

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Uplatnění malých a středních podniků jako faktoru růstu
národního hospodářství**

**Application of small and medium-sized enterprises as a factor
in the growth of national economy**

Pavlína Pitrová

Cheb 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Uplatnění malých a středních podniků jako faktoru růstu národního hospodářství“
vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne 1. dubna 2015

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti Svatavské strojírně, s. r. o. zejména jednatelem Ing. Vladimíru Vackovi za spolupráci a ochotu při zpracování praktické části.

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavčina PITROVÁ**
Osobní číslo: **K12B0162P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Role konkrétního malého a středního podniku jako aktéra regionální ekonomiky**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Analyzujte národohospodářský význam malého středního podnikání ve vybraném regionu.
3. Analyzujte hospodářskou činnost vybraného MSP a zhodnoťte jeho význam z hlediska regionální ekonomiky.
4. Navrhněte opatření pro udržitelný rozvoj vybraného MSP.
5. Zhodnoťte realizovatelnost a ekonomickou efektivnost navržených opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- MALACH, Antonín a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vydání. Praha: Grada 2005. ISBN 80-247-0906-6.
- STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.
- VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
- VOJÍK, Vladimír. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. ISBN 978-80-7357-534-2.
- VOJÍK, Vladimír. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-467-3.

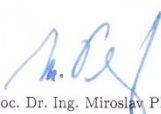
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

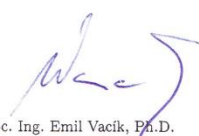
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 25. října 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 24. dubna 2015


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 25. října 2014

Obsah

Úvod.....	8
1 Obecné pojednání o malém a středním podnikání.....	9
1.1 Definice základních pojmů	9
1.2 Definování a členění malého a středního podnikání	10
2 Význam malého a středního podnikání pro národní hospodářství	12
2.1 Společenské a ekonomické přínosy MSP	12
2.1.1 Společenské přínosy MSP	12
2.1.2 Ekonomické přínosy MSP	13
2.2 Současnost malého a středního podnikání v číslech	16
2.2.1 Vybraná statistická zjištění	16
2.3 Charakteristika malého a středního podnikání	21
2.3.1 Výhody a nevýhody MSP	21
2.4 Systémy podpory pro MSP	25
2.4.1 Druhy podpor	25
2.4.2 Přímá a nepřímá podpora	26
3 Analýza malého a středního podnikání v Karlovarském kraji.....	28
3.1 Členění malých a středních podniků podle jednotlivých okresů	29
3.2 Členění malých a středních podniků podle počtu zaměstnávaných osob	31
3.3 Vybrané ekonomické ukazatele	33
3.3.1 Závěrečné shrnutí.....	35
4 Společnost Svatauské strojírny, s. r. o.	36
4.1 Základní údaje o společnosti	36
4.1.1 Obecné informace	36
4.1.2 Předmět podnikání	37
4.1.3 Historie společnosti.....	37
4.1.4 Současnost	38
4.2 Poskytované služby	39
5 Analýza společnosti	41
5.1 Základní cíle a vize společnosti	41

5.1.1	Základní složky vize:	41
5.2	Analýza prostředí společnosti	43
5.2.1	Vnější prostředí Svatavských strojíren, s. r. o.	43
5.2.1.1	Stručná Pest analýza	44
5.2.1.2	Konkurence.....	45
5.2.1.3	Odběratelé.....	46
5.2.1.4	Dodavatelé	48
5.2.2	Vnitřní prostředí společnosti.....	48
5.2.2.1	Finanční analýza	52
5.2.2.2	SWOT matice společnosti	57
5.3	Přínosy pro regionální ekonomiku	58
6	Opatření k udržitelnému rozvoji Svatavských strojíren, s.r.o.....	60
6.1	Inovace výrobního zařízení	60
6.2	Zajištění kvalifikovaných pracovních sil	61
6.3	Zlepšení firemní kultury.....	61
6.4	Zefektivnění marketingových činností.....	63
6.5	Návrh opatření ke zlepšení marketingové činnosti	66
7	Zhodnocení realizovatelnosti a ekonomické efektivnosti navržených opatření	69
	Závěr	72
	Seznam tabulek	73
	Seznam grafů	73
	Seznam obrázků.....	74
	Seznam použitých zkratk	74
	Seznam použité literatury a dalších pramenů	75
	Seznam příloh	77

Úvod

Tématem bakalářské práce je význam malých a středních podniků pro růst národního hospodářství. Díky většinovému podílu ve struktuře podniků tento segment pozitivně ovlivňuje prosperitu našeho státu. Malé a střední podniky, dále jen MSP, svou činností vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, nová pracovní místa a zabraňují monopolnímu postavení velkých podniků. Významnost MSP dokazuje skutečnost, že tvoří 99% podnikatelských subjektů České republiky. Tohoto významu si je vědomo i současné vedení státu spolu s institucemi Evropské unie. Jejich orgány se snaží o zefektivnění a zjednodušení vzniku, vývoje a fungování MSP.

Práci lze rozčlenit na několik částí. V první části jsou vymezeny základní teoretické pojmy související s tímto typem podnikání a jsou zde uvedena i kritéria pro zařazení podniků do jednotlivých kategorií.

Následuje charakteristika přínosů těchto podniků jak pro společnost, tak pro ekonomiku. Veškeré údaje jsou doplněny o statická zjištění. Další část upozorňuje na nedostatky tohoto podnikání s následným řešením nebo alespoň zmírněním dopadu těchto negativ na chod malého a středního podniku.

Třetí kapitola analyzuje malé a střední podnikání v Karlovarském kraji. Nejdříve jsou členěny podniky podle jednotlivých okresů, následuje členění podle počtu zaměstnaných osob. Autorka zde srovnává i významné ekonomické ukazatele daného regionu s republikovými hodnotami.

Následuje další kapitola popisující vybraný podnikatelský subjekt, kterým jsou Svatavské strojírný, s. r. o. Jsou zde popsány nejen základní údaje o společnosti, ale také předmět podnikání, historie, současnost a poskytované služby. Po představení společnosti dochází k analýze daného podniku. Analýza zkoumá komplexně podnik jak z vnitřního hlediska, tak vnějšího. V závěru kapitoly jsou uvedeny přínosy podniku pro danou regionální ekonomiku.

Po provedení analýzy jsou navržena opatření, směřující ke zmenšení dopadu slabých stránek společnosti na její chod. Tato opatření jsou v závěru zhodnocena z pohledu realizovatelnosti a ekonomické efektivnosti.

1 Obecné pojednání o malém a středním podnikání

1.1 Definice základních pojmů

Pro správnou orientaci a pochopení textu práce je nutností definování základních pojmů, které se v práci často objevují. V rámci výše uvedeného zaměření práce se jedná o pojem podnik, podnikání a podnikatel.

Podnik

Podnik definujeme podle přílohy č. 1 nařízení komise (ES) č. 800/2008 tak, že jím rozumíme: „Každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.“ [19]

Dále lze podnik definovat podle §502 zákona č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, tento předpis přináší místo pojmu podnik nový pojem obchodní závod: „Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ [21]

Obsáhleji je podnik vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností rozumíme možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti. [6, str. 35]

Podnikání

Podnikáním se rozumí podle §420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník samostatně vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost výdělečná činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. [21]

Podnikatel

Definování pojmu podnikatel je obsaženo v aktuálním znění občanského zákoníku. Občanský zákoník nově tento pojem od roku 2014 podle § 420 odst. 1 stanovuje takto: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ [21]

1.2 Definování a členění malého a středního podnikání

Malé a střední podniky (dále jen „MSP“) zauímají ve vyspělých tržních ekonomikách klíčovou ekonomickou, politickou a stabilizační funkci. V našem hospodářství mají nezastupitelnou roli. Díky tomuto poslání je na jejich chod věnována značná část prostředků ze státního rozpočtu a z dotací poskytovaných Evropskou unií (dále jen „EU“).

Za účelem poskytování finančních prostředků, zdokonalování malého a středního podnikání, tak i následného kontrolování procesů bylo bezpochybně nevyhnutelné sjednotit vymezení jasně definovaných kritérií pro získání podpor a udržení stanovených výsledků.

Za tímto účelem bylo zavedeno jednotné vymezení sektoru MSP v členských zemích EU na základě doporučení 2003/361/EC, které nabylo platnosti dne 1. 1. 2005. Nově definované hranice berou ohled na rostoucí ceny a produktivitu. Tímto nařízením se v současné době řídí většina vládních, hospodářských a statistických organizací v České republice (dále jen „ČR“).

Tab. č. 1. : Členění MSP podle Evropské komise

Typ podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat (v mil. EUR)	Nebo	Bilanční suma (v mil. EUR)
Střední	do 250	do 50		do 43
Malý	do 50	do 10		do 10
Mikropodnik	do 10	do 2		do 2

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Přílohy č. 1, Nařízení komise (ES) č. 800/2008

Podniky, které zaměstnávají více než 250 zaměstnanců, jejichž roční obrat přesahuje 50 milionu eur nebo jejichž bilanční suma přesahuje 43 milionu eur, lze zařadit do kategorie velkých firem.

Dále můžeme členit MSP podle české statistiky, která se roku 1997 harmonizovala s typologií Eurostatu (statistický úřad EU), ta člení podniky do tří skupin podle počtu zaměstnávaných osob:

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

Problematika vyhodnocování dat bývá v tomto případě způsobena tím, že Eurostat neukládá povinnost statistického šetření podnikatelům s méně než 20 zaměstnanci. Šetření v této skupině podnikatelů se realizují pomocí výběrového způsobu.

V poslední řadě kategorizuje MSP Česká správa sociálního zabezpečení, ta rozděluje firmy na:

- a) Malé organizace – do 25 zaměstnanců;
- b) Organizace – s 25 a více zaměstnanci. [22]

2 Význam malého a středního podnikání pro národní hospodářství

Malé a střední podniky hrají důležitou roli v ekonomice každé země. Tato důležitost je podmíněna většinovým podílem ve struktuře všech podniků, který činil podle MPO ke dni 13. 6. 2012 99,84 %. Svou činností přispívají k rozvoji národního hospodářství, podílejí se na vytváření nových pracovních míst a mají mimořádný význam pro rozvoj jednotlivých obcí, měst a regionů. Dále jejich působení podněcuje tvorbu inovací a dává přispět k sociální integraci. V ČR zaujímají statut nejvýznamnějšího zaměstnavatele. Počet pracovníků zaměstnaných v tomto sektoru činí 1 827 000 což je procentuálně 60, 88 % všech zaměstnanců v naší republice. Dále se tyto firmy podílejí na tvorbě HDP 36,2 %.

2.1 Společenské a ekonomické přínosy MSP

Tyto holé údaje ovšem neinformují plně o významu, jaký mají malé a střední podniky v každé společnosti. Za tímto účelem se zmíním o společenských a ekonomických přínosech.

2.1.1 Společenské přínosy MSP

I přes to, že význam malého a středního podnikání je již dlouho součástí všeobecného povědomí, málokdo si uvědomuje, že s jejich činností je spojena garance nejběžnějších svobod. Poskytují šanci k svobodnému uplatnění občanů – podnikatelů, podporují samostatnou realizaci lidí v produktivním procesu. Každý zaměstnanec malého a středního podniku se učí v těchto firmách vlastně přežít, učí se zodpovědnosti, protože jakákoliv chyba pro něj znamená pokles a ztrátu. Tito lidé nemají možnost se zodpovědnosti vyhnout, důsledky neúspěchu musí nést osobně.

Je důležité podotknout, že s existencí malých a středních firem roste stabilita společnosti, a to díky možným rizikům vyplývajícím z výrazných politických nejistot a radikálních proudů, se kterými se námi zmiňovaný sektor musí potýkat.

Drtivá většina MSP není vlastněna zahraničními subjekty. Firmy tohoto typu se stávají v naší zemi reprezentanty místního kapitálu a zdejších vlastnických poměrů. Přínosy z podnikání zůstávají v daném regionu, či státě. Vedení krajů si velmi dobře uvědomuje, že podpora takového podnikání má za následek rychlé ekonomické oživení dané oblasti.

Malé a střední podniky jsou obvykle mnohem více spjaty s daným regionem. Zpravidla podnikatel v tomto regionu bydlí. Podnikatel se stává pomocníkem v boji proti nezaměstnanosti a napomáhá ekonomické vyspělosti. Není výjimkou, že podnikatel sponzoruje mnohé charitativní a další akce.

Většina malých provozoven, ať to jsou drobné krámky, kavárny, či poskytovatelny služeb, přispívá k urbanizaci měst a vesnic. Jejich existence oživuje prostor a obnovuje historickou architekturu. Podnikatelský stav se nejvíce demonstruje v historických centrech měst. Při hodnocení úrovně rozvoje malého a středního podnikání lze vzít v potaz i vybavenost a upravenost venkova. [9]

2.1.2 Ekonomické přínosy MSP

Jak již bylo zmíněno, MSP z velké části přispívají k celkovým ekonomickým výkonům a hrají významnou roli v oblasti zaměstnanosti. Přispívají k agregaci úspor a následným investicím, podílejí se na rozvoji mnohých technologií a s jejich existencí jsou spojena protikrizová opatření. [10] Za ekonomické obohacení malých a středních podniků lze tedy považovat jejich:

- flexibilitu,
- protipól monopolům,
- zdroj inovací,
- tvorbu pracovních míst,
- koncepce LEAN.

Flexibilita

Flexibilita je považována za charakteristický rys malých a středních podniků. Tento pojem v jejich případě označuje schopnost rychlého přizpůsobení se měnícím se skutečnostem na tržním prostředí. MSP oproti velkým podnikům mohou mnohem

rychleji reagovat na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek, nemají tzv. ekonomickou a výrobní setrvačnost. [10]

Schopnost malých a středních podniků takto flexibilně reagovat na změny je dána především tím, že tyto firmy nejsou vázány existencí rozsáhlého investičního majetku (pozemky, budovy, stavby, stroje apod. Změna předmětu činnosti pro ně neznamena žádnou velkou změnu v podobě přebudování výrobní základny, jako je tomu v případě velkých korporací. [1]

Protipól monopolům

Malé a střední podniky působí proti posilování monopolních tendencí. Na jedné straně jsou silami monopolů vytlačovány z trhu, na straně druhé jsou nuceny stále nacházet výklenky na trhu, ve kterých se rozvíjejí. Angažují se v oblastech, které nejsou pro velké firmy zajímavé. Jejich snahy směřují k nejvýhodnějšímu uplatnění na trhu např. tím, že uspokojí individuální potřeby zákazníků. Řada malých firem velice úzce spolupracuje s velkými, zejména jako jejich subdodavatelé. Tento vztah přináší výhody pro obě zúčastněné strany. Za zmínku určitě stojí, že např. automobilky nakupují od svých dodavatelů, které z většiny tvoří malí a střední podnikatelé, 60 % komponentů pro své finální výrobky. Také ve stavebním průmyslu je hojně využívána specializovanost námi zmiňovaných podniků. [9]

Zdroj inovací

Ve 20. století byli autory 60 % všech významných vynálezů nezávislí vynálezci nebo malé firmy, které se stávají hlavním zdrojem inovací. V současnosti jsou inovace pro MSP nezbytnou podmínkou pro přežití. Většinou se jedná o drobné inovace nižšího řádu, které však MSP pomáhají efektivně a rychle reagovat na měnící se potřeby spotřebitelů. [10]

Tvorba pracovních míst

Malé a střední podniky vytvářejí poměrně více pracovních míst, než podniky velké. Podle údajů MPO ke konci roku 2013 poskytovaly práci pro 1 782 000 zaměstnanců.

Malé a střední podniky zaměstnávaly v roce 2013 60 % z celkového počtu zaměstnanců podnikatelské sféry. [17]

Koncepce Lean

Anglický výraz „Lean“ používá management k pojmenování termínu zabezpečujícím snahám o úspory pomocí „zeštíhlení“. Malé a střední podniky se velmi blízce přibližují této koncepci. Provozní činnosti těchto podniků, pokud jsou prováděny správně, by měly být málo náročné na energie a suroviny. Uskutečňovaná administrativa je méně rozsáhlá, nebo je zabezpečována externě (pomocí outsourcingu). [12] Zmiňovaná fakta by měla mít pro MSP více praktických důsledků:

- napomáhají vytváření cen na úrovni konkurence, a to i při malosériových výrobcích, kdy neexistuje možnost užít přínosů z ekonomiky rozsahu,
- mnohem rychleji mohou reagovat na požadavky trhu a změny ekonomických podmínek,
- náklady na jedno pracovní místo jsou často mnohem menší. [9, str. 22]

2.2 Současnost malého a středního podnikání v číslech

Pro pochopení významu malého a středního podnikání bude nejlepší poskytnout holé údaje o současném stavu, jaký tyto podniky zaujímají v České republice. Ještě v letech 1990 (před zahájením privatizace) existovalo v ČR pouze 18 837 ekonomických subjektů, které tvořily převážně státní podniky spolu s akciovými společnostmi. Zvrat nastal již v roce 1991, kdy vzrostla působnost ekonomických subjektů na území našeho státu na 178 993 s podílem podnikatelů cca 69, 53 %. O rok později jejich podíl přesáhl 93 %. [15]

2.2.1 Vybraná statistická zjištění

V současné době představují 99 % těchto subjektů pouze malé a střední podniky. Tato skutečnost je podmíněna zejména malým zastoupením velkých firem na našem území. Tento fakt dokládá tabulka č. 2.

Tab. č. 2: Vývoj počtu MSP v letech 2009 – 2013

Druh podniku	Rok				
	2009	2010	2011	2012	2013
MSP fyzické osoby	839 573	850 032	865 235	914 654	869 279
MSP právnické osoby	238 271	256 876	272 204	228 564	255 631
MSP celkem	1 077 844	1 106 908	1 137 439	1 143 218	1 124 910
Podniky celkem	1 079 668	1 108 736	1 139 267	1 144 943	1 126 800

Zdroj: data Český statistický úřad a vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že situace malého a středního podnikání je relativně stabilní. Největší podíl v této skupině zaujímají fyzické osoby, z nichž v tomto segmentu nejvíce dominují nejmenší firmy, které zaměstnávají kolem jedné až devíti osob.

Odvětвовá struktura

Malé a střední podniky se angažují v široké škále odvětví. Na rozdíl od velkých firem, se díky menším nákladům na přestavbu výroby orientují na specifická místa trhu, a mohou tak nabídnout nedostatkové zboží.

Tab. č. 3: Počet aktivních MSP v jednotlivých odvětvích v roce 2011

Odvětví	Počet aktivních subjektů
Ostatní služby	348 760
Obchod	227 184
Průmysl	173 292
Stavebnictví	162 099
Ubytování, stravování, pohostinství	55 918
Doprava a skladování	37 721
Informační a komunikační činnosti	34 818
Peněžnictví a pojišťovnictví	25 601
Zemědělství	1 461

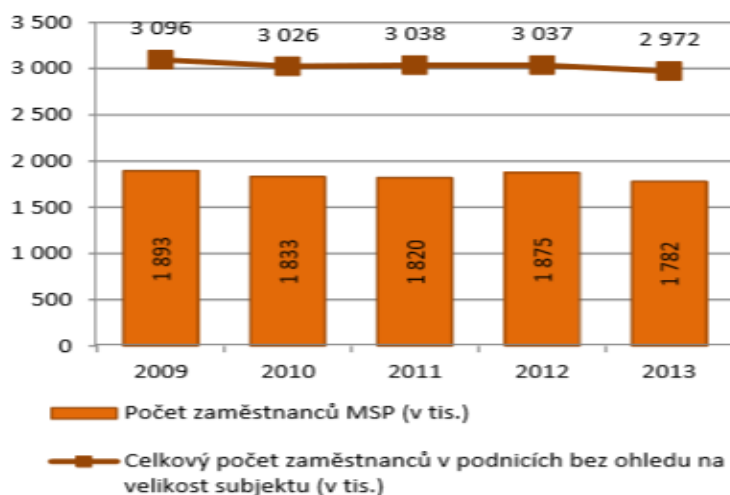
Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období 2014 – 2020 a vlastní zpracování [18]

Tabulka č. 3 dokumentuje strukturu MSP podle jednotlivých hospodářských odvětví. Je zřejmé, že jejich předností je velká rozmanitost podnikání. Největší podíl tyto podniky zauímají v oblasti obchodu, průmyslu a stavebnictví. MSP zde působí jako subdodavatelé velkých průmyslových podniků. Zajišťují pro ně např. takové činnosti, jako je stravování zaměstnanců, software, zpracování dat, marketingové průzkumy, reklama atd. [1] Nejmenší počty těchto podniků jsou uváděny pro segmenty zemědělství a pojišťovnictví.

Zaměstnanost

Dalším vhodným měřítkem vlivu těchto podniků na národní hospodářství je počet zaměstnaných osob. Malé a střední firmy s počtem 250 jsou v naší republice významným zaměstnavatelem. Nabízejí práci více než 60 % osob zaměstnávaných ve firemním sektoru. Na zaměstnanosti v ekonomice se podílejí více než polovinou. [2]

Graf č.1: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2009 – 2013



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013. [17]

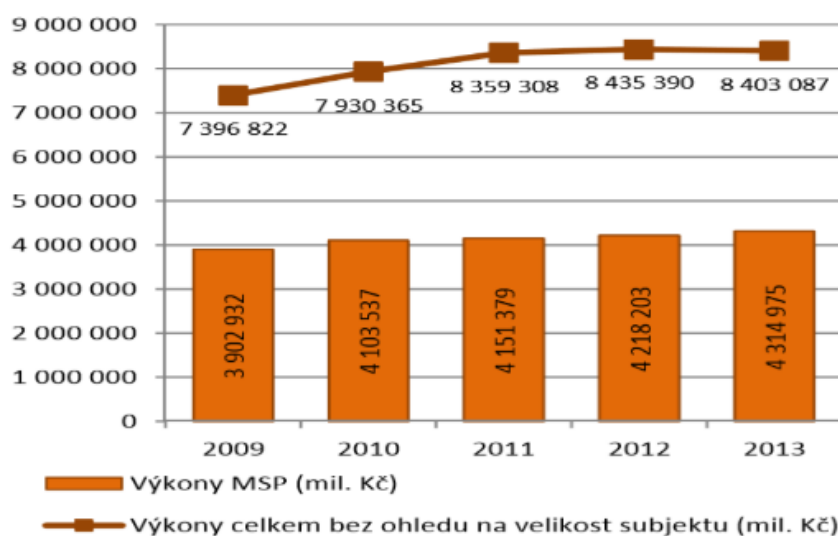
Celkový počet zaměstnanců malých a středních firem se v roce 2013 snížil oproti roku 2012 o 93 tis. (tzn. o 4,96 %) na celkových 1 782 tis. zaměstnanců. Podíl zaměstnanců, tedy již zmíněných 60 %, poklesl oproti minulému roku o 1,8 procentního bodu. Dominantní postavení v oblasti poskytovaných pracovních míst zaujímají podniky, které působí v sektoru průmyslu a obchodu. [17]

Výkony

Snad nejdůležitějším ukazatelem významu MSP pro naši ekonomiku je podíl na výkonech, který činil v roce 2013 51,3 %. V minulém roce vytvořily malé a střední podniky výkony ve výši 4 314 975 mil. Kč, což znamená nárůst oproti roku 2012

o 96 772 mil. Kč. Také jejich podíl na výkonech vykazoval růst o 1,3 procentního bodu. [17]

Graf. č 2: Vývoj výkonů MSP v ČR v letech 2009 – 2013

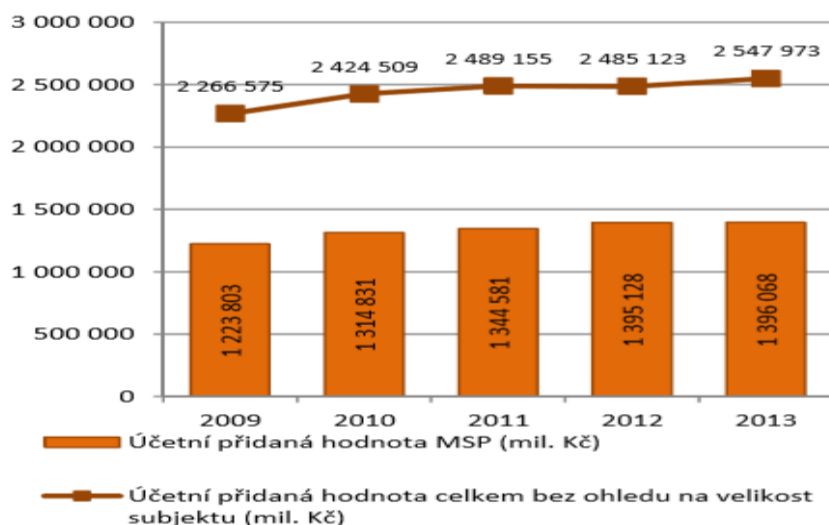


Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013. [17]

Přidaná hodnota

V roce 2013 vytvořily malé a střední podniky účetní přidanou hodnotu ve výši 1 396 068 mil. Kč, což oproti roku 2012 znamená růst o 940 mil. Kč. Podíl malých a středních firem v České republice v roce 2013 dosáhl 54,8 %, což představuje pokles oproti roku 2012 o 1,3 procentního bodu. [17] Zajímavé také je, že účetní přidaná hodnota vyprodukovaná malými a středními podniky v České republice se za poslední desetiletí skoro zdvojnásobila, což svědčí o pozitivním vývoji malých a středních podniků směrem ke zvyšování efektivity podnikání a schopnosti prosadit se na trhu. [18]

Graf č. 3: Vývoj přidané hodnoty MSP v ČR v letech 2009 – 2013

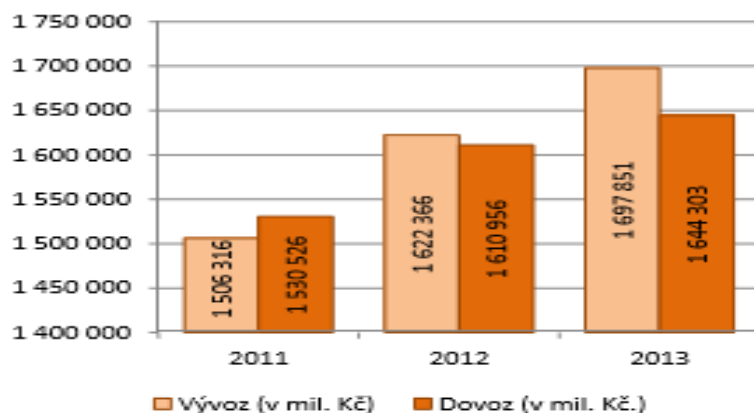


Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013. [17]

Zahraniční obchod

V absolutní hodnotě představuje vývoz i dovoz malých a středních podniků ve sledovaném období nepřetržitý nárůst. V roce 2013 došlo k meziročnímu zvýšení vývozu těchto firem o 75 485 mil. Kč., tj. o 4,7 %, a dovozu o 33 347 mil. Kč, tj. o 2,1 %. Podíl malých a středních podniků na celkovém dovozu v roce 2013 byl 58,4 % a podíl na vývozu dosáhl 53,6 %. [17]

Graf č. 4: Vývoj zahraničního obchodu MSP v letech 2011 - 2013



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013. [17]

Z uvedených dat je zřejmé, jak důležitou roli v české ekonomice tyto podniky zaujímají. Při posouzení jejich významnosti je žádoucí vytvářet takové prostředí, aby byl MSP umožněn vznik a rozvoj a také umožnit jim prosperovat jak na domácích, tak i zahraničních trzích.

2.3 Charakteristika malého a středního podnikání

Při zkoumání malého a středního podnikání můžeme narazit na řadu rozdílných vlastností, kterými disponují na rozdíl od ostatních firem. Tyto specifické rysy jsou podmiňovány především základními přednostmi a nevýhodami těchto podniků. Díky jejich velkému významu pro naše hospodářství, je nutností uvědomit si slabé stránky tohoto podnikání a následně směřovat veškeré činnosti k zlepšení těchto nedostatků.

2.3.1 Výhody a nevýhody MSP

Malé a střední podniky disponují řadou výhod oproti ostatním firmám. Mezi tyto přednosti patří například:

- stabilizace pluralistické společnosti,
- přispívání k technickému pokroku,
- rozptylování rizik– zabraňování krizím,
- motivovanost k lepšímu výkonu,
- zlepšení kvality života,
- možnost pružně reagovat na změny,
- obrana proti hospodářské recesi,
- rychlejší rozhodování.

Stabilizace pluralistické společnosti

Malé a střední podniky jsou samostatné hospodářské celky, které přispívají k zajištění pluralistické společnosti. Udržení takovéto společnosti v podstatě závisí na schopnosti zabránit vzniku mocenských nerovností. Důležitým faktorem je v tomto případě udržení vysoké míry zaměstnanosti. Tyto podniky ale nepůsobí jako stabilizátor jen díky

vytváření nových pracovních míst, nýbrž tuto společnost podporují v zodpovědnosti a vlastním rozvoji. Vše je zapříčiněno užším vztahem mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem oproti těmto vztahům ve velkém podniku. [4]

Technický pokrok

MSP se zaměřují na výzkum a vývoj orientovaný na přidanou hodnotu: vynálezy se dále rozvíjejí až do technicko - ekonomické zralosti. Uvedené inovace probíhají jinak, než ve velkých podnicích, zpravidla jde o inovace nižšího řádu. Další, co pokroku přispívá, je skutečnost, že v problémovém období podniku zpravidla nepomůže nic jiného než vývoj nových produktů. [4]

Zabránění krizím

Čím více na sobě nezávislých hospodářských jednotek a subjektů uvnitř jednoho národního hospodářství existuje, tím více je stabilizovanější počet podniků, které jsou úspěšné, popř. které troskotají. Jsou – li tyto hospodářské jednotky zúčastněny v nejrůznějších hospodářských odvětvích, dochází mezioborově k vyrovnání rizika. A to tím, že tyto podniky mohou kompenzovat vzkvétající a upadající obory. [4]

Motivace k lepšímu výkonu

Výzkumy dokazují, že podniky vedené podnikateli, často dosahují větších úspěchů než firmy, které vedou zaměstnávání manažeři. Pro zaměstnance malých a středních podniků obvykle představují motivaci nemateriální hodnoty. Mezi tyto hodnoty lze zařadit například: citelnou vlastní zodpovědnost; těsné osobní kontakty na pracovišti, jak mezi zaměstnanci, tak mezi vedením a zaměstnávány; delegování úkolů a přenos kompetencí. Různé průzkumy poukazují na to, že zaměstnáváné osoby v malém a středním podniku jsou často spokojené více než zaměstnanci velkých firem, a to i přes výhodnější mzdové podmínky, které velké firmy nabízejí. [4]

Zlepšení kvality života

Malé a střední podniky poskytují bohatou nabídku zboží s vysokou úrovní kvality. Zákazníkovi se mohou daleko více přizpůsobovat v nabízeném sortimentu a poskytování zvláštních služeb. Další přínos pro zlepšení kvality pak spočívá v zásobování blízkého okolí podniku, tuto výhodu zejména pociťuje oblast venkova. Z časového hlediska přinášejí flexibilitu provozních hodin a dodacích lhůt. Zaměstnaným lidem jsou schopni nabídnout různorodé profesní zaměření s možností pracovního růstu. Nabízejí pracovní místa, která nevyžadují přemísťování a odloučení od rodiny. [4]

Možnost pružně reagovat na změny

Na rozdíl od velkých podniků nemají malé a střední podniky rozsáhlý investiční majetek, který zužuje možnosti produkčního využití. Změna předmětu činnosti nevyžaduje u MSP tak rozsáhlé zásahy do výroby jako u velkých podniků. [3]

Odolnost proti hospodářské recesi

Tato odolnost je oproti velkým firmám u malých a středních daleko větší. Hlavní výhodou je jejich pružné reagování na změny. Za hospodářské recese se velké podniky zbavují hospodářských aktivit, které jsou ztrátové, naopak pro malé a střední firmy se stávají tyto činnosti příležitostmi, jak nejlépe využít produkční kapacity. [3]

Rychlejší rozhodování

Díky obvyklé účasti vlastníků na výkonném řízení jsou rozhodnutí přijata v mnohem kratším časovém úseku oproti velkým firmám. [3] Dále podporuje rychlost rozhodování i vzájemná propojenost vztahů na pracovišti.

Vedle zmiňovaných předností provázejí malé a střední firmy i určité nevýhody, které mají oproti velkým firmám. Za zmínku stojí:

- omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě,
- menší finanční zdroje,

- vyšší pracovní zatížení za méně příznivých pracovních podmínek,
- omezené možnosti získat výhody z rozsahu produkce,
- omezené prostředky na zviditelnění.

Omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě

Správní a produkční povinnosti, které udává právní řád, daňová legislativa a v neposlední řadě normy upravující životní prostředí jsou v podstatě shodné s normami, které musí dodržovat velké firmy. Malé a střední firmy mají na tyto účely méně prostředků než firmy velké a kladou za tímto účelem vysoké požadavky (časové i odborné) na vedoucí pracovníky. [3]

Menší finanční zdroje

Představuje pro sektor malých a středních firem horší dostupnost úvěrových zdrojů. Nedostatek finančních prostředků je mnohdy příčinnou, proč některé z firem ani nevzniknou. V další fázi mnohdy omezenost finančních zdrojů způsobuje blokádu rozvoje existujících subjektů, zúžení inovací a nerealizované cíle. [3]

Vyšší pracovní zatížení za méně příznivých pracovních podmínek

Ve středním, ale i malém podniku je obvykle majitel i vrcholovým manažerem, a tím pádem sleduje bezprostředně zájem o maximalizaci svého zisku a získání konkurenční výhody, to ho obvykle vede k vyššímu pracovnímu nasazení, které pak očekává i od svých zaměstnanců. Bohužel oproti firmě velké nedisponuje velkým kapitálovým zázemím, kterým by pak tyto zaměstnance mohl zaplatit. [3]

Omezené možnosti získat výhody z rozsahu produkce

Malým a středním podnikům plán výroby umožňuje objednávat materiál pouze v malém množství. Tato nevýhoda zapříčiňuje nemožnost dostávat slevy a výhodnější dodací podmínky, které jsou nabízeny pouze při nadměrném objednacím množství. Vzhledem

k malému počtu zaměstnáváných osob jsou tyto firmy závislé na nalezení takových pracovníků, kteří jsou flexibilní, loajální a mají pocit zodpovědnosti. [3]

Omezené prostředky na zviditelnění

Díky nedostatku zdrojů nemohou tyto firmy účinně ovlivňovat potencionální zákazníky. Svou produkci zpravidla umisťují pouze na úseku lokálního trhu. Tento nedostatek ovlivňuje velikost obrátu a možnost růstu zvyšováním velikosti podniku. [3]

2.4 Systémy podpory pro MSP

Pro Českou republiku má podnikání malých a středních podniků značný význam, nejenže zabezpečuje tvorbu nových pracovních míst, je flexibilní, snadno se přizpůsobuje změnám trhu, ale je především tzv. hybnou silou ekonomiky. Je důležité si uvědomit, že zvláště pro naši malou republiku s otevřenou ekonomikou má rozvoj MSP mimořádný význam, a proto i samotní podnikatelé by se měli neustále snažit svou situaci na trhu zlepšovat. [11] Jakákoli podpora tohoto podnikání a činnosti směřující k zlepšení podmínek pro rozvoj tohoto podnikání se v závěru promítnou do celkové situace naší země.

Podpora podnikání zahrnuje celý soubor opatření směřujících ke zlepšení či usnadnění podnikání. Je prováděna především pomocí různých institucí (státního i nestátního charakteru), které nabízejí za zvýhodněných podmínek své služby podnikatelům. Mezi tyto organizace spadá například: Ministerstvo průmyslu obchodu, Ministerstvo pro místní rozvoj, CzechInvest, CzechTrade, Regionální poradenská centra a Informační centra, Podnikatelská a Inovační centra, Hospodářské komory, Design centrum, Národní vzdělávací fond, Centrum pro regionální rozvoj, různé agentury, aj...

2.4.1 Druhy podpor

Způsoby poskytování podpor lze členit podle několika hledisek, dle obecného pojetí se jedná o poskytování formou:

- přímou, kdy se jedná se o konkrétní dotaci,

- nepřímou, která sleduje cíl trvalého zlepšování podnikatelského prostředí.

Podle prostorového hlediska, kdy může být podpora realizována různými územními, regionálními, národními a nadnárodními celky, členíme druhy podpory na:

- Unijní,
- Národní,
- Krajskou a regionální,
- Obecní.

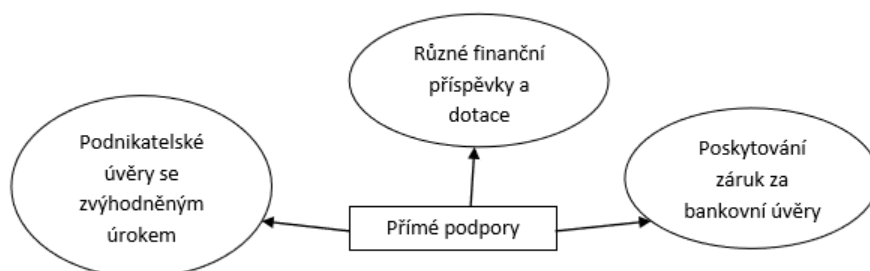
Členit tyto subvence lze i podle poskytovatele, kdy podpora může být realizována příslušnými ministerstvy nebo jinými orgány.

2.4.2 Přímá a nepřímá podpora

Přímé podpory

Tato podpora je poskytnuta až po splnění předem daných podmínek, které jasně stanovuje daný program. Podpory jsou vyhlášeny přes příslušné orgány, které jsou touto činností pověřeny jednotlivými ministerstvy. Přehled hlavních prostředků přímých podpor můžeme vidět na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Hlavní prostředky přímé podpory



Zdroj: Smejkalová, Petra. Bakalářská práce. Podpora malého a středního podnikání. [20]

Nepřímé podpory

Tento druh podpor má za cíl zlepšení podnikatelského prostředí. Největší úsilí je vynakládáno na zmenšení administrativních zátěží jak při zahájení podnikání, tak v jeho průběhu. Do tohoto druhu pomoci je začleněno i vytváření průmyslových zón a podpory na zkvalitnění informačních služeb pro podnikatele. Některé z těchto podpor uvádím na obrázku č. 2.

Obrázek č. 2: Nepřímé podpory



Zdroj: Smejkalová, Petra. Bakalářská práce. Podpora malého a středního podnikání. [20]

3 Analýza malého a středního podnikání v Karlovarském kraji

Tento kraj leží na nejzápadě Čech. Hranice se Spolkovou republikou Německo se rozprostírá na severu a západě. Sousedící kraje jsou z jižní strany Plzeňský a z východu Ústecký. Ústecký kraj spolu s Karlovarským tvoří region soudružnosti Severozápad. Z hlediska administrativy kraj tvoří tři okresy – Sokolov, Cheb a Karlovy Vary. Na území těchto okresů se nachází 132 obcí. Rozloha kraje je 3 314 km² a díky tomuto malému území patří mezi nejmenší kraje České republiky (uvádí se, že tvoří 4,2 % celkové rozlohy země). K 1. 1. 2014 kraj čítal 300 309 obyvatel, tento počet představuje 2,85 % celkového počtu obyvatel republiky. Karlovarský kraj je znám především lázeňstvím a turistikou, která je s ním spjatá. Na území kraje se nachází nejen lázně Karlovy Vary, ale i Mariánské Lázně, Františkovy Lázně, Lázně Kynžvart a Jáchymov. V Kraji je největší bohatství ukotveno v léčivých pramenech a v přírodních minerálních vodách, z nichž asi celosvětově nejznámější je Mattoni. Kraj dále proslul uměním svých sklářských mistrů. Na území regionu se mimo jiné nachází i velmi známá sklárna značky Moser. Kromě turistiky a lázeňství kraj disponuje celou řadou nalezišť zásob hnědého uhlí a keramických jílu.

Statistická zjištění: míra obecné nezaměstnanosti na konci roku 2014 dosáhla na 9,33 %, oproti roku 2013 se jedná o pokles přibližně o 0,5 %. Cestovní ruch v tomto regionu patří k nejvýznamnějším složkám ekonomiky. Za zmínku stojí uvést, že dle výzkumu se počtem přenocování na 1 000 obyvatel tento kraj umístil v rámci celorepublikového srovnání na prvním místě. Co se týká hodnocení návštěvnosti, kraj dosáhl na šestý stupeň v porovnání s ostatními. [14] Největší turistický boom nastává v období přelomu června a července, lidé sem jezdí na jednu z nejdůležitějších kulturních akcí naší republiky – Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary. Tento festival nabízí setkání tuzemských i zahraničních produkčních tvůrců, spolu se zhlédnutím předních světových filmů či dokumentů. V tomto období se jak po stránce kulturní, tak společenské stávají Karlovy Vary nejdůležitějším městem naší země. Nelze opomenout ani přeshraniční spolupráci, kterou kraj uplatňuje v rámci euroregionu Egrensis. Nejvyšší krajský úřad, jako vrchol administrativní správy v námi zmiňovaném regionu se nachází v krajském městě Karlovy Vary. [16]

3.1 Členění malých a středních podniků podle jednotlivých okresů

U Karlovarského kraje, stejně tak jako v celé české republice je velmi patrný trend maximalizace a podpory malého a středního podnikání. K 31. 12. 2013 v regionu fungovalo 28 041 subjektů. Pokud porovnáme tuto hodnotu se součtem MSP celé České republiky, je zřejmé, že podíl na celkovém počtu MSP je relativně nízký. Jedná se pouze o 2,4 %. Co se týče kritického roku v počtu provozování činností MSP v kraji lze jasně říct, že to byl rok 2007 (26 091 podniků, podíl na celostátním počtu byl 2,7 %). Co se týká nejmenšího podílu vzhledem k počtu na úrovni republiky, došlo k němu právě v roce 2013. Zjištěné a analyzované statistiky jsou pro úplnost a přehlednost zpracovány do tabulky č. 4. Průměrný počet MSP v regionu byl v letech 2006 – 2013 téměř 29 344 podniků.

Jak již bylo uvedeno výše, okresně se Karlovarský kraj člení pouze na tři okresy. Uvedený graf č. 5, charakterizující vývoj MSP v Karlovarském kraji ukazuje, že okres Karlovy Vary výrazně převyšuje v počtech MSP ostatní okresy a to ve všech letech. Průměrně dosahoval počet MSP v okrese Karlovy Vary 11 723 podniků. Maxima působnosti malého a středního podnikání dosáhl okres v roce 2009, v tomto roce svou činnost provozovalo 13 840 podniků. Stejně jako tomu bylo u ostatních okresů, dosáhl i okres Karlovy Vary svého minima, a to v roce 2007, tehdy v něm bylo zaregistrováno 11 789 ekonomicky aktivních MSP. Ve srovnání s dosaženým maximem kraje se jedná o pokles činící 14 %. Podobný trend růstu a poklesu lze spatřit také u okresů Cheb a Sokolov.

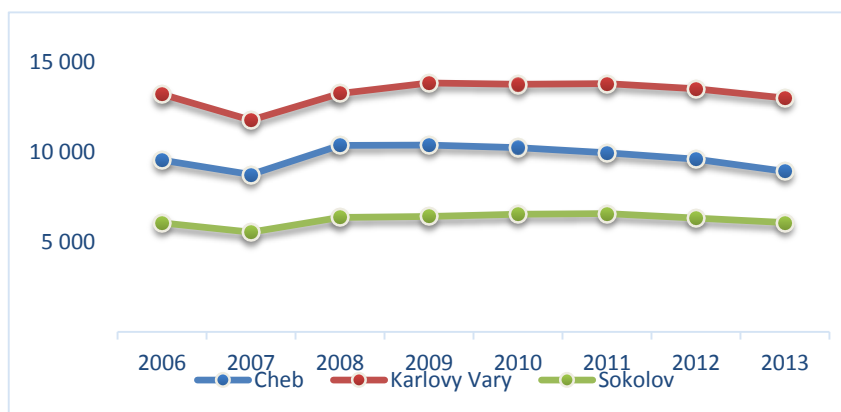
Z uvedeného grafu č. 4 je možné sledovat vývoj počtu MSP u všech okresů kraje. Můžeme zde mluvit o trendu růstu toho počtu v letech 2008 – 2011 a následného poklesu v následujících letech. Průměrné počty MSP dosahovaly v okrese Cheb 9 736 a v okrese Sokolov pouze 6 246 podniků (z hodnot lze usoudit, že z hlediska počtu MSP se jedná o nejméně rozvinutý okres v kraji). Okres Sokolov v porovnání s okresem Karlovy Vary nabývá v počtech MSP polovičních hodnot.

Tabulka č. 4: Počty MSP v okresech Karlovarského kraje

Region/ Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cheb	9 565	8 754	10 385	10 395	10 259	9 974	9 619	8 939
Karlovy Vary	13 217	11 789	13 266	13 840	13 772	13 810	13 526	13 014
Sokolov	6 067	5 548	6 376	6 427	6 555	6 583	6 329	6 085
Karlovarský kraj	28 849	26 091	30 687	30 662	30 586	30 367	29 474	28 041
ČR	1 019 450	945 917	1 079 839	1 103 274	1 124 700	1 147 492	1 134 987	1 124 910

Zdroj: Český statistický úřad a vlastní zpracování

Graf č. 5: Vývoj počtu MSP v okresech Karlovarského kraje



Zdroj: Český statistický úřad a vlastní zpracování

3.2 Členění malých a středních podniků podle počtu zaměstnáváných osob

Pokud kategorizujeme podniky dle počtu zaměstnáváných osob, pak zde opět jasně dominovaly skupiny „bez zaměstnanců“ a skupina „1 - 9“ zaměstnanců (pro přehlednost autorka tyto údaje zařadila do skupiny 0 - 9). U ostatních zkoumaných kategorií docházelo k minimálním, až zanedbatelným odchylkám. Tabulka č. 5 poukazuje na relativní stabilitu MSP v kraji. Pokud pak hledáme z hlediska počtu podniků nejhorší rok, pak se jedná jak na celorepublikové tak krajské úrovni o rok 2007.

Nejvíce podniků je ve velikostní skupině 0 - 9 zaměstnanců (v této skupině jsou započítány i podniky bez zaměstnanců). Tato skupina dosáhla svého maxima v roce 2010 pro region a celorepublikově pak v roce 2011. Podniky s počtem zaměstnanců „10 - 49“ dosáhly svých maxim v roce 2006 (kraj) a v roce 2008 (ČR). Co se týče celorepublikové hlediska, maximum počtu subjektů této skupiny následovalo hned po minimu. Zajímavé výsledky poskytují rozptyly jednotlivých analyzovaných kategorií. V námi zkoumaném kraji jsou tyto odchylky minimální. Například u kategorie „50 - 250“ zaměstnanců, dosáhla maximální hodnota 336 (v roce 2008) a minimální hodnota 277 podniků (v roce 2013), rozdíl mezi maximem a minimem je tedy 59 podniků. Největší rozdíl mezi maximálními a minimálními hodnotami nastává v kategorii „0 - 9“ zaměstnanců. V této kategorii činí rozdíl mezi horní a dolní hranicí 4 675 podniků.

Počty malých a středních podniků v Karlovarském kraji neovlivňují celkové statistické hodnoty těchto součtů České republiky jako celku. Pokud ale tyto hodnoty zkoumáme z hlediska regionálního, pak pro kraj představují značný význam.

Tabulka č. 5: Počet MSP členěný podle zaměstnávaných osob v Karlovarském kraji

Počet zaměstnanců/ Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
0 - 9	27 177	24 433	29 040	29 032	29 108	28 951	28 181	26 764
10 - 49	1 345	1 327	1 311	1 300	1 162	1 118	1 012	1 000
50 - 250	327	331	336	330	316	298	281	277
KK	28 849	26 091	30 687	30 662	30 586	30 367	29 474	28 041
0 - 9	958 960	884 429	1 017 946	1 043 268	1 066 782	1 090 319	1 080 615	1 062 679
10 - 49	48 474	49 295	49 467	48 181	46 206	45 577	43 400	42 588
50 - 250	12 016	12 193	9 123	11 825	11 712	11 596	10 972	10 847
Česká republika	1 019 450	945 917	1 079 839	1 103 274	1 124 700	1 147 492	1 134 987	1 116 114

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

3.3 Vybrané ekonomické ukazatele

V této kapitole se budeme zabývat vybranými ukazateli, které charakterizují ekonomickou výkonnost Karlovarského kraje. Mezi tyto indikátory patří: hrubý domácí produkt na obyvatele, registrovaná míra nezaměstnanosti a v neposlední řadě také průměrné mzdy. Ukazatel HDP na obyvatele Karlovarského kraje dosáhl za zkoumané časové období svého maxima v roce 2013, tehdy jeho hodnota činila 277 280 Kč. Tento číselný údaj pak představoval přibližně 75 % HDP/obyvatele České republiky, který byl v tomto roce 369 510 Kč. Pro přehlednost jsem opět všechny údaje zpracovala do tabulky č. 6, z níž se dozvíme, že průměrná hodnota výše zmiňovaného ukazatele v kraji byla přibližně 261 553 Kč, což reprezentuje přibližně 82 % průměrného HDP na obyvatele ČR v daném období (318 062 Kč).

Pokud se budeme zabývat registrovanou mírou nezaměstnanosti, pak negativním faktem je, že po celé sledované období byly průměrné hodnoty toho indikátoru vyšší než průměrné hodnoty pro Českou republiku. V kraji je průměrná míra nezaměstnanosti 9,58 %, to je o 0,88 % více, než činí průměrná hodnota pro ČR, ta byla ve sledovaném období 8,07 %.

Tabulka č. 6: Významné ekonomické ukazatele Karlovarského kraje

indikátor	2006	2007	2008	2009	2010	2 011	2012	2013	□θ
Karlovarský kraj									
HDP/obyv. (tis. Kč)	243,9	262,93	264,01	265,79	260,07	260,08	258,36	277,28	261,553
Registrovaná míra nezaměstnanosti (%)	9,2	7,32	7,62	11,07	11,39	9,83	10,84	9,33	9,58
Průměrné hrubé mzdy (Kč)	20 788	22 099	22 848	22 926	22 498	21 568	22 097	22 315	22 142
ČR									
HDP/obyv. (tis. Kč)	326,65	354,81	368,99	358,29	360,44	364,25	365,95	369,51	318,062
Registrovaná míra nezaměstnanosti (%)	7,66	5,98	5,96	9,24	9,54	8,62	9,36	8,2	8,07
Průměrné hrubé mzdy (Kč)	20 207	21 694	24 267	23 488	26 881	25 112	25 101	25 128	23 985

Zdroj: Data z ČSÚ, vlastní zpracování

Rozbor jednotlivých ukazatelů

1. Ukazatel HDP: V Karlovarském regionu rostl do roku 2009, poté se do roku 2012 držel na přibližně stejné úrovni a v roce 2013 dochází opět k růstu a k dosažení stejné hodnoty jako v roce 2009. V ČR roste do roku 2008, poté dochází k poklesu a opětovnému růstu až do roku 2013, kdy bylo opět dosaženo hodnoty z roku 2008.

2. Registrovaná míra nezaměstnanosti dosáhla nejmenších hodnot v roce 2007 – 2008, a to jak v regionu, tak v ČR. Poté došlo k zvýšení tohoto ukazatele a od roku 2012 k dalšímu snížení. Přesto se ukazatel ani v regionu ani v ČR už nedokázal dostat na hodnotu z roku 2007.

3. Vývoj průměrné hrubé mzdy ve srovnávaných oblastech je přibližně stejný (v téměř všech letech, kdy dochází k poklesu v karlovarském regionu, dochází k poklesu i v České republice). Za zmínku stojí srovnání výše průměrné hrubé mzdy v regionu a České republice. Zatímco v roce 2006 jsou mzdy přibližně srovnatelné, v roce 2010 je rozdíl markantní (4 383 Kč). Ve všech sledovaných letech nedošlo nikdy k situaci, že by hrubá mzda karlovarského regionu byla vyšší než v České republice. To potvrzuje také průměrná hodnota Karlovarského kraje za dané období 22 142 Kč oproti republikové hodnotě 23 985 Kč. Rozdíl činí 1 843 Kč.

3.4 Závěrečné shrnutí

Karlovarský kraj nedisponuje velkým množstvím malých a středních podniků. Tento fakt je dle mého názoru podmíněn malým počtem obyvatel a celkovou velikostí kraje. Z okresů pak, co se týče počtu těchto podniků, dominuje oblast Karlovy Vary. Období růstu malého a středního podnikání nastalo v letech 2008 – 2011, poté následoval mírný pokles. Přesto je však situace v kraji relativně stabilní.

Co se týče četnosti podniků podle počtu zaměstnáváných osob, je situace jak na krajské, tak celonárodní úrovni stejná – jasně převládají mikro firmy. V kraji jich bylo nejvíce v roce 2010 a nejméně v roce 2007, tento rok byl z toho hlediska kritický pro celou českou republiku. Kategorie středních firem dosáhla maxima počtu v roce 2006 a poté do konce sledovaného období klesala. Trend vývoje velkých firem je značně podobný, jako tomu je u středně velkých společností.

Maximální hrubý domácí produkt na obyvatele byl dosažen v roce 2013, tehdy dosáhl svého maxima v kraji i celé České republice. Průměrná hodnota HDP/obyvatele za dané období v kraji dosahovala 82% celorepublikového průměru. Registrovaná míra nezaměstnanosti byla v kraji stále nad hodnotami republiky. Nejvíce nezaměstnaných osob bylo registrováno v kraji v roce 2010. Nejméně pak v roce 2007 – 2008. Poté byl její trend proměnlivý. Nutno dodat, že počet osob bez práce se v následujících letech nepodařil snížit na minimum. Průměrná hrubá mzda se vyvíjela na obou úrovních (krajské; národní) velmi podobně. Velikost těchto mezd v kraji nikdy nebyla vyšší než celorepubliková, největší rozdíl pak mezi nimi nastal v roce 2010. Průměrně se výše těchto mezd liší o 1 843 Kč.

4 Společnost Svatavské strojírny, s. r. o.

Společnost Svatavské strojírny, s. r. o. patří mezi nejdůležitější a nejstabilnější firmy na Sokolovsku. Řadí se ke středním firmám v tomto okrese. Společnost podniká v oblasti zámečnictví a kovoobráběčství. Vzhledem k tomu, že v regionu je soustředěn velký potenciál v oblasti strojírenské výroby, musí se společnost neustále potýkat s konkurencí v oboru. Z hlediska regionální ekonomiky společnost dlouhodobě spolupracuje s městem Sokolov, středními školami v regionu a dalšími administrativními orgány.

4.1 Základní údaje o společnosti

4.1.1 Obecné informace

Název: Svatavské strojírny, s. r. o.

Vznik: 2. září 1993 zápisem do obchodního rejstříku vedeným Krajským soudem v Plzni pod spisovou značkou C 4307.

Sídlo společnosti: Pohraniční stáže 365, Svatava 357 03

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Identifikační číslo: 49196227

Statutární orgán: Ing. Vladimír Vacek – jednatel

Společníci: Ing. Josef Kubát, Ing. Vladimír Vacek, Ing. Jan Kučera

Vedení společnosti

Jednatel: Ing. Vladimír Vacek

Vedoucí výroby: Jan Kučera

Vedoucí technické přípravy výroby: Martin Holeček

Vedoucí technologické přípravy výroby: Václav Nerad

Vedoucí technického útvaru: Ing. Jan Kučera

Vedoucí ekonomického útvaru: Ing. Radka Peterková

Vedoucí obchodu:

Zdeněk Kubát

Vedoucí útvaru služeb:

Bc. Milan Ptáček

4.1.2 Předmět podnikání

Společnost podniká v oblasti zámečnictví a kovoobráběčství. V roce 1997 se společnost přeorientovala na poskytování služeb firmám v západní Evropě. V průběhu času navázala dlouholeté obchodní vztahy s partnery ve Švýcarsku, SRN, Švédsku a Holandsku. Do těchto zemí dodává jak konečné výrobky, tak díly k dalšímu zpracování. K zhotoveným výrobkům je možnost dodání náhradních dílů. [20]

Předmět podnikání zapsaný v obchodním rejstříku:

- údržba a opravy strojního a elektrického zařízení, včetně vyhrazeného zdvihacího a vyhrazeného elektrického zařízení při hornické činnosti a činnosti prováděné hornickým způsobem,
- opravy silničních vozidel, opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- zámečnictví, nástrojářství, obráběčství,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- výroby, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

4.1.3 Historie společnosti

Společnost zahájila svou činnost v roce 1993. Vznik byl spojen s privatizací údržby patřící společnosti Sokolovské uhelné, a. s. Většina činností prováděných firmou byla směřována na poskytování služeb především společnosti, jíž byla před svým vznikem součástí. Jednalo se o komplexní údržbu a opravy prostředků důlní kolejové dopravy a čerpací techniky. Předmětem poskytovaných činností tedy přímo mohla navázat na předchozí zkušenosti zaměstnanců. Tato spolupráce trvá až do současné doby. Ovšem

v souvislosti s útlumem důlní činnosti v západní části regionu byla společnost nucena začít vyhledávat nové výrobní možnosti. Toto opatření mělo do budoucna zajistit další rozvoj a stabilní zaměstnanost. Výsledek této snahy přinesl zvýšení nezávislosti a změnu výrobních činností na aktivity především v oblasti strojírenství. Tento reingeniering se ukázal jako správný. Zajistil společnosti trvalý růst a stabilní zázemí pro zaměstnance.

S ohledem na prostory, strojní vybavení a předešlé zkušenosti se společnost zaměřila na hledání nových obchodních partnerů v oblasti výroby ocelových svařovaných konstrukcí a výrobních součástí pro automobilový a železniční průmysl. Společnost rozšiřovala svůj trh také v zahraničí. Začala realizovat spolupráci s mnoha zahraničními podniky, například s firmou Finkbeiner Walter – německá firma specializující se v oblasti těžkotonážní zvedací techniky, v roce 1996 pak s firmou Ammann Schweiz – švýcarská společnost specializující se na služby v oblasti stavebnictví a stavbu silnic, téhož roku také s firmou Oertli, následující rok pak s firmou Technoimport. Spolupráce s většinou těchto firem pokračuje až dodnes. V současné době se ovšem trh rozrostl o další zákazníky jako např. o firmu Man Diesel + Turbo – poskytovatel motorů a výrobce turbín pro námořní a stacionární využití, Gyptech – výroba sádrokartonových desek, Yskawa Europe – přední světový výrobce v oblasti pohonů a průmyslové automatizace a robotizace, Andritz Atro a další...

Kromě strategického rozhodnutí týkajícího se osamostatnění od společnosti Sokolovská uhlená, a. s. bylo dalším taktickým plánem odkoupení pozemků a výrobních prostor od této společnosti. V roce 2000 firma byla schopna odkoupit veškeré plochy, výrobní a administrativní budovy. V důsledku tohoto rozhodnutí se společnost stala nezávislou v oblasti výrobních prostředků a splnila další ze svých strategických cílů.

4.1.4 Současnost

Společnost investovala do výstavby nové výrobní haly, čímž výrazně rozšířila výrobní prostory a umožnila rozvoj výrobních programů. Další z významných investic se uskutečnila díky příspěvku z evropských dotačních programů. Jedná se o dotaci na zřízení nového laserového pálicího centra na pálení plechů. Tento program zahrnoval nový laserový pálicí stroj a novou kompresorovou stanici. Společnost také byla nucena

v rámci zlepšení výroby a uspokojení zákazníků zakoupit několik nových strojů, mezi ně patří například horizontální CNC vyvrtávačka, hrotový soustruh, mostové jeřáby, zásobníková stanice technických plynů, vysokozdvizný vozík a další. Pro zvyšování konkurenceschopnosti firma rozšiřuje i nadále strojní flotilu. Kromě dobré pověsti a stabilní pozice na trhu disponují Svatavské strojírně certifikáty v různých oblastech, za zmínku stojí jistě nejdůležitější ocenění v oblasti systémů řízení jakosti při svařování. Společnost dlouhodobě spolupracuje se zahraničím při výrobě průmyslových hořáků, strojních dílů, komponentů pro lodní motory, potrubních systémů, zvedací techniky pro osobní a nákladní automobily, prostředky pro manipulaci a vybavení stavebních strojů. Ve firmě se také díky další významné investici využívá moderní informační systém, ten umožňuje rychlejší komunikaci s odběrateli a zefektivňuje práci zaměstnancům. Kromě systému se postupně inovuje veškeré informační vybavení.

Společnost operuje na trhu již 20 let, za tuto dobu se kompletně přeměnila z opravárenské základny poskytující služby převážně Sokolovské uhelné, a.s., na stabilní výrobní strojírenskou společnost, charakterizovanou dobrou pověstí, spolehlivostí a kvalitními partnerskými vztahy.

4.2 Poskytované služby

Svatavské strojírně, a. s. se zabývají komplexními službami v oblasti strojírenství od strojírenské výroby, přes opravy a renovace až po ostatní služby spjaté s tímto oborem. Zákazníky dělí společnost do 3 skupin a to na zákazníky nakupující: kompletní strojírenská zařízení, hotové komponenty, a nakupující materiál a služby. Níže už k vybraným službám.

Strojírenská výroba pak zahrnuje:

- výrobu průmyslových hořáků,
- výrobu strojních dílů a zařízení,
- výrobu svařovaných ocelových konstrukcí,
- výrobu dílů pro kolejovou dopravní techniku,
- výrobu zvedacích zařízení pro opravárenskou činnost,
- dělení laserem: řezání plechů, řezání profilů.

Opravy a renovace:

- soukolí železničních vozidel,
- drtících válců,
- hřidelí a otvorů.

Mezi ostatní služby lze zařadit především kooperaci v oblasti dělení materiálu a poskytování ubytování (především svým zaměstnancům) ve Svatavě u Sokolova.

5 Analýza společnosti

Pro správnou analýzu společnosti je nutné znát základní cíle, jichž chce firma dosáhnout, a především vizi, s níž se ztotožňuje. Veškeré činnosti se pak provádějí v souladu s touto vizí a následné hodnocení těchto aktivit je porovnáváno s dosažením jednotlivých cílů. V další části se pokusím tuto vizi více přiblížit, následně se budu zabývat okolím společnosti a v poslední řadě zhodnotím hospodářskou činnost dané firmy.

5.1 Základní cíle a vize společnosti

Základním cílem společnosti je v dlouhodobém měřítku trvale uspokojovat všechny požadavky stávajících, ale i nových zákazníků. S touto činností se snaží společnost neustále zvyšovat důvěru odběratelů a snažit se dodržovat maximální vstřícnost v těchto vztazích. Dalším cílem je neustálé zlepšování fungujícího systému vně společnosti, a tím zajištění maximální efektivity výroby a řízení. Firma se zajímá i o své zaměstnance, a to především co se týče jejich rozvoje, snaží se neustále zapojovat zaměstnance do systému odpovědnosti za kvalitu, tím dochází ke snižování nákladů a minimální výrobu zmetků. Poslední hlavní strategickou vizí je snaha o neustálou optimalizaci vztahů s odběrateli a dosažení maximální spokojenosti na obou stranách tohoto obchodního vztahu. Tyto rysy strategického chování pak mají především za cíl trvalé udržení pozice jednoho z největších dodavatelů strojírenských výrobků v našem regionu. Největšími konkurenčními výhodami, kterými společnost disponuje, jsou pak například: vysoká kvalita, schopnost velkoobjemových zakázek a přívětivá cenová politika.

5.1.1 Základní složky vize:

- 1) **Zákazníci strategického záměru** – především středně velké a velké společnosti. Tyto firmy člení námi zmiňovaná společnost do tří skupin: na zákazníky nakupující kompletní strojírenská zařízení, nakupující hotové komponenty, nakupující materiál a služby. Největší odbyt zajišťují odběratelé v první a druhé skupině

- 2) **Produkt** – strojírenské výrobky a služby v oblasti strojírenské (výčet viz Kapitola poskytované služby)
- 3) **Trh a jeho segmenty** – noví zákazníci, možnost vstupu na nové zahraniční trhy, obsazení regionální trhu díky využití existenciálních problémů ostatních firem působících v tomto odvětví
- 4) **Technické, technologické a jiné přednosti produktu** – používání nejmodernějších technologií k dosažení vyšší kvality výrobků, snaha snížit díky technickému a technologickému vybavení výrobní náklady
- 5) **Strategie zisku** – maximalizace obratu (stabilně rostoucí tržby a obrat společnosti)
- 6) **Filozofie společnosti** – obstát v boji proti konkurenci, a to jak z hlediska ceny, kvality, ale i ve flexibilním a rychlém reagování na změny v poptávce a výrobních možnostech
- 7) **Povědomí veřejnosti** – snažit se dostat do mysli širokého spektra potenciálních zákazníků, a to především reklamou, účastech na strojírenských veletrzích, sponzoringem různých společenských aktivit, spoluprací se školami
- 8) **Sociální hledisko** – dobrá podniková kultura, zvyšování produktivity práce zaměstnanců, snažit se o maximální úroveň komunikace se zaměstnanci, ztotožnění zaměstnanců s podnikovou strategií

Cíle společnosti zahrnují několik oblastí:

- a) Finanční hledisko – tento segment sleduje zajištění krátkodobé a dlouhodobé finanční stability, dále pak schopnost plnit platební závazky, snažit se o činnost dosahující hlavně kladného zisku, snížení cizích zdrojů
- b) Segment tržního vývoje – neustále vyhledávat a získávat jak nové, tak zahraniční zákazníky
- c) Charakteristiky trhu – zajistit stabilní růst tržeb, budovat kladné vztahy jak k dodavatelům, tak k odběratelům, snažit se o maximálně kvalitní výrobky, neustále zlepšovat firemní systém, dodržovat systém řízení kvality dle získané normy ISO 9001 a tento systém se snažit co nejvíce zefektivnit
- d) Inovace a investice – v budoucnosti se bude společnost snažit o aktualizaci výrobních zařízení a inovace v oblasti počítačového a programového vybavení

- e) Jakost výroby – snažit se o co nejefektivnější systém kontroly jakosti, aby docházelo k minimální výrobě zmetků
- f) Péče o zaměstnance – úspěch závisí především na kvalifikované pracovní síle, zajistit vysoce kvalifikované a motivované zaměstnance, zajištění dostatečného školení zaměstnanců, zvyšování kvality práce, ztotožnění zaměstnanců s cíli společnosti, spolupráce se studenty středních škol v okolí

5.2 Analýza prostředí společnosti

Veškerá činnost podniku je především ovlivněna prostředím, jehož součástí daná firma je. To je tvořeno dvěma složkami: vnějším a vnitřním okolím dané společnosti. Obě dvě tyto skupiny mají významný dopad na hospodářskou, ale i veškerou jinou aktivitu firmy. Pro správné podnikání je nutné dobře znát všechny prvky těchto okolí a dokázat určit, která součást je pro firmu přínosem a která naopak hrozbou. Na základě analýzy těchto prostředí může firma zefektivnit svou výrobu, vstoupit na nové trhy nebo například zvolit správnou strategii v boji s konkurencí.

5.2.1 Vnější prostředí Svatavských strojírny, s. r. o.

Pro to, aby byl podnik úspěšný, je nutné uvědomit si, které okolní faktory mají vliv na jeho fungování. Některé faktory nelze ovlivnit činností firmy, jsou dané, a tak je společnost musí respektovat. Jiné faktory lze ovlivnit jen do jisté míry. Analýzou tohoto prostředí zjistíme, jaké mají vlivy na námi zmiňovanou firmu a jestli pro ni představují hrozbu v opačném případě příležitost.

Svatavské strojírny jsou při své činnosti, ostatně jako každý jiný podnik, ovlivněny jednotlivými body tzv. Pest analýzy. Tyto body v sobě zahrnují legislativní, demografické, ekonomické, sociologické, kulturní, technologické, politické a ekologické faktory. Níže se pokusím vyjmenovat některé z faktorů, kterými se námi zmiňovaná společnost musí řídit.

5.2.1.1 Stručná Pest analýza

Legislativa: společnost je v rámci své právní formy a činnostech souvisejícími s podnikáním ovlivněna zejména zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a zk. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Dále se musí firma řídit daňovými zákony, při vztazích se zaměstnanci dodržovat zákoník práce a v neposlední řadě je nucena dodržovat zákony vymezující ekologický vliv firmy na společnost a spolu s nimi dodržovat normy upravující ochranu životního prostředí.

Demografie: Toto hledisko se zabývá především hlediskem zaměstnanců. Jelikož společnost působí ve strojírenském odvětví její zájem na tuto pracovní sílu je směřován především k mužům, u kterých je pak požadována především kvalifikace v oboru.

Ekonomika: Činnost firmy je ovlivněna například měnovým kurzem; výší inflace; sazbami, které poskytují banky; průměrnými mzdami; výší daňového zatížení.

Politika: Nejvíce podnik v současné době ovlivňuje členství v Evropské unii, to s sebou přináší nemalá omezení hlavně v oblastech výroby (směrnice pro výrobu), životního prostředí a používaných materiálů. Toto členství ovšem umožňuje i značné příležitosti, především ve formě dotací pro malé a střední podnikání.

Ekologie: Společnost je hlavně omezena v rámci ekologické stránky výroby. Tento vliv společnost řídí především kontrolou produkce odpadů. Tyto odpady jsou také tříděny na obyčejné a nebezpečné. Při práci s chemickými látkami se dodržuje maximální opatrnost a zamezení znečištění prostředí. Toto znečištění se také pravidelně kontroluje pomocí měření emisí a případnou výměnou filtračního zařízení. Společnost také vlastní čističku odpadních vod.

Sociologie a kultura společnosti: S kulturními zásadami se společnost potýká denně. Mezi tyto zásady lze zařadit především morálku zaměstnanců, dodavatelů, ale i odběratelů. Všeobecná kultura společnosti se totiž promítá do veškerých vztahů spojených se všemi zmiňovanými skupinami, a to například formou plnění závazků, ochotě pracovat, včasnému zaplacení, dodržování smluv, atd.

5.2.1.2 Konkurence

Jak autorka uvedla výše, existují prvky vnějšího okolí, které společnost svou činností (zejména marketingovou) do jisté míry ovlivnit může. Nejdůležitější z těchto prvků je existence konkurence, tu může společnost ovlivnit především včasnou reakcí na jejich chování, nebo větší efektivitou poskytovaných služeb. Pro vztah firma - konkurence je nutné uvědomění si i potenciálních substitutů nabízených výrobků. Dále autorka uvede konkurenty, se kterými se Svatavské strojírný potýkají a hrozby v podobě existujících substitučních výrobků.

Současná konkurence

Svatavské strojírný se nachází v regionu, kde je soustředěn velký potenciál v oblasti strojírenské výroby. V současné době jsou hlavními konkurenty v oboru zejména společnosti Sokolovské strojírný, Kukul – DSS, Šlégr, Strojírny Cheb, BMP – obrábění kovů, Czech Industry Grup, Rotas strojírný. Převážná většina z těchto zmíněných společností ovšem nedosahuje velikosti Svatavských strojíren, a tak se jejich činnost zaměřuje pouze na méně objemnou výrobu. Konkurenci je ale ve strojírenském odvětví velmi těžké popsat. Existují zde situace, kdy na jedné straně vystupuje firma jako konkurent a na straně druhé se stává i významným partnerem. Tento vztah nastává v případě společnosti Rotas Strojírny, která tvoří jednoho z nejvýznamnějších kooperátorů naší společnosti. Další problém v boji s konkurencí nastává v podobě zvyšování nákladů, které není schopna společnost ovlivnit. Námi zmiňovaná společnost si tento fakt uvědomuje, a snaží se proto v oblasti technologií a řízení vytvářet oproti konkurenci náskok.

Potenciální konkurence

Vznik potenciálu pro nové konkurenty je spjat především se vstupem do Evropské unie, kdy toto členství poskytuje možnost expanze obchodu zahraničních firem. Další možnost je tvorba dceřiných společností. Tyto společnosti pak tvoří velcí zákazníci, jedná se o situaci, kdy část výroby, kterou si zajišťují externě převedou na právě vzniklou dceřinou společnost.

Substituční výrobky:

V našem případě společnost vyrábí pouze meziprodukty na zakázku. Vyrábí tedy pouze části výrobků, výrobky někoho jiného. Z toho vyplývá, že neexistuje možnost substitučních výrobků. Hrozba je zde v případě existence nové, či stávající konkurence, která dokáže vyrobit stejné produkty.

5.2.1.3 Odběratelé

Jelikož autorka odběratelské vztahy zmínila již v sekci popisující historii společnosti, uvede teď pouze stručný soupis nejvýznamnějších. Z tohoto soupisu je zřejmé, že se společnost specializuje především na zahraniční klientelu. Z nichž nejlukrativnější vztahy, jak dokládá tabulka č. 7, probíhají s firmami Man Diesel + Turbo, Ammann a Finkbeiner.

Současní významní odběratelé:

- Finkbeiner Walter (SRN)
- Man Diesel + Turbo (SRN)
- MEKO (SRN)
- WFT (SRN)
- Yskawa Europe (SRN)
- Andritz Atro (SRN)
- AWB (SRN)
- Ammann Schweiz (Švýcarsko)
- Maag Pumpsystem (Švýcarsko)
- Gyptech (Švédsko)
- Bombardier Transportation Czech Republic a. s.
- Plastmetalchem spol. s. r. o.
- Sokolovská uhelná a. s., právní nástupce
- WMKS s.r.o.

Tabulka č. 7: Výše obratu z uskutečněných zakázek s odběrateli

Obrat v mil Kč			
Odběratelé	2011	2012	2013
Man Diesel + Turbo	77	52	27
Ammann	12,2	17,2	24,5
Finkbeiner	19,2	20,7	21,6
Plastmetalchem	14	10	7,3
Bombardier	0,7	1,5	6,7
AWB	0	4,5	6,1
MEKO	2,4	6,7	4,6
Gyptech	0	13,1	4,2
WMKS	5,5	7,5	4,1
Maag Pump Syatem	3,8	2,4	3,7
Yaskawa Europe	2	0,8	2,5

Zdroj: Svatavské strojírný, s. r. o. Interní dokument společnosti. Podnikatelský záměr: Zvýšení konkurenceschopnosti, kvality a navýšení kapacit v oblasti dělení materiálů plamenem a plazmou.

5.2.1.4 Dodavatelé

I kvalita dodavatelských služeb má pro chod firmy značný význam. Společnost Svatavské strojírný přikládá kvalitě dodavatelských vztahů značnou míru pozornosti. Jejím cílem je, aby tyto vztahy byly založeny na vzájemné důvěře a výhodnosti pro obě strany. Při své činnosti pak spolupracuje s dlouhodobými dodavateli, o kterých ví, že dodávky zajistí vždy bez problémů a v požadované kvalitě.

Hlavní dodavatelé společnosti jsou:

- Feron, a. s.
- Feros Praha, s. r. o.
- IT Bohemia, s. r. o.
- Primapol-Metal-Spot, s. r. o.
- ThyssenKupp Ferrosta spol. s. r. o.
- Linde Gas, a. s.

Při řízení vztahů s dodavateli uplatňuje společnost jednotný systém hodnocení dodavatelů. Dle tohoto systému jsou pak dodavatelé členěni podle výše obratu a důležitosti.

5.2.2 Vnitřní prostředí společnosti

Interní analýza podniku je velmi účinný prostředek zjištění nejvýznamnějších vnitropodnikových faktorů, které souvisí s plněním strategických cílů. Tyto faktory může podnik bezprostředně ovlivnit. Po následném analyzování těchto faktorů lze vytvořit seznam silných a slabých stránek konkrétního podniku, které přímo souvisí s jeho vyvíjenou hospodářskou činností.

Mezi základní oblasti, které pak interní analýzou zkoumáme lze řadit: organizování a řízení firmy, řízení v oblasti personálních vztahů, marketing, interní komunikace, výzkum a vývoj, informační systémy a v neposlední řadě finance a účetnictví.

- **Organizování a řízení firmy**

Organizace práce se uskutečňuje ve firmě na základě funkcionální organizační struktury. Řediteli společnosti jsou podřízeny útvary výroby, přípravy výroby, techniky, financí, obchodu, řízení kvality a útvar služeb. Obchodní a technický útvar je řízen společníky. Co se týče odpovědnosti vedoucích jednotlivých útvarů, tak ze své činnosti se odpovídají v důsledku liniového řízení svému přímému nadřízenému.

- **Personální řízení**

V současnosti pracuje společnost na jeho zlepšení. Ukázalo se, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k efektivnímu výkonu práce. Tento fakt se odráží především na kvalitě výroby. Společnost se snaží o zlepšení podnikové kultury. Na pracovišti vznikají samozřejmě i konflikty. V tomto případě je vznik těchto rozporů podmíněn nespoluprací jednotlivých útvarů a vážnoucí komunikací mezi nimi.

V souvislosti s plněním pracovních úkolů je nutné nastolit i kontrolu činností. Svatavské strojírny, jelikož si zakládají především na kvalitě svých výrobků, přikládají značný význam kontrole kvality těchto produktů. Kontrola ovšem nezahrnuje pouze kvalitu, nýbrž sleduje i správně provádění jednotlivých činností uvnitř firmy. V důsledku kontroly pak může dojít i k nápravným opatřením v souvislosti s nedodržením předem stanovených úkolů.

Další důležitou činností spojenou s personálním řízením je rozvoj zaměstnanců. Rozvoj je zaměřen především na vzdělávání zaměstnanců. Svým pracovníkům vytváří optimální podmínky pro doplnění středoškolského a vysokoškolského vzdělání v požadovaných oborech. Další vzdělání probíhá v rámci studia cizích jazyků, to je prováděné prostřednictvím soukromých lektorů. Také proběhla externí školení na zvyšování kvalifikace, které se mohly uskutečnit díky dotačním fondům. Jednalo se především o svářecí školy, kurzy na programování technických zařízení s CNC řízením a mnoho dalších...

- **Marketing**

Svou marketingovou činnost provádí společnost různorodě. Největší přehled nabízených služeb je možné nalézt na internetových stránkách, dále je možné najít reklamu v regionálním tisku. Co se týče internetového nabízení služeb, pak společnost umisťuje své produkty na různé webové stránky zaměřené na průmyslovou výrobu, např.: ABC Českého hospodářství, IndustrieCZ a další. Kromě reklamy se snaží společnost dostat pozitivně do povědomí lidí i prostřednictvím sponzorství různých sportovních a společenských aktivit v regionu. Společnost klade značný důraz na reference od současných zákazníků, snaží se o neustále zlepšování uspokojení jejich přání, toto pozitivní šíření kvality napomáhá příchodů dalších klientů.

I přes veškeré tyto činnosti není úroveň marketingu taková, aby jako jediná zajistila příchod nových zákazníků.

- **Interní komunikace**

Tato část firmy je velmi důležitá. Ve Svatavských strojárnách se uskutečňuje komunikace prostřednictvím týdenních porad vedení společnosti. Útvar technologie a výroby provádí porady každodenně, je to nutné z hlediska hlášení stavu výroby, výrobních nedostatků, závažnosti oprav a posouzení realizovatelnosti zakázek ve splněných termínech. O interní komunikaci se stará hlavně specialista, který má za úkol zlepšení kultury firmy, snaží se více namotivovat zaměstnance a také slouží jako poradce pro veškerý personální servis.

Kromě běžných organizačních a pracovních činností se zaměstnanci mohou více stmelit na každoročním neformálním setkání pořádaném vedením společnosti. Tyto sešlosti napomáhají nejen prohloubení přátelských vztahů, ale umožňují i vedoucím pracovníkům zhodnotit spokojenost zaměstnanců. Kromě těchto setkání společnost organizuje různé sportovní akce pro technické i dělnické pracovníky. Je v zájmu a očekávání firmy, že všechny tyto činnosti přispějí ke zlepšení komunikace mezi zaměstnanci.

- **Výzkum a vývoj**

Společnost, jelikož se zabývá zakázkovou výrobou částí konečných výrobků, nevytváří žádné aktivity v oblasti vývoje svých produktů (jelikož finální produkt vlastně nevytváří). Co se týče oblasti vývoje, je společnost velmi aktivní. Neustálé zlepšení sleduje častou obměnou a aktualizací výrobních zařízení. V minulosti bylo zřízeno nové laserové pálicí a frézové centrum, také byly nakoupeny nové CNC stroje, hrotové soustruhy, mostové jeřáby, zásobníkové stanice technických plynů, vysokozdvizné vozíky, svářečí agregáty, šroubové kompresory, stříkací zařízení, hydraulická čtyřválcová zakružovačka plechu, 3D měřicí souřadnicový stroj a mnoho dalšího. Také proběhla generální oprava a modernizace velkého soustruhu.

Aktualizace strojní flotily je ovšem velmi finančně náročná a tak je stále ve výrobě velký podíl zastaralého zařízení. Tento problém společnost průběžně a efektivně řeší.

- **Informační systém**

Rok 2010 představoval přelom v zavedení nového informačního systému. Tento systém již zahrnuje moderní plánování potřeb a zdrojů, spolu s plánováním výroby v omezených kapacitách. V současné době společnost používá 3 druhy informačních systémů, jejichž databáze jsou vzájemně propojeny. Jedná se o systém pro oblast výroby (TPV2000), personální (Kompas) a ekonomickou administrativu (Dimenze++).

Současně se zavedením nové informační soustavy probíhá postupná inovace počítačového a programového vybavení, zvyšování přenosové rychlosti dat, umístování Wi-Fi hotspotů a další zefektivnění v této oblasti.

- **Finanční postavení**

Finanční pozice je z hlediska analýzy vnitřního prostředí firmy velmi zásadní. Podle toho jaké postavení v oblasti financí firma zaujímá lze hodnotit celkovou vnitřní sílu společnosti. Nejen to, ale z výsledků tohoto zkoumání lze zjistit konkurenční pozici a v neposlední řadě je možné formulovat strategické opatření. Pro posouzení provede autorka v další kapitole stručnou finanční analýzu.

5.2.2.1 Finanční analýza

Aby mohla námi zmiňovaná společnost profitovat ze všech níže zkoumaných ukazatelů, musí je porovnávat s hodnotou stejných ukazatelů firem stejného podnikatelského oboru. Jestliže pak následně ve svých poměrových ukazatelích zjistí odchylky od standardů oboru, měly by se určit příčiny těchto odchylek a měla by se přijmout různá nápravná opatření. [7]

Tabulka č. 8: Čistý pracovní kapitál

2013	
Oběžná aktiva	140 229
Krátkodobé závazky	36 742
Čistý pracovní kapitál	103 487

Zdroj: vlastní propočty z účetní závěrky společnosti

Čistý pracovní kapitál, který počítáme jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků, vyjadřuje, kolik provozních prostředků nám zůstane k dispozici po uhrazení všech krátkodobých závazků. Výsledné hodnoty jsou poměrně vysoké, to značí sice velkou míru likvidnosti, ale nízkou rentabilitu. Možnost použít zbylé prostředky jinak by společnosti zajistila větší výdělek.

Tabulka č. 9: Likvidita

2013	
Oběžná aktiva	140 229
Krátkodobé závazky	36 742
Zásoby	42 730
Peněžní prostředky	61 440
Běžná likvidita	3,82
Pohotová likvidita	2,65
Okamžitá likvidita	1,67

Zdroj: vlastní propočty z účetní závěrky společnosti

Likvidita vypovídá o schopnosti a rychlosti splácet své krátkodobé závazky. Lze ji také definovat jako momentální schopnost uhradit splatné závazky.

Běžná (celková) likvidita: Podílem oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům zjistíme hodnotu tohoto ukazatele. Z výsledku je zřejmé, že společnost je vysoce likvidní. Tato hodnota ovšem celkem dost převyšuje optimální výsledek, který by se měl pohybovat od 1,5 – do 2,5. Společnost by mohla být více výkonná, kdyby snížila svou likvidnost.

Pohotová (rychlá) likvidita: Výpočet provedeme jako podíl oběžných aktiv snížený o velikost zásob ke krátkodobým závazkům. Optimální hodnoty jsou v rozmezí 0,7 – 1,2, v našem případě jsou tyto hodnoty převyšeny. Tento fakt znamená, že společnost k pokrytí svých závazků není nucena prodávat zásoby.

Okamžitá (hotovostní) likvidita: Počítáme jí jako peněžní prostředky ke krátkodobým závazkům. I v tomto případě je společnost nad optimálními hodnotami. Ukazatel vypovídá o schopnosti splácet své závazky z peněžních zdrojů. Je zřejmé, že společnost si v rámci likvidity vede velmi dobře, je schopna dostat svým závazkům řádně a včas.

Tabulka č. 10: Obrat aktiv

2013	
Tržby	226 681
aktiva	179 176
Obrat aktiv	1,3

Zdroj: vlastní propočty z účetní závěrky společnosti

Obratem aktiv se měří využití veškerých aktiv ve firmě. Zjednodušeně řečeno zobrazuje tržby, které je schopna vyprodukovat jednotka aktiv v podniku. Tento ukazatel se počítá jako podíl tržeb k aktivům. V tomto případě dosahuje firma optimálních hodnot, tzn., že aktiva mají vysokou produkční sílu.

Tabulka č. 11: Zadluženost

2013	
cizí kapitál	43 241
aktiva	179 176
Ukazatel celkové zadluženosti	0,24

Zdroj: vlastní propočty z účetní závěrky společnosti

Ukazatel, který zjistíme jako cizí kapitál/aktivům, vyjadřuje strukturu financování majetku společnosti. Nejvyšší možná optimální hodnota dosahuje čísla 0,5. Je zřejmé, že strukturu majetku společnost řídí optimálně. Podíl cizích zdrojů ve společnosti je pouze 25 %.

Tabulka č. 12: Ziskovost

2013	
EBIT	23 371
Tržby	226 681
Zisková Marže	10,31 %

Zdroj: vlastní propočty z účetní závěrky společnosti

Nejprve je nutné vysvětlit si tzv. EBIT = zisk před zdaněním a úroky. (EBIT se vypočte jako výsledek hospodaření za účetní období spolu s připočtením daně z příjmů za běžnou a mimořádnou činnost a nákladovými úroky.)

Tento ukazatel, který provedeme opět jako podíl EBIT/ Tržbám, značí zisk před zdaněním a úroky vyprodukovaný na jednotku tržeb. Optimální hodnoty jsou považovány ve výši 15 %. Společnost na optimum bohužel nedosahuje.

Rentabilita

Tabulka č. 13: Rentabilita celkového investovaného kapitálu

ROA 2013	
EBIT (čistý zisk + daně + úroky)	23 371
Aktiva	179 176
Rentabilita celkového investovaného kapitálu (aktiv)	13 %

Zdroj: vlastní propočty z účetní závěrky společnosti

Tento ukazatel zobrazuje celkovou míru výnosnosti vloženého majetku. Výpočet se provádí poměrem EBIT/Aktivům. Výše ROA je obvykle požadována vyšší než 2 %, jak vidíme, tuto hranici společnost výrazně převyšuje.

Tabulka č. 14: Rentabilita vlastního kapitálu

ROE 2013	
Zisk	18 867
Vlastní kapitál	136 050
Rentabilita vlastního kapitálu	17 %

Zdroj: vlastní propočty z účetní závěrky společnosti

ROE zobrazuje výši výnosu majitelů a investorů, kteří předpokládají, že vložením kapitálu do podniku získají větší výnos, než v případě investování; uložení stejného kapitálu jiným způsobem. Firma dosáhla 17 % výnosu pro vlastníky, jinak řečeno dosáhla firma zisku 17 haléřů na každou investovanou korunu vlastníka.

Tabulka č. 15: Rentabilita dlouhodobého kapitálu

ROCE 2013	
EBIT	23 371
Dlouhodobé závazky + Vlastní kapitál	180 275
Rentabilita dlouhodobého kapitálu	13 %

Zdroj: vlastní propočty z účetní závěrky společnosti

Rentabilita dlouhodobého kapitálu vypovídá o míře zhodnocení dlouhodobých zdrojů firmy. Sleduje stejné hodnoty jako ukazatel ROE s ohledem na dlouhodobé závazky firmy.

Tabulka č. 16: Rentabilita tržeb

ROS 2013	
Zisk	18 867
tržby za prodej zboží	224 096
Rentabilita tržeb	8 %

Zdroj: vlastní propočty z účetní závěrky společnosti

Rentabilita tržeb má vypovídací hodnotu o tom, kolik % čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Jak vidíme, společnost si vede velmi dobře. Pro zjištění optimálních hodnot je nutné, jak již autorka uvedla, tento výsledek porovnat s odvětvovým průměrem.

Je zřejmé, že společnost si ve všech zkoumaných ukazatelích vede velmi dobře. Prognózy pro následující období nelze stanovit, jelikož se firma zabývá zakázkovou výrobou, tak nikdy dopředu neví, co ji čeká v následujícím roce. S ohledem na výsledky lze ale potvrdit stabilitu a dobré zázemí společnosti, které dává záruky současným, ale i budoucím obchodním vztahům.

5.2.2.2 SWOT matice společnosti

V závěru interní analýzy se tvoří tzv. SWOT matice společnosti. Tato tabulka má za úkol přehledně a věcně charakterizovat silné – slabé stránky, příležitosti – hrozby vybrané společnosti. Po jejím sestavení je možné navrhnout opatření ke zlepšení plnění strategických cílů společnosti. V následující tabulce autorka sestaví SWOT matici společnosti Svatavské strojírnny, s. r. o.

Tabulka č. 17: Swot matice společnosti Svatavské strojírnny, s. r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
Vlastní výrobní haly, zařízení a pozemky Kvalitní management podniku Dobrá finanční situace podniku Jazykové znalosti Dobré jméno společnosti Zkušenosti Vlastnictví certifikátů systémů jakosti Výroba na zakázku	Částečně zastaralé výrobní zařízení Problém zajištění kvalifikované pracovní síly Absence vlastních výrobků Nízká míra specializace, široký sortiment vyráběných dílů Nedostatečná firemní kultura Nedostatečné zviditelnění a propagace
Příležitosti	Hrozby
Obtížný vstup do odvětví Blízkost zahraničních trhů (především německého) Zvýšení kvalifikace zaměstnanců Spolupráce se školami, úřadem práce Rozšíření spolupráce s ekonomicky stabilními zahraničními partnery	Pokles poptávaného zboží Ztráta zákazníků z důvodu nepokrytí jejich požadovaných zakázek Zvýšení cen vstupů a lidské práce Zvýšení daní souvisejících s podnikáním Negativní vývoj kurzu – zvýšení hodnoty české měny

Zdroj: vlastní zpracování

Provedenou SWOT analýzou autorka zjistila slabé stránky v podobě nedostatečného marketingu, nedostatku kvalifikovaných sil, nedostatečné firemní kultury. Opatření k odstranění těchto nedostatků se budou věnovat v závěrečné kapitole této práce.

5.3 Přínosy pro regionální ekonomiku

Jak bylo uvedeno v teoretické části této práce, malé a střední podnikání má pro ekonomiku dané země značný význam. Jelikož se 150 zaměstnanci spadají Svatavské strojírně, s. r. o. do toho segmentu firem, i ony svou činností obohacují dané území a přispívají ke zkvalitnění života obyvatelstva Sokolovského regionu. Jedním z hlavních přínosů této firmy je poskytování stabilních zaměstnaneckých míst, dále společnost spolupracuje se středními školami, kromě této spolupráce využívá všech služeb Úřadu práce v Sokolově a podílela se již v minulosti na zlepšení dopravní infrastruktury v městě Sokolov (zhotovitel mostních konstrukcí v Sokolově a Královském poříčí). Přínosem ovšem je i neustálé zdokonalování služeb poskytovaných společností, jak za pomoci strukturálních fondů z Evropské unie, tak svépomocí. Tímto zlepšováním a stabilitou reprezentuje firma náš region jak v blízkém okolí, tak i v rámci uskutečňování zahraničních vztahů.

Zaměstnanost

Jelikož si firma hodlá udržet status středního podniku, nehodlá do budoucna výrazně zvyšovat počet zaměstnávaných osob – na základě prognózy ředitele společnosti je do roku 2020 realizovatelné navýšení počtu zaměstnanců maximálně o deset.

Firma klade velký důraz také na další profesní růst svých zaměstnanců. V rámci tohoto rozvoje spolupracuje se Západočeskou univerzitou a ve svých vlastních učebnách zajišťuje výuku jazyků přes soukromé lektory. Dodavatelsky je dále zajišťováno zvyšování kvalifikace formou externích školení, kdy jde především o svářecí školy a kurzy na programování technologických zařízení s CNC řízením.

Při hledání nových pracovníků a vzdělávání těch současných spolupracují strojírna s Úřadem práce v Sokolově, ten napomáhá společnosti především pomocí dotačních fondů. Dle potřeby pak také zveřejňuje pracovní nabídku prostřednictvím veřejného portálu a snaží se o obsazení pracovních míst především občany regionu.

Spolupráce se školami

V rámci zajištění kvalifikované pracovní síly, které je v našem regionu díky vysoké nezaměstnanosti nedostatek, jsou strojířny nuceny spolupracovat s okolními středními školami a učiřišti. Žákům těchto škol pak nabízejí studijní stipendia nebo poskytují praxe. Podmínkou získání stipendia je budoucí vznik pracovního poměru, k čemuž se studenti zavazují. Tato činnost má významný přínos pro regionální ekonomiku. Z jedné strany umožňuje středním školám získání zpětné vazby na kvalitu vzdělání a její následné ovlivnění, dále pak studenti mohou uplatnit své poznatky přímo ve firmě. Kromě toho kvalifikovaní mladí lidé pak zůstávají v našem regionu díky příslibu budoucího zaměstnání, tento fakt se pozitivně odráží na míře nezaměstnanosti v okrese Sokolov.

Sponzorství

Společnost pravidelně sponzoruje sportovní a společenské aktivity v regionu. Jako hlavní sponzor je uváděna například pro Ski klub Bublava, dále se pak podílí na sportovní akci KV Downtown (extrémní cyklistický závod v centru Karlových Varů). Také podporuje místní fotbalový klub FK Baník Sokolov, a. s. Do budoucna hodlá svou sponzorskou činnost směřovat k sociálním oblastem.

6 Opatření k udržitelnému rozvoji Svatavských strojírén,

s.r.o.

S ohledem na výše zkoumané činnosti společnosti se autorka pokusí o navržení opatření, která by i do budoucna zajistila trvalý růst a plnění strategických cílů.

Jak již bylo uvedeno v předešlých kapitolách, hlavním strategickým cílem společnosti je trvale uspokojovat všechny požadavky stávajících, ale i nových zákazníků. S touto vizí koresponduje i předsevzetí zvyšování obratu a zisku pomocí postupného vybudování moderní firmy, která je vybavena špičkovými technologiemi. Všechna opatření v konečném důsledku vedou ke vzniku nabídky produktů s vysokou přidanou hodnotou.

V předešlém zkoumání byly provedenou SWOT analýzou zjištěny tyto nedostatky bránící naplňování strategických cílů:

- částečně zastaralé výrobní zařízení,
- problém zajištění kvalifikované pracovní síly,
- absence vlastních výrobků,
- nízká míra specializace, široký sortiment vyráběných dílů,
- nedostatečná firemní kultura,
- nedostatečné zviditelnění a propagace.

6.1 Inovace výrobního zařízení

Situace v průmyslovém odvětví se neustále mění. Hlavní předpokladem úspěšnosti na trhu je výroba kvalitních produktů za nízké ceny. Tato výroba je ovšem podmíněna neustálou inovací a obnovou veškerého vybavení pro zajištění efektivnosti. Společnost v současné době směřuje veškerou svou snahu k obnově technologického zařízení, za pomoci dotačních programů a vlastních finančních prostředků. V tomto nedostatku není předmětné navrhovat opatření ke zlepšení, je zřejmé, že společnost za pomoci fondů na podporu podnikání tento problém úspěšně řeší. Tento fakt dokládá Tabulka č. 8 zobrazující výši finanční podpory dle zvoleného dotačního programu.

Tabulka č. 18: Výše čerpání podpor z programů nabízených Operačním programem podnikání a inovace

Název projektu	Program	Výše podpory (v Kč)	Forma financování	Datum proplacení
Zavedení informačního systému	ICT v podnicích - Výzva II	2 500 000	Dotace	13.12.2011
Zvýšení konkurenceschopnosti, kvality a navýšení kapacit v oblasti dělení materiálů plamenem a plazmou	Rozvoj - Výzva III	3 682 000	Dotace	20.1.2015
Zvýšení efektivity a produktivity výrobních procesů ve Svatvských strojárnách s.r.o.	Rozvoj - Výzva III	14 700 000	Dotace	Dosud neproplaceno
Rozšíření kapacit přesného třískového opracování	Rozvoj - Výzva II	6 750 000	Dotace	16.1.2012
Zřízení pracoviště pro výrobu složitých přesně opracovaných dílů	ROZVOJ - Výzva I	13 200 000	Dotace	31.8.2009

Zdroj: CZECHINVEST. Statistika čerpání dotací z programů OPPI a vlastní zpracování. [13]

6.2 Zajištění kvalifikovaných pracovních sil

Kvůli vysoké nezaměstnanosti v regionu se společnost potýká s problémem zajištění kvalifikované pracovní síly ve strojírenském oboru. Na tomto problému se již také pracuje. Jak již bylo uvedeno, společnost spolupracuje s okolními středními školami a učilišti. Největší spolupráce pak vzniká se střední Integrovanou a technickou školou v Sokolově.

6.3 Zlepšení firemní kultury

Podniková kultura je významný nástroj, který ovlivňuje jak vnitropodnikové řízení, tak jednání zaměstnanců: zvyšuje motivaci a usnadňuje týmovou práci a komunikaci na pracovišti. Všechna tyto pozitiva přispívají k rychlejší implementaci inovací a odstraňování rezistence vůči změnám, udržování stabilního sociálního systému.

Jednoduše řečeno, je-li dobrá firemní kultura, zaměstnanci se s podnikem identifikují.
[5]

V současné době existuje ve firmě pouze kodex hodnot společnosti (Příloha č. 1), ale na aktivitách, které zkvalitňují sjednocení vize zaměstnanců a firmy, se společnost podílí velmi málo. Etický kodex napomáhá k prosazení etického chování a rozhodování a pomáhá ke zlepšení vnitřní a vnějšího prostředí firmy. V první řadě autorka navrhuje posoudit, z jaké části je etický kodex dodržován, a dále pak zvolit opatření vedoucí k následnému dodržování těchto norem. Po provedení těchto činností doporučuje uskutečnit poradu vedoucích, kde bude možné probrat jak nejlépe vštípit zaměstnancům význam dodržování těchto pravidel.

Kromě častých porad mezi vedoucími jednotlivých útvarů autorka navrhuje, aby se snažilo být vedení společnosti blíže řadovým zaměstnancům. Pomoci přiblížení těmto vztahům mohou různé firemní rituály, kde proběhne neformální setkání veškerého personálu. V současné době firma pořádá pro zaměstnance každoroční posezení a snaží se o organizování různých sportovních aktivit, které přispívají zlepšení komunikace na pracovišti. Ale snaha vedení identifikovat nedostatky ve svém řízení při těchto „volných“ aktivitách nemusí stačit. Je důležité umožnit zaměstnancům říci svůj názor i mimo tyto neformální akce.

Práva a potřeby zaměstnanců hájí ve společnosti odborová organizace. Vedení firmy by se mělo pravidelně zajímat o potřeby zaměstnanců a míru souhlasu s jeho rozhodnutími prostřednictvím hlášení tohoto odboru. Je důležité uvědomit si, že motivovaný personál je základ úspěchu, a tuto myšlenku implementovat do celé vize firmy. Motivaci lze podpořit hodnotícími a motivujícími schůzkami, které budou prováděny dle potřeb vedení. Je důležité sledovat také potřeby svých zaměstnanců a snažit se jim v maximální míře vyhovět.

Je zřejmé, že veškeré tyto činnosti povedou k většímu ztotožnění zaměstnanců s firmou. Firma si díky těmto opatřením zajistí stabilní a motivovaný personál.

6.4 Zefektivnění marketingových činností

Největší nedostatky společnosti autorka spatřuje právě v nedostatečném zviditelnění a propagaci. V současné době neexistuje ve firmě žádná marketingová strategie, ani plán jak zefektivnit propagaci svých služeb.

Současný stav

Marketingem se ve společnosti zabývá obchodní oddělení. Obchodní útvar je složen z vedoucího, jeho tří zástupců a jednoho asistenta. Systém jejich práce spočívá v rozdělení stávajících zákazníků a komunikaci ohledně veškerých zakázek, které jsou zrovna aktuální. V rámci této komunikace je řešena hlavně problematika cen, dodacích podmínek, konkrétních požadavků, možných změn a veškerých dalších atributech požadovaných produktů.

Vedoucí obchodního oddělení své zástupce koordinuje a dohlíží na jejich činnost. Společnost má několik klíčových odběratelů (hlavně zahraničních), se kterými prostřednictvím obchodního útvaru probíhá většina komunikace. Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost nevlastní žádný svůj produkt, výroba je podmíněna konkrétními požadavky zákazníků. Sériová výroba v případě Svatavských strojíren není vhodná.

Činnosti vedoucího obchodního oddělení:

- návrh, výběr a zpracování cenové nabídky pro konkrétního zákazníka,
- následná komunikace se zákazníkem zaměřená na uspokojení veškerých jeho požadavků a nabídka vhodných alternativ,
- sjednání podmínek smlouvy o konkrétní zakázce,
- výsledné hodnocení jednotlivých objednávek.

Činnosti zástupců obchodního oddělení:

- komunikace se zákazníkem, prezentace prováděných činností,
- sjednání podmínek smlouvy o dané zakázce,
- provádění průzkumu trhu se strojírenskou výrobou,
- reprezentace a propagace technologií společnosti pro potenciální zákazníky.

Kompetence asistenta vedoucího obchodu:

- zajištění organizace činností v sekretariátu,
- tvoření písemností souvisejících s obchodní činností,
- usnadnění administrativních činností vedoucím obchodu,
- správa evidence zákazníků a zakázek,
- příprava místností a zajištění podkladů pro obchodní jednání.

Konečným cílem obchodního útvaru je bezproblémové vyřízení a zhotovení dané zakázky. Vedoucí spolu se zástupci vyvíjejí v rámci komunikace snahu o vytvoření kladného postoje zákazníků ke společnosti. Hlavní problém komunikace spočívá v absenci (prezentace) na různých strojírenských veletrzích, či výstavách. Tyto akce podporují zajištění nových nebo potenciálních zákazníků a umožňují zdokonalování v cíleném obchodním jednání. Z toho důvodu je obchodní útvar nucen sám vytvářet postup, jak nejlépe se zákazníkem jednat. V současnosti jsou podmíněny dobré obchodní vztahy především dlouhodobou spoluprací. Celý obchodní útvar na konci každého roku vypracovává analýzy odběratelů a zakázek, které následně vyhodnocuje. Hodnocení se týká kvality a kvantity konkrétních objednávek. Mezi dlouhodobé a největší odběratele patří firmy Amman, Man, Finkbeiner, Meko, Gyptech a Krauss Maffei.

Svatavské strojírně si jsou vědomy významu kvality této spolupráce a za tímto účelem posílají pracovníky obchodního útvaru na různá komunikační, psychologická a obchodní školení a semináře. Je nutné, aby tento personál byl komunikativní, intuitivní, vzdělaný a především uměl prodat kvality společnosti.

Problém obchodní činnosti uvnitř společnosti nastává v počtu pracovníků, kteří ji zajišťují. Celou činnost obchodního útvaru zajišťují pouze 4 lidé. Nastává zde absence kvalifikovaného zaměstnance, jehož předmětem činnosti by bylo zjišťování a neustálé sledování průmyslového trhu spolu s hledáním nových nebo potenciálních odběratelů. Ačkoli by tuto činnost měli vykonávat zástupci vedoucího obchodu, časové podmínky a náročnost spolu s obstaráváním požadavků jednotlivých zákazníků jim to neumožňuje.

Do náplně práce obchodního oddělení spadá také distribuce finálních produktů. Doprava vyrobeného produktu se odvíjí od podmínek konkrétního zákazníka. Je zde možnost distribuce přímo zajištěná společností, nebo obstarání dopravy zákazníkem.

Pro komunikaci se zákazníkem upřednostňuje společnost hlavně telefonický kontakt, fax a e – mailovou korespondenci.

Propagace a zviditelnění společnosti

Společnost se snaží upozornit na své služby prostřednictvím inzerce v regionálním tisku a pomocí internetové propagace. Na internetu pak využívá různé portály zaměřené na strojírenský průmysl. Mezi stránky, na kterých je společnost odkazována, patří: ABC Českého hospodářství, Industry CZ, Kompas e – strojírenství, Topkontakt a další. Je zde problém v četnosti vkládání inzerce a nedostatečného zviditelnění. Společnost se uchyluje k těmto praktikám až v krajní nouzi, kdy výrobní útvar nemá dostatek zakázek. Následně pak vkládá své inzeráty a snaží se oslovovat nové i potenciální zákazníky.

Za účelem rychlého poskytování informací vytvořila společnost internetové stránky. Tyto stránky pak slouží především zákazníkům, kteří zde mohou najít informace o veškeré činnosti. Jsou zde obsaženy údaje o historii a současnosti společnosti, poskytovaných službách, ovládaných technologiích, výrobních zařízeních. Také je zde sekce aktualit, ve které vedení společnosti informuje o veškerých významných aktivitách. Samozřejmě nechybí ani reference odběratelů a vlastnictví certifikátů systémů řízení jakosti. Nejzajímavější je dle mého názoru odkaz na prezentaci společnosti, který obsahuje důležité informace a fotografie vyráběných produktů. Přestože jsou tyto stránky jednoduché a přehledné, nejsou pro klienta atraktivní. Celý koncept stránek by autorka navrhovala předělat do prostředí, které je obsaženo ve výše zmiňované prezentaci.

Propagaci přispívá i sponzorování různých společenských a sportovních akcí v regionu. Mezi využívané reklamní prostředky patří pak pouze reklamní plochy a tabule. Společnost v současné době nemá vytvořený dostatečný propagační materiál ve formě videí či reklam, nedisponuje ani katalogem poskytovaných služeb. Autorka se domnívá, že největší chyba v oblasti propagace je zde v absenci firmy na různých výstavách či veletrzích.

6.5 Návrh opatření ke zlepšení marketingové činnosti

Z hlediska zlepšení marketingové komunikace je nutné vytvořit marketingovou strategii, která v současné době ve společnosti chybí. Při zhotovení je pak nutné zaměřit se na silné stránky a příležitosti v již uvedené SWOT matici. Pro stanovení dosažitelných cílů bude nutné důkladně identifikovat stávající a potenciální konkurenci, veškeré klíčové odběratele a v neposlední řadě udělat průzkum trhu potenciálních zákazníků.

Obchodní oddělení

V první řadě by autorka doporučovala zlepšit činnost obchodního oddělení, konkrétně aktivity spojené s poskytováním služeb nejvýznamnějším zákazníkům. Tito odběratelé jsou pro firmu klíčoví. Je nutné analyzovat, jaké množství produktů a v jakých intervalech zmiňovaní zákazníci objednávají. Pro tento segment odběratelů pak autorka navrhuje poskytnout určité výhody odměnou za dlouholetou spolupráci. Zvýhodnění by se mohlo týkat například různých slev nebo zlevnění dopravy zakázek. Dále je v rámci zlepšení vztahů nutné vytvořit dotazník a minimálně 1x za rok ho všem těmto odběratelům zasílat. Z dotazníku by pak bylo možné zjistit, co od nás současní zákazníci očekávají; co by chtěli zlepšit... Takto získané informace budou klíčové pro zkvalitnění poskytovaných služeb.

Je nutné směřovat svou pozornost i vůči novým potenciálním zákazníkům. V jejich případě bude pak nutná analýza zjištění jejich počtu, nákupních možností, typických rysů této skupiny – především jaké mají požadavky a potřeby. Kromě těchto informací je důležité znát, jaké mají mínění o společnosti a nabízených službách. Převážnou část informací je možné zjistit z interních databází společnosti a od zaměstnanců. Pro poskytnutí pohledu zákazníků pak bude sloužit výše uvedená činnost spojená se zasíláním dotazníků.

Kvalita a cena

Účinnost marketingové strategie lze také ovlivnit kvalitou a cenou prodávaných výrobků. Společnost díky zakázkové výrobě nemůže vytvořit svůj vlastní produkt. Díky

této skutečnosti by se měla zaměřit na výrobu kvalitních, cenově konkurenčních výrobků. Kvalitu i cenu je možné ovlivnit pouze neustálou inovací používaných technologií, na tom společnost dlouhodobě pracuje. V této části je pak také nutné nepřetržitě sledovat vývoj cen materiálu a mít znalost o veškerých jiných nákladech výroby a možnostech jejich snižování. Po této kalkulaci přichází na řadu srovnání konkurenčních a následné vytvoření vlastních cen.

Propagace a reklama

Společnost by v této oblasti měla realizovat více aktivit, než tomu bylo doposud. Hlavním cílem je odlišit se od konkurence. Kvalitní propagace a reklama přispívá k získání nových zákazníků. Veškeré aktivity zviditelnění by měly podporovat naplnění strategických cílů.

Za prvé se autorka zaměří na internetovou propagaci. Společnost by měla svou nabídku umístit do více vyhledávačů a databází. Autorka zde shledává absenci v nejžádanějších vyhledávačích jako: google, seznam, centrum, atlas, yahoo a dalších. Společnost zde sice najdeme, ale informace o jejích činnostech jsou nedostačující. Chybí zde popis poskytovaných služeb, technologií, fotografie výrobků, přiblížení výroby, reference, kontakty a získané certifikáty. Je nutné provést revizi a následné doplnění informací na daných portálech. Noví zákazníci pak dostanou z každé strany kvalitní a přínosné informace o společnosti. Dále je pak nutné provést inovaci vlastních internetových stránek. Stránky jsou shodné s weby konkurenčních firem. Na tomto místě by autorka doporučila zajistit specializovanou externí firmu, která má s tvorbou podobných činností zkušenosti.

Reklama společnosti je také nedostačující. V současné době existuje pouze prezentace společnosti dostupná na internetových stránkách firmy. Je nutné vytvořit propagační videa, která přesvědčí zákazníky ke spolupráci. Důležité je touto propagací oslovit klíčovou skupinu zákazníků. Prioritou je pak znalost potřeb této skupiny, specifik jejího obchodního jednání, komunikace v její rodném jazyce a výsledná nabídka nejlepšího řešení. Video nestačí, je nutné svou inzerci v tisku provádět častěji. Pro umístění reklam bych volila strojírenské portály, časopisy a jinou literaturu. V rámci toho marketingu bych volila jednotný formát; typické znaky charakterizující společnost; grafické prvky tak, aby se vryly co nejvíce do povědomí zákazníků, ale i ostatních lidí.

Cílenou reklamou pro společnost by mohla být účast na veletrzích a výstavách. Společnost zatím žádné z těchto akcí nenavštěvuje. V letošním roce je možnost využít podpory z operačního programu podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, právě za účelem účasti na veletrzích. Tento dotační program je zaměřen na podporu marketingu v malých a středních firmách operujících ve strojírenském průmyslu. Nabízí se jako vhodná alternativa pro společnost, která by tím měla možnost oslovit nové trhy a získat nová obchodní partnerství. Autorka důrazně doporučuje společnosti zvážit tuto možnost.

7 Zhodnocení realizovatelnosti a ekonomické efektivity navržených opatření

V předchozí kapitole bylo snahou autorky navrhnout taková řešení a opatření, která by vedla k trvalému rozvoji podniku. Důraz byl kladen na snadnou realizaci a přiměřené investice. Navržená řešení by měla dopomoci jistému přínosu v podobě zlepšení efektivity prováděných činností, přístupu k novým zákazníkům a následnému plánování, jak i do budoucna svou činnost neustále zlepšovat.

Nutné je konstatovat, že některé z hrozeb společnost svou činností ovlivnit nedokáže. Jediným opatřením vůči těmto potenciálním překážkám je dokonale se připravit. Je důležité mít povědomí o těchto hrozbách a na tomto základě se jim snažit čelit a minimalizovat jejich následky. V případě slabých stránek, které společnost může ovlivnit svépomocí, je situace jiná. Podnik může pracovat na odstraňování těchto stránek buď sám, nebo za využití pomoci, kterých je v současné době pro tento segment podnikání velmi mnoho. Snaha o odstranění těchto slabých stránek by měla být v zájmu podniku prováděna průběžně a neustále.

Z předešlé kapitoly je zřejmé, že na většině klíčových nedostatků společnost již pracuje. Pro připomenutí autorka uvádí: spolupráci se školami, využívání prostředků z fondů na podporu podnikání, inovace technologického vybavení pomocí vlastních zdrojů ...

Nutné je provést opatření v oblasti firemní kultury a marketingové komunikace. Společnost disponuje potřebným kapitálem k uskutečnění většiny těchto úkonů. Na zkvalitnění firemní kultury není nutné obětovat velké finanční prostředky, ale změnit přístup ke koordinaci veškerých činností a najít dostatek času k správnému provedení. Je nutné najít odpovědi na otázky: jak zlepšit a zkvalitnit firemní komunikaci, spolupráci a motivaci. Výsledek spočívající v nalezení proveditelnosti odpovědí se nedá vyčíslit, jeho obohacení prospěje informovanosti, zvýšení prestiže a dobrého povědomí o společnosti. Jasná a kvalitní firemní kultura hraje také významnou roli v oblasti motivace zaměstnanců a vytvoření stabilního sociálního systému, rychlejší implementaci inovací a zlepšení týmové práce.

V rámci zkvalitnění marketingových služeb je nutné rozšířit obchodní útvar o dodatečný personál. Náplň činnosti tohoto personálu bude následně tvořena zjišťováním

a neustálým sledováním potřeb průmyslového trhu. Nejedná se pouze o najmutí dodatečné pracovní síly, nýbrž o změnu veškeré doposud prováděné činnosti v této podnikové oblasti. Pokud se nepodaří najít kvalifikovanou sílu uvnitř podniku, mohla by společnost využít externích služeb pro tvorbu internetových stránek a pomoc s marketingovou strategií. Veškeré náklady realizace těchto opatření se snažila autorka znázornit pomocí tabulky č. 9. Pro zlepšení prezentace firmy pak dále autorka doporučuje aktivní účast na veletrzích a výstavách.

Tabulka č. 19: Vyčíslení nákladů na opatření vedoucí ke zkvalitnění marketingové komunikace

Návrh opatření	Realizace vlastním zaměstnancem	Realizace externím odborníkem
Zajištění marketingového specialisty	Roční náklady na firemního specialistu: 400 000 Kč.	Dle potřeby: od 350 000 do 600 000 Kč ročně.
Vytvoření a implementace marketingové strategie	Nutné proškolení zaměstnanců obchodního oddělení: do 50 000 Kč. Implementace strategie: do 100 000 Kč.	Nutná min 6 – ti měsíční spolupráce s odborníky: 160 000 Kč
Návrh propagačního programu	Zaškolení vybraného zaměstnance: do 15 000 Kč. Vytvoření reklamní kampaně zaměstnancem: 20 000 Kč.	Zařazení stránek do 90 – ti českých vyhledávačů: cca 900 Kč. Realizace komplexní propagace na internetu: do 6 000 Kč. Vytvoření reklamní kampaně: do 35 000 Kč.
Tvorba internetových stránek	Není možnost kvalifikovaného personálu uvnitř firmy.	Dle požadavků a náročnosti od 15 000 Kč do 60 000 Kč.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z údajů v tabulce č. 9 je zřejmé, že cena navržených řešení s ohledem na finanční situaci firmy, je zanedbatelná. Tabulka poskytuje srovnání nákladů při zajištění opatření vlastním zaměstnancem a externím pracovníkem. Dle autorky názoru je vhodné marketingovým specialistou ustanovit kmenového zaměstnance firmy. Na rozdíl od externího zajištění bude tento zaměstnanec lépe seznámen s chodem společnosti a bude moci rychleji reagovat na potřebné změny. Tvorbu marketingové strategie by bylo vhodné realizovat pomocí vlastních zaměstnanců. Po jejich zaškolení nebude problém v budoucnu tvořit a zlepšovat další strategické úkoly. Externí volba se pro tuto možnost zdá zbytečně nákladnou.

Naproti tomu u návrhu propagačního programu autorka doporučuje využití služeb externích pracovníků. Tato činnost vyžaduje vysokou míru specializace a zkušeností, kterými by vlastní personál ani po potřebném zaškolení nedisponoval. Jiná možnost, než externí zajištění, není vhodná ani v případě tvorby internetových stránek.

Do budoucna nelze prognózovat přesný peněžní přínos těchto opatření. S jistotou lze však podotknout, že veškerá navržená opatření povedou k dalšímu rozvoji firmy. Zlepšení marketingových aktivit bude mít pro společnost mnohé pozitivní přínosy. Firmě umožní proniknout na nové trhy, zlepšit povědomí o společnosti, umožní zkvalitňování vztahů se zákazníky a jistou měrou přispěje i motivaci zaměstnanců.

Závěr

Cílem práce byla analýza malého a středního podnikání v daném regionu a analýza hospodářské činnosti spolu s návrhem opatření pro udržitelný rozvoj vybraného podniku. Autorka se zaměřila na Karlovarský kraj. Zde zjistila na základě statistických údajů, že malé a střední podnikání nevybočuje z celorepublikového průměru, a to v oblastech počtu MSP v okresech, jejich velikosti a dalších ekonomických ukazatelích.

V tomto regionu vybrala jako reprezentativní vzorek malých a středních podniků společnost Svatavské strojírny, s. r. o, mající sídlo v okrese Sokolov. Nutno podotknout, že ve všech sledovaných ukazatelích pro MSP patřil jmenovaný okres k nejslabším.

Na základě průzkumu autorka zjistila, že vybraná společnost má velmi specifický výrobní program a v daném regionu patří k primárnímu poskytovateli strojírenských služeb. Z provedené SWOT analýzy byly zjištěny nedostatky bránící rozvoji společnosti. V současné době se firma snaží co nejvíce z nich odstranit, či zmírnit jejich dopad. Například: postupně inovuje výrobní zařízení, zvyšuje kvalifikaci svých zaměstnanců a také se snaží pomocí spolupráce se středními školami vychovat si nové kvalifikované pracovní síly, které jsou pro budoucí chod firmy nezbytné.

Autorka se domnívá, že značné rezervy má podnik v oblasti firemní kultury a marketingové komunikace. Zde navrhuje potřebná opatření popsaná v Kapitole číslo 6. Tato doporučení pak povedou k dalšímu rozvoji společnosti, nejen na tuzemském, ale i na zahraničním trhu. Snahou bylo navrhnout finančně nenákladná opatření, která však pomohou podniku v jeho udržitelném rozvoji. Tato opatření z hlediska nákladů a realizace hodnotí autorka v Kapitole číslo 7.

Z celé práce vyplývá, že malé a střední podniky hrají klíčovou roli v růstu národního hospodářství a mají pozitivní vliv na ekonomiku celé země. Žádný malý ani střední podnik nemůže sám o sobě národní hospodářství ovlivnit, ale velké množství právě těchto podniků dohromady růst značnou měrou ovlivňuje.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Členění MSP podle Evropské komise

Tabulka č. 2: Vývoj počtu MSP v letech 2009 – 2013

Tabulka č. 3: Počet aktivních MSP v jednotlivých odvětvích v roce 2011

Tabulka č. 4: Počty MSP v okresech Karlovarského kraje

Tabulka č. 5: Počet MSP členěný podle zaměstnávaných osob v Karlovarském kraji

Tabulka č. 6: Významné ekonomické ukazatele Karlovarského kraje

Tabulka č. 7: Výše obratu z uskutečněných zakázek s odběrateli

Tabulka č. 8: Čistý pracovní kapitál

Tabulka č. 9: Likvidita

Tabulka č. 10: Obrat aktiv

Tabulka č. 11: Zadluženost

Tabulka č. 12: Ziskovost

Tabulka č. 13: Rentabilita celkového investovaného kapitálu

Tabulka č. 14: Rentabilita vlastního kapitálu

Tabulka č. 15: Rentabilita dlouhodobého kapitálu

Tabulka č. 16: Rentabilita tržeb

Tabulka č. 17: Swot matice společnosti Svatavské strojírny, s. r. o.

Tabulka č. 18: Výše čerpání podpor z programů nabízených Operačním programem podnikání a inovace

Tabulka č. 19: Vyčíslení nákladů na opatření vedoucí ke zkvalitnění marketingové komunikace

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2009 – 2013

Graf č. 2: Vývoj výkonů MSP v ČR v letech 2009 – 2013

Graf č. 3: Vývoj přidané hodnoty MSP v ČR v letech 2009 – 2013

Graf č. 4: Vývoj zahraničního obchodu MSP v letech 2011 – 2013

Graf č. 5: Vývoj počtu MSP v okresech Karlovarského kraje

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Hlavní prostředky přímé podpory

Obrázek č. 2: Nepřímé podpory

Seznam použitých zkratk

CNC	Počítačem řízený obráběcí stroj
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
Eurostat	Statistický úřad Evropské unie
HDP	Hrubý domácí produkt
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
ROA	Rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROCE	Rentabilita dlouhodobého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SWOT analýza	Analýza silných a slabých stránek organizace, příležitostí a hrozeb

Seznam použité literatury a dalších pramenů

Tištěné publikace

- [1] BRODSKÝ, Zdeněk a STRÍTESKÁ, Michaela. *Malé a střední podnikání: distanční opora*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7395-346-1.
- [2] DUBSKÁ, Drahomíra. *Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003 - 2010*. Praha: Český statistický úřad, 2013. 39 s. Souborné informace. Analýzy; roč. 2013. Vícetematické informace. ISBN 978-80-250-2347-1.
- [3] MALACH, Antonín, a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. 528 s. ISBN 80-247-0906-6.
- [4] MUGLER, Josef. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků I. 2.*, přeprac. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001, 111 s. ISBN 80-708-2729-7.
- [5] PAVLÁK, Miroslav. *Ekonomika malých a středních podniků*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2013. 118s. ISBN 978-80-261-0268-7.
- [6] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklad a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [7] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007. 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [8] SVATAVSKÉ STROJÍRNY, s. r. o. *Podnikatelský záměr: Zvýšení konkurenceschopnosti, kvality a navýšení kapacit v oblasti dělení materiálů plamenem a plazmou*. Svatava, 2013.
- [9] VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [10] VOJÍK, Vladimír. *Podnikání malých a středních podnik na jednotném trhu EU*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 264 s., ISBN 978-80-7357-467-3
- [11] VOJÍK, Vladimír. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. 275 s. ISBN 978-807357-534-2.

Elektronické zdroje

- [12] ADAPTIC. *Význam slova Outsourcing* [online]. 2014 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/outsourcing/>
- [13] CZECHINVEST. *Statistika čerpání dotací z programů OPPI* [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z:

[http://eaccount.czechinvest.org/Statistiky/VysledekVyhledavaniDotaci.aspx?zadatelObc
hodniNazev=svatavsk%C3%A9%20stroj%C3%ADrny&zadatelIC=&zadatelRC=&prav
niForma=00000000-0000-0000-0000-
000000000000&krajSidlo=Karlovarsk%C3%BD%20kraj&krajRealizace=00000000-
0000-0000-0000-000000000000&program=00000000-0000-0000-0000-
000000000000&vysePodporyOd=&vysePodporyDo=&idOkecHlavni=](http://eaccount.czechinvest.org/Statistiky/VysledekVyhledavaniDotaci.aspx?zadatelObc
hodniNazev=svatavsk%C3%A9%20stroj%C3%ADrny&zadatelIC=&zadatelRC=&prav
niForma=00000000-0000-0000-0000-
000000000000&krajSidlo=Karlovarsk%C3%BD%20kraj&krajRealizace=00000000-
0000-0000-0000-000000000000&program=00000000-0000-0000-0000-
000000000000&vysePodporyOd=&vysePodporyDo=&idOkecHlavni=)

[14] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Návštěvnost v Karlovarském kraji v 1. pololetí 2014* [online]. 2014 [cit. 2014-20-01]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/7a4c532df4c9dd34c1257d89002b60b4/\\$FILE/2014-12.pdf](http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/7a4c532df4c9dd34c1257d89002b60b4/$FILE/2014-12.pdf)

[15] EAMOS, *Organizační struktura národního hospodářství* [online]. 1997 [cit. 2014 12- 10]. Dostupné z : http://eamos.pf.jcu.cz/amos/kat_spo/externi/kat_spo_2966/6/kap67.html

[16] INFORMAČNÍ PORTÁL KARLOVARSKÉHO KRAJE. *Základní informace o karlovarském kraji* [online]. 2014 [cit. 2014-20-01]. Dostupné z: http://www.kr-karlovarsky.cz/samosprava/Stranky/karlov_kraj.aspx

[17] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013* [online]. 2014 [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument151050.html>

[18] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období 2014 – 2020* [online]. 2014 [cit. 2014-22-10]. Dostupné z: <http://databaze-strategie.cz/cz/mpo/strategie/koncepce-podpory-malych-a-strednich-podnikatelu-2014-2020>

[19] NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) č. 800/2008, *Příloha 1* [online]. 2015 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:cs:PDF>

[20] SMEJKALOVÁ, Petra. *Podpora malého a středního podnikání* [online]. Jihlava, 2011 [cit. 2014-11-21]. Dostupné z: <https://is.vspj.cz/bp/get-bp/student/14065/thema/1209> Bakalářská. Vysoká škola polytechnická, katedra ekonomických studií. Vedoucí práce Věra Mulačová.

[21] ZÁKON Č. 89/2012 Sb., *Občanský zákoník* [online]. [2015-01-05]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcenzak/>

[22] ZÁKON Č. 589/1992 Sb., *o pojistném na sociální zabezpečení* [online]. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/socialni-zabezpeceni-pojistne/zneni.aspx>

Seznam příloh

Příloha A: Kodex hodnot společnosti SvS, s. r. o.

Příloha B: Výběr z produkce

Kodex hodnot SvS s.r.o.



Svatavské strojírný s.r.o.

Kodex hodnot, přijatý SvS s.r.o., je souborem pravidel, kterými se řídí každý pracovník zaměstnaný v naší společnosti.

Jako pracovník společnosti Svátavské strojírný s.r.o.:

- jednám čestně, poctivě, spravedlivě a především slušně
- zodpovídám za splnění zadaných úkolů a kvalitu své práce
- jsem schopný/á pracovat v týmu a v případě potřeby i samostatně
- budu rozvíjet týmovou spolupráci, jelikož nejlepších výsledků dosáhneme v součinnosti s ostatními pracovníky společnosti
- jsem ochoten/á pomoci, poradit a vyjít vstříc při řešení společných cílů
- neodmítám názory svých spolupracovníků, jsem připraven/a je vyslechnout, posoudit a společně zhodnotit
- do zaměstnání a na pracovní jednání docházím vždy včas
- jsem loajální, respektuji a dodržuji obecně stanovená pravidla (směrnice, zákony, příkazy) a závazky vůči nadřízené osobě nebo společnosti
- v zájmu organizace jsem schopen/á reagovat na změny, které jsou nezbytné pro zdravý chod a konkurenceschopnost společnosti
- vím, že výsledky mé práce musí být v nejlepší kvalitě, jako kdybych byl/a zákazníkem já sám/sama.

Motto:

„Kvalitní týmová práce = spokojený zákazník.“



Příloha B

Výroba průmyslových hořáků



Lávka pro pěší přes říčku Svatava



Výroba zvedacích zařízení pro servisní činnost automobilů



Archimedův šroub – zařízení, které může pracovat jako čerpadlo nebo turbína v hydroenergetice



Zdroj: Prezentace společnosti Svatavské strojírny, s. r. o. dostupná z internetových stránek společnosti.

Abstrakt

PITROVÁ, Pavlína. *Uplatnění malých a středních podniků jako faktoru růstu národního hospodářství*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 55 s., 2015

Klíčová slova: malé a střední podniky, vnější a vnitřní prostředí společnosti, vize společnosti, SWOT analýza, udržitelný rozvoj, strojírenství

Předložená práce je zaměřena na problematiku malého a středního podnikání v České republice. Popisuje především současnou situaci malých a středních podniků, jejich význam pro národní hospodářství, formy podpor malého a středního podnikání a nevýhody, které s sebou malé a střední podnikání přináší. Práce je orientována na analýzu malého a středního podnikání v karlovarském kraji. Cílem práce je na základě rozboru hospodářské činnosti a regionálního významu daného podniku navržení opatření pro jeho udržitelný rozvoj. Navržená opatření ke zlepšení jsou v závěru práce zhodnocena s ohledem na jejich realizaci a efektivitu.

Abstract

PITROVÁ, Pavlína. *Application of small and medium-sized enterprises as a factor in the growth of national economy*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 55 s., 2015

Key words: small and medium-sized enterprises, external and internal environment of a company, vision of a company, SWAT analysis, sustainable development, engineering

The presented work is focused on small and medium enterprises in the Czech Republic. It especially describes the current situation of small and medium enterprises, their importance to the national economy, the forms of support for small and medium businesses and the disadvantages that come with small and medium business. The work is focused on the analysis of small and medium enterprises in the Karlovy Vary region. The aim of the work is to propose the measures for its sustainable development, based on the analysis of economic activity and regional importance of the company. The proposed measures for improvement are evaluated in the conclusion of the work, with regard to their implementation and effectiveness.