

## □ **Strategické myšlení jako předpoklad konkurence schopnosti malých a středních podniků na globálním trhu**

Miroslav Pavlák

### **1 Vymezení pojmu malý a střední podnik ve světle národohospodářských ukazatelů**

V současné době rostoucí globalizace by se mohlo zdát, že význam malého a středního podnikání klesá. Opak je pravdou. Evropská unie vynakládá značné finanční prostředky na podporu rozvoje malých a středních podniků (MSP), protože v nich spatřuje důležitého aktéra pro hospodářský růst regionů. MSP totiž plní v národním hospodářství nezastupitelnou funkci. Vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil uvolňovaných z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému. Ekonomický a sociální přínos MSP je charakterizován zejména jejich schopnostmi:

- pomáhat zmírňovat negativní důsledky strukturálních změn;
- působit jako dodavatelé velkých podniků;
- vytvářet pracovní příležitosti při nízkých kapitálových nákladech;
- rychleji se adaptovat na požadavky a výkyvy trhu, které nejsou předmětem zájmu větších podniků;
- napomáhat podnikatelským aktivitami rychlejšímu rozvoji menších měst a obcí;
- podporovat rozvoj strukturálně postižených a hospodářsky slabých regionů.

Podle Evropské komise (2001) jsou v Evropské unii pro členění podniků používána následující kritéria<sup>1</sup>:

- **mikropodniky** do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR (dříve nebylo definováno);
- **malé podniky** do 50 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR (dříve obrat do 7 mil. EUR a celková bilance do 5 mil. EUR) a ne více než 25% kapitálu může být v držení jedné nebo několika firem, které nesplňují kritéria MSP (tzv. kritérium nezávislosti);

1) Nařízení Komise (ES) č. 70/2001

- **střední podniky** do 250 zaměstnanců, obrát do 50 mil. EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR (dříve obrát do 40 mil. EUR, bilance do 27 mil. EUR) a opět ne více než 25% kapitálu může být v držení jedné nebo několika firem, které nesplňují kritéria MSP.

**Je možné předpokládat, že na globálním trhu 21. století budou MSP dominovat.** Tento předpoklad lze opřít o trendy v průmyslově nejvyspělejších státech světa. Zejména e-business se považuje za příležitost, která překlenuje rozdíly mezi malými a velkými podniky. Informační technologie nabízejí i velkým a byrokratickým institucím obrovské šance, aby radikálně decentralizovaly a převáděly pravomoci a rozhodování na nejnižší úroveň.

Ekonomická data o malých a středních podnicích je možno vyhledat prostřednictvím ČSÚ popř. v pravidelných Zprávách o vývoji MSP publikovaných Ministerstvem průmyslu a obchodu. Níže uvedené ekonomické informace byly převzaty ze *Zprávy o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010*<sup>2</sup>:

- Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2010 byl 99,84 %.
- Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR se přesto v roce 2010 zvýšil o 0,06 procentního bodu a činil tak 60,88 %.
- Podíl vývozu malých a středních podniků na celkovém vývozu v roce 2010 je 51,3 %. Podíl malých a středních podniků na celkovém dovozu v roce 2010 je 56,1 %.

Tab.č. 1: Počet jednotek v registru ekonomických subjektů podle počtu zaměstnanců 2010 v tis.)

Období	Celkem	Počet zaměstnanců				
		0 <sub>1</sub>	1 - 5	6 - 19	20 - 249	250 a více
2010	2 605	2 309 (z toho 659 s 0 zaměstnanci <sup>6</sup> )	204	59	31	2
%	100	88,6 (25,3)	7,8	2,3	1,2	0,1

Zdroj: ČSÚ, druhé čtvrtletí 2010

2) Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Sekce fondů EU, výzkumu a vývoje. Březen 2011.

Z tabulky je zřejmé, že množina mikropodniků je největší. **Vzhledem k tomu, že právě u těchto podniků splývá role vlastníka a manažera** (a tudíž osoba manažera není vyměnitelná, tzn. úspěch podniku závisí na úspěšnosti vlastníka - manažera), **je, dle mého názoru nezbytné, aby i tzv. mikropodnikatelé, pokud chtějí udržet své postavení v konkurenčním prostředí, měli alespoň obecné povědomí o moderních manažerských technikách a snažili se je uplatňovat v praxi. V této souvislosti hovoříme o tzv. kvalitativních charakteristikách MSP**, které jsou vedle charakteristik kvantitativních (viz výše) jedním z atributů MSP.

2 Možné příčiny krachů malých a středních podniků a význam strategického řízení pro předvídání podnikatelských rizik.

Bohužel, velmi často se u vlastníků - manažerů malých a středních podniků setkáváme s názorem, že tvorba strategie není nutná. Považují ji za přítěž, neboť prý brání flexibilitě. Malí a střední podnikatelé kladou spíše důraz na intuici a improvizaci a téměř neplánují. Pro většinu zmíněných subjektů totiž strategie představuje určitou hrozbu, neboť její realizace je spojena s řadou úkolů, na které jim síly a zdroje nestačí.

V dnešní turbulentní době však vzrůstá riziko i pro malé a střední podniky, že v důsledku špatných rozhodnutí ztratí své postavení na trhu a ve společnosti. Uvědomování si této hrozby by mělo být pro vlastníky - manažery výzvou a jedním z důvodů, proč se zabývat problematikou vytváření podnikové strategie. Její výhoda je jednoznačná a pragmatická. Dává totiž odpověď na otázku zda „děláme správná rozhodnutí“.

Pojem strategie<sup>3</sup> bývá používán různým způsobem. Někteří autoři<sup>4</sup> se zaměřují na koncové body (účel, poslání, cíl, úkol), jiní naopak kladou větší důraz na prostředky dosahování koncových bodů (plány), než na koncové body jako takové.

Účelem strategií je určit předvídaný obraz organizace – její vizi. Posláním strategií tedy není přesně identifikovat to, jak organizace dosáhne svých cílů, protože to je úkolem nespočetného množství podpůrných činností, z nichž největší význam má bezpochyby správné sestavení **podnikatelského plánu (Business Plan)**. Strategie „pouze“ vytvářejí rámec pro uvažování a činnost. Je tedy zřejmé, že jejich užitečnost z hlediska praxe a jejich význam z hlediska potřeb plánování jsou nezastupitelné.

Je nutno si uvědomit, že bezriziková cesta k ziskovému podnikání neexistuje. Proto je dobré znát dopředu rizika, která na podniky čekají. Je tedy bezpochyby vhodné ztotožnit se s tvrzením, že správných rozhodnutí je možno trvale dosahovat pouze prostřednictvím systematické analýzy vývojových trendů z dlouhodobého hlediska. Ji-

3) Pozn.aut.. Pojem strategie je odvozen z řeckého slova strategos, tzn. obecný.

4) BEA, F. X.: Strategisches Management. Stuttgart, 1995, THOMMEN, J-P.: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. Zürich: Treuhand-Kammer, 1993

nými slovy, systematické vyhodnocování dat a informací se stává klíčovým předpokladem podnikatelského úspěchu. **Základní podnikatelskou filosofií by se tedy mělo stát přesvědčení, že účelné je klást důraz na práci ex ante (na analýzu pravděpodobných rizik), nikoli na práci ex post (na opožděnou reakci na předem neidentifikovaná rizika).** Reálným projevem takovéto progresivní a racionální práce je jasně formulovaná podniková strategie. Ta totiž bere v úvahu globální (celosvětové) trendy. V důsledku změn, které proběhly počátkem 21. století, a které vtiskly ekonomickému a sociálnímu prostředí organizací nové znaky, se totiž stále více ukazuje, že tvorba podnikové strategie je rozhodujícím faktorem pro přijímání správných rozhodnutí v podnikovém řízení. Zároveň je však nezbytné zdůraznit, že klasické pojetí strategie jako dlouhodobě neměnného dokumentu ztrácí v důsledku turbulentních změn své původní poslání. **V současné době totiž nemůžeme strategii považovat za dlouhodobý trvale platný dokument, ale spíše za dokument obecný, jenž bude připouštět různé alternativy vývoje v dlouhodobé perspektivě.**

Strategie řízení podniku musí dnes počítat nejen s vývojem na domácím trhu, ale musí brát v úvahu globální (celosvětovou) konkurenci, která ovlivňuje výrobní program, vnitropodnikovou organizační strukturu, organizaci podniku atd. Jak podniková politika, tak ani podniková strategie nejsou statické. Jejich formulace představuje evoluční proces. Tento vývoj vyžaduje přizpůsobení podnikové strategie a vnitropodnikových organizačních struktur. Nedokážou-li se české podniky včas adaptovat na současný vývoj světové ekonomiky a získat potřebnou konkurenceschopnost na světových trzích, postupně zaniknou a spolu s nimi i český průmysl. **Účinnou obranou proti této hrozbě je proces cílevědomého učení se a zvyšování odborných / manažerských kompetencí pro strategické řízení firem.**

Prostřednictvím strategie je možno dopředu identifikovat rizika, která na podniky čekají. Příčiny krachů podniků mohou být následující<sup>5</sup>:

### 1. Nedostatek zkušeností

Nástup na startovní čáru podnikání si vyžaduje značnou dávku všestrannosti.

### 2. Neexistence výrobní nebo obchodní strategie

Před zahájením podnikání je nutno zjistit, kdo je cílová skupina podniku.

### 3. Přehnaná optimistická představa o velikosti trhu

Začínající podnikatel se neobejde bez průzkumu trhu, na který se chce zaměřit. Musí

5) BARROW, C.: Základy drobného podnikání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-232-8

The Observatory fo European SMEs

SBA Fact Sheet

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-observatory/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-observatory/index_en.htm)

zjistit, kdo jsou jeho konkurenti, a odhadnout, jak bude přijímána jeho nabídka.

#### 4. Podceňování volby vhodného okamžiku pro zahájení podnikání

Je třeba odhadnout dobu potřebnou ke zřízení provozovny, jejímu vybavení a nákupu zásob.

#### 5. Nedostatek oběžného kapitálu

Dobře připravený odhad peněžních toků bude podnikateli pomáhat při rozhodování kolik je čeho potřeba a kdy.

#### 6. Příliš nákladné zahájení podnikání

Nové podnikání by mělo být zahájeno skromně a uvážlivě.

#### 7. Podnikatel si plete hotové peníze se ziskem

Hotovost proudící do podniku není totéž co mzda. Začínající podnikatelé tuto hotovost příliš často ihned použijí k vylepšení svého životního standardu.

#### 8. Špatné sídlo podniku

Pro podnikání je důležité místo provozovny a výše nájmu za toto místo. Průzkum před zahájením podnikání může podnikateli pomoci najít vhodné místo.

#### 9. Výběr a výchova lidí

Velké společnosti si mohou dovolit dělat chyby při výběru personálu. Malý podnik si takový luxus nemůže dovolit.

#### 10. Nesprávně vedené účetnictví

Řada začínajících podnikatelů považuje řádně vedené účetnictví za byrokratický přežitek.

### 3 Uplatňování moderních metod v řízení a význam modelu EFQM pro podnikovou prosperitu

Možnost využití potenciálu MSP v ekonomice je do značné míry závislá na prostředí, kterým jsou obklopeny. Fenomén globalizace se stává pro některé MSP hrozbou. Důvodů je několik. Podnikatelé se obávají zejména silného konkurenčního tlaku zahraničních firem, jejich kapitálového a technologického vybavení. **Neuvědomují si však nutnost změny vlastního myšlení v oblasti podnikového řízení. Nevnímají strategické řízení jako jeden z významných předpokladů vlastní konkurenceschopnosti. Dnes je již jisté, že ani malí a střední podnikatelé se nemohou vyhnout radikálním**

změnám v tradičních metodách své práce. Týká se to např. štíhlé a flexibilní výroby, organizační bezbariérovosti, multifunkčnosti pracovníků a jejich sebeřízení i metod odměňování.<sup>6</sup>

Rada kvality České republiky a Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR představily veřejnosti výsledky průzkumu mezi českými podnikateli, který sledoval názory zástupců malých a středních podniků na konkurenceschopnost, bariéry v podnikání a používání inovací a moderních metod řízení. Průzkum provedla v roce 2011 výzkumná agentura ASPECTIO, která sledovala názory vybraného vzorku 541 respondentů z firem s více než 25 zaměstnanci.

Z průzkumu vyplývá, že ačkoli si čeští podnikatelé uvědomují význam moderních metod řízení, mají o nich jen minimální informace a prakticky je nepoužívají. Téměř polovina podnikatelů považuje za největší překážku v podnikání právě silnou konkurenci. Za další významné bariéry považují představitelé firem malou podporu státu a legislativní omezení. Jen málo podnikatelů ale hledá chybu na své straně. **Pouze 3% podnikatelů vidí bariéru rozvoje firmy v zastaralých metodách řízení. 77% českých podnikatelů aktivně žádnou moderní metodu řízení nezná a téměř stejné procento firem žádnou takovou metodu nepoužívá. Pouze 22,55% respondentů spontánně uvedlo některou z metod řízení firmy.**<sup>7</sup> Výsledky výzkumného šetření napovídají, že aktivní znalost metod moderního řízení firmy je na relativně nízké úrovni. **Výsledky výzkumu dále ukazují, že pouze 16,9% respondentů uvažuje o zavedení některé z moderních metod řízení podniku. z odpovědí vyplývá, že téměř 80% českých podnikatelů vůbec neví o existenci nejúspěšnějšího evropského modelu řízení, modelu EFQM, který je využíván více než 30.000 evropských firem.**

6) Jedná se o moderní metody řízení, které podporují flexibilitu, inovační myšlení a kreativitu pracovníků.

7) Výsledky průzkumu č. 10 AMSP ČR Názory podnikatelů na moderní metody řízení společnosti. Kompletní výsledky průzkumu jsou zveřejněny na [www.amsp.cz](http://www.amsp.cz) v sekci „Nepřehlédněte“.

### Obr. č. 1. EFQM Model Excellence – základní kritéria

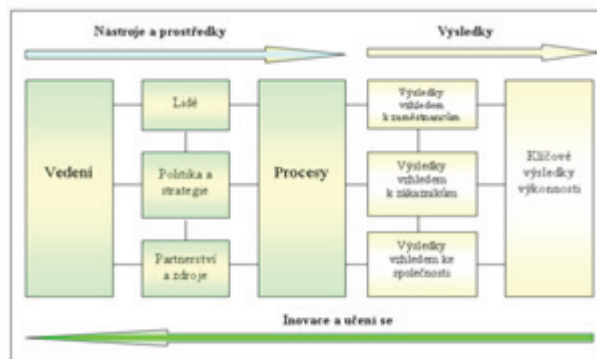


Schéma: EFQM Model Excellence - základní kritéria

Zdroj: Nenadál, J.: *Měření v systémech managementu jakosti. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2004.*

ISBN 80-7261-110-0.

**Model EFQM (European Foundation for Quality Management).** Byl vytvořen v roce 1988. s cílem zvýšení konkurenceschopnosti evropských podniků prostřednictvím využití filosofie TQM. <sup>8</sup> Jde o obsáhlé, systematické a pravidelné přezkoumání podnikových aktivit prostřednictvím:

- hodnocení založeného na faktech a ne na individuálních dojmech;
- vzdělávání zaměstnanců v oblasti uplatňování principů TQM;
- integrování TQM do podnikových operací;

Výše citovaný průzkum agentury ASPECTIO odhalil, že respondenti více znají Národní cenu kvality (43,62% znalost) než samotný koncept EFQM modelu (znalost uvedlo

8) DALE, B. G. et al.: Quality is dead in Europe – long live excellence – true or false? Quality Focus, 2000, vol. 4, No. 3, pp. 4-10. ISSN 1460-4248.

GRANT, G. C. et al.: Self assessment: use at operational level to promote continuous improvement. Production Planning & Control, 2003, vol. 14, No. 1, pp. 82-89.

NENADÁL, J.: Měření v systémech managementu jakosti. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

SANDBROOK, M.: Using the EFQM Excellence Model as a framework for improvement and change. Journal of Change Management, 2001, Vol. 2, No. 1, pp. 83 – 90. ISSN 1469-7017.

SUN, H. et al.: The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe. International Journal of Quality & Reliability Management, 2004, vol. 21, No. 2, pp. 131 - 54. ISSN 0256-671X.



pouze 20,33% respondentů). Pravděpodobně by tedy bylo vhodné prezentovat EFQM model v návaznosti na Národní cenu kvality.

## Závěr

O tom, že role MSP v české ekonomice je významná, jistě málokdo pochybuje, neboť MSP mají poměrně značný národohospodářský přínos. Významnou měrou se podílejí na tvorbě pracovních příležitostí, na tvorbě HDP a stávají se i aktéry zahraničního obchodu. Kromě svých předností, kterými jsou relativní pružnost na změny podmínek a schopnost vyplňovat mezery na trhu, mají také své slabé stránky, jež jsou dány zejména obtížnějším přístupem ke kapitálu, informacím a znalostem.

**Dnes je již neoddiskutovatelné, že i pro malé a střední podniky se strategické řízení stává nutností. Pro kvalifikované vytvoření konkurenceschopné podnikové strategie a její následnou úspěšnou implementaci je však nezbytná podmínka existence proinovační podnikové kultury, která by podporovala uplatňování modelu EFQM. Vzhledem k tomu, že jedním z atributů podnikové kultury je její zakotvenost v myslích zaměstnanců, je jistě nutné, aby zaměstnanci modelu EFQM věřili a s modelem se plně ztotožnili. A zde nacházíme vazbu na schopnost managementu komunikovat se zaměstnanci. Komunikace je totiž jedním z prostředků podporujících podnikovou kulturu, zároveň napomáhá odstraňování rezistence vůči změnám. A bez radikálních změn v myšlení vytvořit předpoklady pro konkurenceschopnost nelze!**

## Literatura:

- [11] Barrow, C.: *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-232-8
- [12] Bea, F. X.: *Strategisches Management*. Stuttgart, 1995
- [13] Dale, B. G. et al. Quality is dead in Europe – long live excellence – true or false? *Quality Focus*, 2000, vol. 4, No. 3, pp. 4-10. ISSN 1460-4248.
- [14] Grant, G. C. et al. Self assessment: use at operational level to promote continuous improvement.
- [15] *Production Planning & Control*, 2003, vol. 14, No. 1, pp. 82-89.
- [16] Nařízení Komise (ES) č. 70/2001
- [17] Nenadál, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [18] Sandbrook, M. Using the EFQM Excellence Model as a framework for improvement and change.



- [19] *Journal of Change Management*, 2001, Vol. 2, No. 1, pp. 83 – 90. ISSN 1469-7017.
- [20] Sun, H. et al. The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in
- [21] Western Europe. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2004, vol. 21, No. 2, pp.
- [22] 131 - 54. ISSN 0256-671X.
- [23] Thommen, J-P: *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*. Zürich: Treuhand-Kammer, 1993.
- [24] ČSÚ. *Počty jednotek v registru ekonomických subjektů podle počtu zaměstnanců*. ČSÚ, 2010.
- [25] [http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/AD002F0149/\\$File/140310q229.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/AD002F0149/$File/140310q229.pdf), internetová stránka navštívena dne 19. 6. 2012
- [26] The Observatory fo European SMEs
- [27] SBA Fact Sheet
- [28] [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-observatory/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-observatory/index_en.htm), internetová stránka navštívena dne 19. 6. 2012
- [29] Výsledky průzkumu č. 10 AMSP ČR *Názory podnikatelů na moderní metody řízení společnosti*.
- [30] <http://www.amspace.cz/10-pruzkum-amspace-cr-nazory-podnikatelu-na-moderni-metody>, internetová stránka navštívena dne 19. 6. 2012
- [31] *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010*. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Sekce fondů EU, výzkumu a vývoje. Březen 2011.
- [32] <http://download.mpo.cz/get/44606/50107/581082/priloha001.doc>, internetová stránka navštívena dne 19. 6. 2012

Miroslav Pavlák, *Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomie*  
Husova 11, 306 14 Plzeň, [mpavlak@kpm.zcu.cz](mailto:mpavlak@kpm.zcu.cz)

## Strategic Thinking of SMEs as a Condition for the SMEs Competitiveness on the Global Market

Miroslav Pavlák

**Abstract:** Small and medium sized businesses have an important role in the national economy. Not only from the point of view of GDP but also as one of main factors influencing the labour market and the international trade. SMEs are flexible and able to satisfy special needs of their customers. On the other side they have no easy access to capital, information and knowledge. That is why one can state that the strategic management is a necessity for them. The main condition for creating and implementing a business strategy is an existence of a corporate culture and identity promoting a management of change. In this context a Model EFQM could be considered as one of management tools of progressive business management.

**Key Words:** Characteristics of SMEs, Business Plan, Strategic Thinking as a Competitiveness Factor, EFQM

**JEL Classification:** L2, M2