (KB).

5 Konkurenceschopnost malých firem

U malých firem není pojem konkurenceschopnosti zcela vyloučen. Na základě zjištěných informací je zřejmé, co vše musí firma pro svou existenci udělat. Jelikož firma *Jaroslav Krauer* je na trhu více než 17 let a za dobu této působnosti ji nepotkaly existenční problémy a naopak má rozvíjející se charakter. Je dobré její strategické chování zobecnit.

V prvé řadě malé firmy jsou odrazem svých zakladatelů, jejich zkušeností a dobrého úsudku. Majitelé malých podniků jsou i vedením v jedné osobě. Dalším důležitým krokem je správný výběr zaměstnanců a to bude i tím nejcennějším majetkem firmy do budoucna. Většinou platí, že zaměstnanec malé firmy je více motivován než zaměstnanec firem velkých a to je způsobeno bližším vztahem nadřízeného s podřízeným a širším spektrem povinností a odpovědnosti za odvedenou práci. Špatný výběr zaměstnanců může firmu zničit.

S rychlým nárůstem zisku, může podnik také rychle přijít do potíží, jelikož jeho vedení nebude schopno zvládnout novou poptávku. Je dobré podnik rozšiřovat postupně a nenápadně, aby úspěšná firma nepřitáhla novou konkurenci. Pro dlouhodobou existenci musí firma respektovat výhled tržeb a nákladů a efektivně pracovat s časem. Dalším faktorem, který brání v úspěšnosti malých firem je prodej na dluh. Malé firmy příliš ohrožuje zpožděné placení faktur, tudíž je pro malé firmy vhodné se úhradám na faktury co nejvíce vyhnout.

Velkou výhodou malých firem je blízký vztah se zákazníkem, pokud firma disponuje kvalitními zaměstnanci, má velké předpoklady ke konkurenceschopnosti. Individuální přístup k zákazníkům, ochotné vysvětlení a kvalitní poradenství – jsou zbraně, které větší podniky nejsou schopny poskytnout. Individuální přístup představuje i snahu uspokojit neobvyklé přání zákazníků. U malých firem je výhodou rychlá reakce na trh a přizpůsobení se změnám. K dlouhodobému fungování patří efektivní reklama a propagace.

Firma *Jaroslav Krauer* je konkurenceschopná díky inovacím a rozšiřováním svého sortimentu. Snaží se poskytnout kvalitní zázemí pro zaměstnance a konkurenci neustále monitoruje a inspiruje se u úspěšných firem. Firma nestagnuje, ale naopak se snaží získávat nové zákazníky a těm stávajícím věnuje maximální péči, protože ví, že udržet si stálého a spokojeného zákazníka je levnější než neustále shánět nové.

6 Vyhlídky do budoucnosti

V současné době již mizí prostor pro firmy, jenž nedosahují normy nejvyšší kvality, nejlepších služeb a nejnižších cen. Každý bojuje o své místo nekompromisně jakýmkoli způsobem, již se nedodrží žádné konvence. Tato doba a tato situace je výzvou - novým vizím a organizačním uspořádáním podniku.

6.1 Zhodnocení a návrhy řešení

Firma vstoupila na porevoluční trh v roce 1991, tehdy nebyly žádné strategie plánování obchodu či náborem zaměstnanců. Trh byl na začátku svého formování. Bylo to o šikovnosti a nadání začínajících podnikatelů, firma *Jaroslav Krauer* začínala jako prodejna veškerého stavebního materiálu, který byl dostupný na českém trhu.

V současnosti se firma rozrostla na šest samostatných prodejen – potravin, stavebnin (v Uhl. Janovicích a Zručí nad Sázavou), koupelnového studia, železářství a doplňkového zboží, čerpací stanice a opravny nákladních automobilů.

Několik doporučení se týká personálního hlediska a organizační struktury podniku. Organizační struktura je jednoduchá a veškeré rozhodovací procesy pocházejí od vedení podniku. Což nemusí vždy být přínosem. Aby mohl odpovědný vedoucí lépe motivovat své podřízené k práci, jevílo by se jako vhodné přenechat mu jisté preference vedoucího, např. zásah do mzdové politiky, formou rozhodování o přidělení prémie, apod. Produktivnější pracovníci znamenají produktivnější firma.

Přínosem pro vedení firmy by mohlo být i pravidelné setkání zaměstnanců firmy, v jednotlivých prodejnách. Jeví se kontraproduktivním, aby se scházelo všech 41 zaměstnanců. Setkání by mělo být na základě diskuse, aby si vedoucí vyslechl názory zaměstnanců týkající se provozu firmy. V každodenním provozu se zaměstnanci setkají s nedostatky, které nadřízený pracovník při své činnosti nezaznamená. Jelikož ve firmě nefunguje jistá zpětná vazba od zaměstnanců, bylo by dobré je motivovat k vlastnímu uvažování o zlepšení a přínosech pro firmu.

Firma nástroje marketingové komunikace ovládá velmi dobře, reklama je pravidelná, stejně jako podpora prodeje. Velkým problémem jsou webové stránky, jejich vzhled je zastaralý a obsah naprosto nedostačující. Firma velmi podceňuje důležitost webových stránek. V současné době mnohé konkurenční firmy nabízejí např. přehled

cenově zvýhodněného zboží, novinky nebo zlevněné zboží v doprodeji. Firma by vytvořením efektivních stránek mohla přilákat velké množství nových zákazníků z širšího okolí. Především Koupelnové studio by zde našlo velké uplatnění – ukázkami vystavovaných kójí, prezentací koupelen, ale i náhled na návrhy až po jejich realizaci. Doporučením je - zajistit správce webových stránek, který bude stránky neustále aktualizovat.

Firma má pevné postavení na trhu, je úspěšným novátorem svých objektů, ale vyhlídky do budoucnosti můžou znamenat příchod větších a silnějších firem. Proto by bylo vhodné kdyby se firma *Jaroslav Krauer* seznámila se získáváním podpor podnikání malých a středních firem od státu a EU. Aby byla případně připravena bránit se silné konkurenci.

Jak již bylo mnohokrát řečeno lidské zdroje jsou v malých firmách tím nejdůležitějším. Firma si toho je vědoma a o své zaměstnance se náležitě stará. Ke zvýšení konkurenceschopnosti by mohlo přispět školení nebo rychlokurz zaměstnanců s tématem - verbální a neverbální komunikace nebo jednání s klienty či obchodními partnery. Školení se doporučuje pracovníkům THP.

Konkrétně v prodejně potravin se sortiment obměňuje současně s měnícím se životním stylem klientů. V blízké době bude vhodné vyhranit sekci pro BIO produkty, protože i zákazník z menšího města chce žít podle posledních trendů.

Velkou konkurenční výhodou firmy je její finanční soběstačnost, čímž dokazuje svou zdravost – v tomto směru nejsou třeba žádná doporučení.

„Nové supermarkety a hypermarkety nedeformují zdaleka jen charakter našich měst a předměstí a nepředstavují zdaleka jen ekologické ohrožení. Deformují také sociální strukturu a ohrožují ty vrstvy, které historicky garantovaly rozvoj občanské společnosti.“ (Jan Keller, sociolog)

7 Závěr

Závěrem lze konstatovat, že firma *Jaroslav Krauer* je důkazem toho, že i malé podniky mají na trhu své místo a mohou obstát v konkurenci. Záleží pouze na společnosti neboli zákaznících, které straně dají přednost – zdali nadnárodním společnostem nebo lidem, kteří jen chtějí dosáhnout svých cílů.

Konkurenceschopnost malé firmy je založena na její schopnosti inovovat. Jinak bude dříve nebo později pohlcena trhem. Ve velkých městech je již naprosto běžné, že se malé firmy potýkají s krachem, pokud již zcela nezanikly, díky obchodním řetězcům. Trh jimi začíná být přesycen a stále se neozývají hlasy proti jejich další výstavbě. Přestože zánikem maloobchodní sítě, může dojít k poklesu daní z příjmu ze sféry maloobchodu, pokud velké obchodní centrum omezí jeho činnost.

V praxi jsou to ale malé a střední firmy, díky kterým se na trhu můžeme těšit inovačním procesům. Vyznačují se svou kreativností, pružností a jednoduchou organizační strukturou. Dalším hlavním znakem je osobní zodpovědnost majitelů za úspěch firmy na trhu. Vývoj hospodářství daleko více působí právě na malé a střední podniky, jelikož většinou nedisponují dostatečným kapitálem a finančními rezervami v případě recese.

Malé a střední podniky jsou významným sektorem tržní ekonomiky. Trvalá pozornost věnovaná tomuto sektoru má své racionální důvody. Ty spočívají ve specifických přednostech malých a středních podniků, ale i v jejich nevýhodách resp. zranitelnosti.

Mezi přednosti malých a středních firem patří relativní pružnost, rychlost odezvy na změny podmínek, relativně vysoká schopnost absorpce pracovní síly díky pružnosti, schopnost vyplnit mezeru ve struktuře obchodních vztahů mezi velkými podniky (role subdodavatele). Nevýhody jsou naopak dány obtížnějším přístupem ke kapitálu, informacím a znalostem, menší schopností eliminovat důsledky výkyvů vnějších vlivů v počátečním stadiu svého vývoje, menšími zábrany při uvolňování nadbytečné pracovní síly.

O tom, že role malých a středních podniků v české ekonomice je významná a podíl víceméně stabilní, snad už není pochyb. I v mezinárodním srovnání Česká republika nevybočuje z řady, zvláště pokud se vezmou v úvahu jisté rozdíly mezi „starými“ a „novými“ členy EU a mezi velkými a malými ekonomikami.

8 Seznam literatury

BENNET, R. *Přežije Váš podnik? : Návod, jak dosáhnout a udržet růst a zisk malého a středního podniku nebo živnosti*. 1. vyd. Vojáček. Praha : Profess Consulting s.r.o., 2005. ISBN 80-7259-003-0.

JÁČ, I, RYDVALOVÁ, P, ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2005. s. 54 - 55. ISBN 80-251-0853-8.

LEEDER, E. *Klastry a jejich role pro zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků*. Plzeň : Západočeská univerzita, 2004. 260 s. ISBN 80-7043-269-1.

MARINIČ, P. *Konkurenceschopnost a její měření*. Praha : Oeconomica, 2005. 40 s. ISBN 80-245-0981-4.

PACK, O. *25 špinavých triků konkurence : A jak se jim ubráníte*. Mgr. Bazalová. Praha : Alman s.r.o., 1998. 207 s. ISBN 80-86135-00-4.

SOJKA, M, KONEČNÝ, B. *Malá encyklopedie moderní ekonomie*. 6. vyd. Praha : Libri, 2008. 272 s. ISBN 80-7277-032-2.

SOUČEK, Z. *Firma 21. století : (Předstihneme nejlepší!!!)*. 1. vyd. Praha : Professional publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.

ŠTĚPÁNOVÁ, S. *Zakládáme a provozujeme živnost : Podnikání podle živnostenského zákona*. [s.l.] : Computer Press, a.s., 2008. 224 s. ISBN 978-80-251-1735-4.

VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VEBER, J. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2006. 704 s. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, L, VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. [s.l.] : Management Press, s.r.o., 2004. ISBN 80-7261-099-6.

Internetové zdroje

KUPKA, V. Malé a střední podniky : jejich místo a role v české ekonomice. ČSÚ [online]. 2007 [cit. 2009-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc> >.

Nová definice malých a středních podniků : Uživatelská příručka a vzor prohlášení. [s.l.] : Úřad pro úřední tisky, 2006. 50 s. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf >. ISBN 92-894-7917-5.

Nová definice malých a středních podniků : Uživatelská příručka a vzor prohlášení. [s.l.] : Úřad pro úřední tisky, 2006. 50 s. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf >. ISBN 92-894-7917-5.

Nová definice malých a středních podniků : Uživatelská příručka a vzor prohlášení. [s.l.] : Úřad pro úřední tisky, 2006. 50 s. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf >. ISBN 92-894-7917-5.

Podnikatel.cz *Malé a střední podniky (MSP)* [online]. \$2007-2009 [cit. 2009-03-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/start/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>>. ISSN 1802-8012.

Program podpory Evropské unie malým a středním podnikům : Přehled hlavních činností financování dostupné pro evropské SME [online]. Evropská komise, 2006 [cit. 2008-11-16]. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/financing/sp_2007_cs.pdf>.

Zákon 47/2002 o podpoře malého a středního podnikání [online]. 2006 [cit. 2009-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/zprava6172.html>>.

9 Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Počet ekonomicky aktivních malých a středních podniků.

Příloha č. 2: Počet zaměstnanců v ekonomicky aktivních malých a středních podnicích.

Příloha č. 3: Leták firmy Jaroslav Krauer, 1.

Příloha č. 4: Leták firmy Jaroslav Krauer, 2.

Příloha č. 5: Administrativní budova; Prodejna Železářského zboží, bytových doplňků.

Příloha č. 6: Nákladní vozidlo Premium Lander.

Příloha č. 7: Koupelnové studio.

Příloha č. 8: Areál Stavebnin v Uhlířských Janovicích.

Příloha č. 9: Koupelnová kóje.

Příloha č. 10: Koupelnové studio.

Příloha č. 1: Počet ekonomicky aktivních malých a středních podniků.³⁵

Údaje za rok 2004	Počet podniků			Podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků v ČR [%]
	Právnícké osoby 0 - 249 zam.	Fyzické osoby 0 - 249 zam.	Celkem MSP	
Průmysl	25 687	133 263	158 950	99,42
Stavebnictví	6 457	92 818	99 275	99,93
Obchod	53 699	204 372	258 071	99,95
Pohostinství	4 742	47 630	52 372	99,97
Doprava	5 387	41 468	46 855	99,79
Peněžnictví	1 114	23 498	24 612	99,88
Služby	43 739	260 894	304 687	99,97
Zemědělství	3 845	43 465	47 310	98,9
Celkem	144 724	847 408	992 132	99,85

Příloha č. 2: Počet zaměstnanců v ekonomicky aktivních malých a středních podnicích.³⁶

Údaje za rok 2004	Počet podniků			Podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků v ČR [%]
	Právnícké osoby 0 - 249 zam.	Fyzické osoby 0 - 249 zam.	Celkem MSP	
Průmysl	545	110	655	49,85
Stavebnictví	126	50	176	80
Obchod	278	109	387	78,18
Pohostinství	45	59	104	88,89
Doprava	62	33	95	32,2
Peněžnictví	11	5	16	23,53
Služby	258	80	338	78,6
Zemědělství	118	10	128	85,91
Celkem	1 443	456	1 899	61,5

³⁵ VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 23. 978-80-247-2409-6.

³⁶ VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 23. 978-80-247-2409-6.



KRAUER TIP

Jaroslav Krauer

• stavebniny • koupelnové studio • železářství •

KM BETA **SLEVA -30%**

SLEVA NA TAŠKY 1/1

- betonová střešní krytina prvotřídní kvality
- životnost až 100 let
- několik barev. odstínů



KM BETA BRILIANT

KM BETA ELEGANT

HODONKA BRILIANT

AKČNÍ SUPER CENY NA IZOLACE



- tloušťka 50 mm / 1m² Kč 34,90
- tloušťka 80 mm / 1m² Kč 54,90
- tloušťka 100 mm / 1m² Kč 66,90
- tloušťka 160 mm / 1m² Kč 109,-
- tloušťka 180 mm / 1m² Kč 119,-



AKČNÍ NABÍDKA NA FASÁDNÍ **styrotrade** POLYSTYREN

- 50 mm / 1m² Kč 49,-
- 80 mm / 1m² Kč 79,-
- 60 mm / 1m² Kč 59,-
- 100 mm / 1m² Kč 99,-

platnost od 1. 11. 2008 do vyprodání zásob • uvedené ceny jsou vč. DPH

STAVEBNINY - ŽELEZÁŘSTVÍ: Uhlířské Janovice, Kolínská 882, tel./fax: 327 544 194, 327 311 581
STAVEBNINY - ŽELEZÁŘSTVÍ: Zruč n. Sázavou, Průmyslová 1016, tel./fax: 327 532 006, gsm: 724 227 437
POTRAVINY - ŽELEZÁŘSTVÍ: Uhlířské Janovice, Kubátova 302, tel.: 327 542 192, 327 544 194
KOUPEL. STUDIO: Uhlířské Janovice, Smetanova 113, tel.: 327 543 964, ČERP. STANICE PHM: 327 542 161

TONDACH  **SLEVA 33%**

s t ř e c h a d ě l á d ů m

na střešní krytinu "JIRČANKA a POLKA červená engoba"

ZÁMKOVÁ DLAŽBA **SEMMELROCK**
obdelník 10/20/6 Kč 199,- m² **STEIN+DESIGN**

AKČNÍ CENY NA CIHLOVÝ SYSTÉM

klimatherm
ZIEGEL winklmann

typ 44 PD / 1ks Kč 42,40

typ 40 PD / 1ks Kč 39,80

typ 36,5 PD / 1ks Kč 36,90

typ 30 PD / 1ks Kč 28,90

• v případě zájmu zboží zdarma uskladníme typ 24 PD / 1ks Kč 33,90

KOUPELNOVÉ STUDIO

Smetanova 113, Uhlířské Janovice, tel.: 327 543 964, mobil: 602 416 196

- výstavní plocha 600m²
- obklady a dlažba
- koupelnový nábytek
- koupelny Lasselsberger
- vany a sprchové kouty
- sanitární keramiku
- koupelny Cascada
- návrhy koupelen
- otopné žebříky
- masážní vany
- vodovodní baterie
- SLEVY PRO FIRMY
A ŽIVNOSTNÍKY



www.krauer.cz krauer@krauer.cz koupelny@krauer.cz

Příloha č. 5: Administrativní budova; Prodejna Železářského zboží, bytových doplňků.



Příloha č. 6: Nákladní vozidlo Premium Lander.



Příloha č. 7: Koupelnové studio.



Příloha č. 8: Areál Stavebnin v Uhlířských Janovicích.



Příloha č. 9: **Koupelnová kóje.**



Příloha č. 10: **Koupelnové studio.**

