UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2013 Irena Avendaňo

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Uplatňování principů strategického managementu v MSP

Irena Avendaňo

Bakalářská práce

2013

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: **2012/2013**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Irena Avendaño**
Osobní číslo:	**E09239**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu:	**Uplatňování principů strategického managementu v MSP**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Předmětem práce je představení základních teoretických koncepcí strategického managementu a zhodnocení možností jejich využití v malém a středním podniku.

- Aktuálnost zvolené problematiky, specifikace cíle práce a zpracování metod bakalářské práce
- Teoretická východiska problematiky strategického managementu v MSP
- Charakteristika vybraného podniku
- Analýza a zhodnocení uplatnění principů strategického managementu ve zvoleném podniku
- Porovnání teoretických informací a možnosti uplatnění principů strategického managementu ve zvoleném podniku
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení
- Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -

Rozsah pracovní zprávy: **cca 30 stran**

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

Seznam odborné literatury:

BOWMAN, C. Strategický management. Praha: Grada Publishing, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1
CHARVAT, J. Firmení strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6
JOHNSON, G., SCHOLES, K. Cesty k úspěšnému podniku. Praha" Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3
KEVAN, W. Strategic Management. Penguin Books Ltd,(United Kingdom), 2009. 72 s. ISBN-13:9781405336918
VEBER, J., SRPOVA J. a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy, druhé aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **26. října 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**

L.S.

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 30. října 2012

Prohlášení autora

Prohlašuji:
Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.
Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Irena Avendaño

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu své bakalářské práce, paní Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph. D. za její odbornou pomoc, ochotu a užitečné rady.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá tématem teoretických postupů strategického řízení v malých a středních podnicích. Poskytuje možné alternativy pro strategické řízení a navrhuje postupný vývoj volby strategického řízení. Chce zdůraznit význam malých a středních podniků pro domácí i zahraniční ekonomiku. Praktická část využívá teoretických informací na analýze podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategický management, malé a střední podniky, analýza podniku, koncepty strategického řízení, význam MSP, možnosti podpory MSP, sestavování analýzy, strategické metody, externí analýza, interní analýza, SWOT analýza, balanced scorecard.

TITLE

Applying the principles of strategic management in SME

ANNOTATION

This thesis deals with theoretical methods of strategic management in small and medium-sized enterprises. It provides alternatives for strategic management and proposes the gradual development of strategic management options. We want to emphasize the importance of small and medium-sized enterprises to domestic and foreign economies. The practical use of theoretical information on the analysis of the company.

KEY WORDS

Strategy management, small and medium enterprises, analysis of the company, concepts of strategic management, the importance of small and medium enterprises, possibilities to support small and medium enterprises, compiling analysis, strategic methods, external analysis, internal analysis, SWOT analysis, balance scorecard.

OBSAH

ÚVOD 10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU V MSP 11
1.1 Strategický management 11
1.1.1 Strategické řízení v MSP 12
1.1.2 Koncepty strategického řízení 13
1.1.3 Postup při sestavování strategické analýzy 13
1.1.4 Vybrané metody strategického řízení 16
1.2 Definice malého a středního podniku 20
1.3 Význam MSP v ČR v EU a ve Španělsku 21
1.4 Možnosti podpory MSP v ČR a ve Španělsku 24
2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU 27
2.1 Popis firmy, právní forma 27
2.2 Předmět podnikání 27
3 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ UPLATNĚNÍ PRINCIPŮ STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU 28
3.1 Poslání a vize ve zvoleném podniku 28
3.2 Externí analýza 28
3.2.1 Analýza vlivu makrookolí 28
3.2.2 Analýza mikrookolí 30
3.3 Interní analýza 33
3.3.1 SWOT analýza 34
3.4 Balance scorecard 37
4 POROVNÁNÍ TEORETICKÝCH INFORMACÍ A MOŽNOSTI UPLANTNĚNÍ PRINCIPŮ STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU VE ZVOLENÉM PODNIKU 43
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ 44
6 ZÁVĚR 46
7 POUŽITÁ LITERATURA 47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdělení MSP 21
Tabulka 2 Počet podniků a zaměstnanců (v tis.) v EU-27 v roce 2012 23
Tabulka 3 Počet zaměstnanců ve Španělsku a v EU-27 v roce 2011 24
Tabulka 4 Výsledné shrnutí Analýzy 5F ve vybraném podniku 33
Tabulka 5 SWOT analýza vybrané společnosti 35
Tabulka 6 Finanční perspektiva firmy ve vybraném podniku 38
Tabulka 7 Zákaznická perspektiva ve vybraném podniku 39
Tabulka 8 Perspektiva podnikových procesů ve vybraném podniku 40
Tabulka 9 Perspektiva učení se a růstu ve vybraném podniku 41
Tabulka 10 Harmonogram implementace BSC ve vybraném podniku 42

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 Znázornění SWOT analýzy 16
Obrázek 2 Rámec Balanced Scorecard 17
Obrázek 3 Vývoj aktivních subjektů MSP v ČR 2001-2011 22
Obrázek 4 Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR 2001–2011 22
Obrázek 5 Vývoj počtu MSP ve Španělsku a meziroční změna v letech 2001- 2011 24

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

MSP	Malé a střední podniky
SJM	Strategie jazykového managementu
EU	Evropská unie
HK	Hospodářská komora
CCR	Centrum pro regionální rozvoj
BSC	Balanced Scorecard
TQM	Total Quality Management

ÚVOD

Tato bakalářská práce se týká popisu možných teoretických postupů strategického řízení a využitím těchto konceptů pro strategická řízení v malých a středních firmách. Toto téma si autorka práce vybrala proto, že pracuje v malé zahraniční firmě, která nepoužívá dosud žádnou strategickou metodu řízení. Zdůrazněn je význam malých a středních firem, které mají na vyspělou ekonomiku vliv a jsou důležité z hlediska zaměstnanosti i ekonomického výkonu celé společnosti. Jelikož v posledních letech se zvyšuje počet malých a středních firem, potřebují pro své zachování a rozvoj příznivé podnikatelské prostředí a určitou míru podpory v podnikatelských aktivitách a to jak na státní, tak na evropské úrovni. Příznivé podnikatelské prostředí, dostupné informace a vládní i nevládní podpory jsou pro MSP velmi důležité stejně, jako jsou pro stát důležité malé a střední podniky.

Další faktor, který ovlivňuje MSP je podceňování a nepoužívání strategických metod řízení. Řízení v MSP bývá často řízeno především intuitivně a pomocí improvizací. Nejdůležitější manažerskou funkcí je plánování, které bývá také v řízení v MSP opomíjeno a podceňováno. Harmonizace strategického plánování usnadňuje rozhodování jak vedoucím, tak i spolupracovníkům a zmenšuje riziko vzniku nebezpečného rozhodnutí. Pokud je dobře vytvořeno strategické plánování, dochází k usnadnění kontrolních činností. Vývoj transparentní strategie umožňuje zapojovat spolupracovníky do procesu a tím i podporovat jejich motivaci k uvedení strategie do praxe.

Cílem práce je vybrat jednu z metod strategického řízení, která bude nejvhodnější pro aplikaci ve vybrané firmě a z vyhodnocených výsledků zobecnit využití a výhody metod strategického řízení pro ostatní malé a střední firmy. Na závěr práce jsou zhodnoceny dosažené výsledky, vyhodnoceny očekávané cíle, kterých bylo v práci dosaženo a přínosy, které práce poskytla.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU V MSP

Teorie strategického managementu by měla podniku dát návod jak získat a udržet si konkurenceschopnost na trhu. Dále má pomoci při rozhodování, která dlouhodobě ovlivňují směr podniku, při operativním rozhodováním a snahy podniku dosáhnout určitých výhod. Teorie vychází z různých konceptů, které se používají při sestavování strategií podniků a které jsou potom implementovány do praxe. Teoretických konceptů existuje celá řada, určitá část metod strategického řízení v sobě nese známky modifikace nebo replikace těch nejpoužívanějších. Tato práce se bude věnovat těm metodám, které nejlépe vyhovují strategickému řízeni v malých a středních podnicích (MSP). [15] [18]

1.1 Strategický management

Strategický management je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídící subjekt komparativní efekt. Vlastní podnikové záměry je nutné vždy srovnávat s ostatními subjekty, s nimiž je podnik v kooperujícím nebo v konkurujícím vztahu. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií, které mohou mít formu záměru určující vývoj ekonomického subjektu a jeho věcnou stránku, nebo formu metod, nástrojů a opatření, prostřednictvím kterých jsou prosazovány konkrétní strategie. Správně zvolené strategické cíle a cesty k jejich naplnění vycházejí ze současné situace a možností podniku jsou předmětem strategického managementu, jehož formalizovanou podobu tvoří strategický plán.

Každý podnik je zakládán s určitou vizí jejich vlastníků a jeho posláním by mělo být tuto vizi naplnit. Velmi důležité je, aby podnik věděl nejen, kam a kudy chce jít, ale také kde se na své cestě nachází a co musí udělat proto, aby se k cíli své cesty dostal. Rovněž se musí zajímat o to, kam směřuje konkurence, jaké cíle mají její zákazníci či dodavatelé a jak se celkově vyvíjí okolní prostředí, ve kterém se podnik nachází. Z analýzy uvedených údajů management podniku snáze pochopí, jaká je pozice podniku v současnosti, ale i to, kam by měli směrovat své aktivity v budoucnosti. [25]

1.1.1 Strategické řízení v MSP

Úkolem strategického řízení je pomoci podniku udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a v určitém čase dosáhnout stanovených dlouhodobých cílů. Strategické řízení musí být nastaveno na základě systematické strategické analýzy. Strategická analýza by měla zhodnotit všechny potenciální faktory, které mohou mít na budoucí fungování firmy vliv – celkové podnikatelské prostředí, ale i obor, zákazníky, konkurenty, dodavatele a interní možnosti firmy. Stejnou pozornost musí firma věnovat i řízení její implementace – realizaci v praxi. Strategické řízení v MSP se často vyznačuje problémy, které vyplývají ze samostatné podstaty MSP. Řízení v MSP je vždy ovlivňováno osobností podnikatel, často je řízeno především intuitivně a pomocí improvizací. Ke slabým stránkám většiny podniků patří marketingové a obchodní aktivity, finanční zázemí, nedostatek zpětné vazby nebo problém se změnou stylu řízení a organizační struktury při růstu společnosti. Druhým problémem je neznalost strategického řízení nebo špatné řízeni těchto znalosti v praxi. Za nejdůležitější krok je považována efektivní implementace strategie. Třetím problémem je nedostatečná interní komunikace. Je to zdánlivě neviditelný a neměřitelný prvek podniku, který má za úkol propojit všechny zaměstnance v podniku tak, aby ve správný čas dostali správnou informaci pro svou práci. Důvodem proč strategické řízení v MSP nefunguje, má řadu důvodů – manažeři jej podceňují, obávají se, že jeho zavedením omezí flexibilitu firmy, nebo si domnívají, že je časově a finančně náročné. Další důvodem je rychlý vývoj v oboru, kdy se manažeři domnívají, že vývoj půjde tak rychle kupředu, že než bude strategický plán hotov, bude už podnikatelská realita úplně jiná. Někdy je důvodem i obyčejná neochota ke změnám.

Strategické řízení v MSP je velmi významné a v budoucnu se bude nadále zvyšovat. I proto je dnes součástí mnoha výzkumů. Jedním z příkladu jak využít strategie v MSP je výzkum, který byl prováděn v evropských MSP a to strategie jazykového managementu (SJM). Jedná se o podporu většího využívání SJM evropskými malými a středními podniky. Projekt PIMLICO se zaměřil na 40 evropských MSP, které byly vybrány s ohledem na jejich významný obchodní růst vycházející z formulování a zavedení strategií jazykového managementu. Z výsledků studií byly prokázány, že 43 % firem zavedením strategie s novými jazyky zvýšily svůj obrat o více než 25 %. Dalších 30 % firem dokázalo zvýšit obrat v rozmezí 16 až 25 %. V několika případech je konkrétní nárůst prodeje připisován specifickým opatřením, například mnohojazyčné internetové stránky, nábor rodilých mluvčí nebo využívání místních zástupců pro řešení jazykových problémů. Tento výzkum tedy ukazuje význam SJM a proto by měli MSP napodobovat osvědčené postupy špičkových firem tam, kde je to relevantní;

začít provádět strategii jazykového managementu vhodnou pro jejich trhy, navázat kontakt s různými podpůrnými organizacemi, které existují v Evropě, s cílem získat další užitečné informace. [9] [18]

1.1.2 Koncepty strategického řízení

Koncept strategického řízení by měl splňovat následující podmínky:

- vymezovat model strategického řízení;
- vymezovat základní pojmy;
- vytvářet optimální podmínky pro strukturování problému formulace strategií a dělbu práce a součinnost týmu;
- poskytovat návod a metodologii pro zpracování dílčích úkolů.

Strategické řízení by mělo být chápáno jako nikdy nekončící proces, který v sobě obsahuje logické a posloupné kroky. Při tvorbě strategie je velmi důležitou součástí strategická situační analýza. Umožňuje managementu podniku uvědomit si, jaká je současná situace, jaké má podnik předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat. Analýza většinou začíná definicí poslání, pokračuje externí analýzou makrookolí a mikrookolí, následuje interní analýza a získané informace se na závěr shrnou a vyhodnotí v rámci SWOT analýzy. [19] [25]

1.1.3 Postup při sestavování strategické analýzy

Poslání a vize

Poslání společnosti definuje smysl existence podniku, na co by se měl podnik soustředit a jakým směrem by se měl ubírat jeho vývoj. V poslání jsou zahrnuty také strategické záměry vlastníků a vrcholového managementu. Má výrazný vnější informační charakter, jelikož prostřednictvím poslání dává veřejnosti představu o existenci firmy, o její pozici na trhu a o dlouhodobých strategických záměrech. Společnost je tedy vystavena veřejné kontrole. V rámci firmy potom poslání představuje základní normu pro chování zaměstnanců. Kromě poslání mohou mít některé podniky formulovanou také vizi. Vize společnosti udává představu o budoucím fungování podniku, tedy směr, kterým by se měly ubírat aktivity společnosti. Je dlouhodobějšího charakteru než poslání. [22]

Externí analýza

Pro pochopení okolního prostředí by měl manažer dobře znát povahu a faktory, které jej ovlivňují. Potom se může lépe zaměřit na smysluplnou a perspektivní činnost. Výsledkem externí analýzy je tedy znalost managementu, který na jejím základě může formulovat strategii tak, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí. Externí analýza by se měla zaměřovat na dvě části prostředí a to na makrookolí a mikrookolí podniku. Analýza mikrookolí se většinou ještě rozděluje na analýzu odvětví a analýzu konkurence. [25]

Makroanalýza podniku

Hlavním indikátorem pro makroanalýzu jsou vnější vlivy na podnik. Působení faktorů může být negativní i pozitivní, důležité je hlavně aby podnik tyto vlivy včas rozpoznal a přizpůsobil jim včas svoji strategii. Vhodnou metodou je tzv. PEST analýza. Jedná se o faktory politicko-právní (Political), ekonomicko-hospodářské (Economical), sociálně-kulturní (Social) a faktory vědecko-technologické (Technological). Faktory jsou do analýzy zahrnuty podle důležitosti jejich vlivu nejen v současnosti, ale i podle jejich předpokládaného vývoje v budoucnosti. Informace o důležitých faktorech získané z PEST analýzy je možné využít při tvorbě scénářů vývoje okolí podniku. Prostřednictvím metody tvorby scénářů může management simulovat jednotlivé varianty vývoje externího prostředí a určit jejich případný vliv na strategii. [25]

Mikroanalýza podniku

Je to metoda, při níž se porovnává nejbližší okolí podniku a jeho vnitřní stav. Pokud se má pochopit toto prostředí, je třeba porozumět a reagovat na vlivy, které na toto mikroprostředí působí. Analýza mikrookolí většinou začíná analýzou odvětví, v rámci něhož podnik soutěží s ostatními konkurenty. Vhodným modelem pro sestavení mikroanalýzy podniku je analýza 5F (Five Forces). Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky a jeho podstatou je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany:

- Stávající konkurenti – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby;
- Potenciální konkurenti – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby;
- Dodavatelé – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů;

- Kupující – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby;
- Substituty – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu.

V podstatě lze říci, že základy modelu důsledně vychází z mikroekonomie – z analýzy trhu, chování firmy a chování spotřebitele. [22]

Interní analýza

Po analýze okolního prostředí se management musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby dokázal určit nejen silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku. V prvé řadě je nutné identifikovat významné zdroje, které má podnik k dispozici a následně provést jejich analýzu. Zdroje můžeme rozdělit do čtyř skupin na fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Následně musí být identifikovány a analyzovány schopnosti podniku, aby management zjistil, zdali je podnik schopen omezené zdroje maximálně využít. K jejímu popsání slouží například finanční analýza, zjištění provozní páky či zkušenostního efektu, analýza nákladové efektivity a srovnávací analýzy zaměřené především na časový vývoj nákladů. Na základě provedených analýz může management podniku, který se podílí na úspěchu a specifické přednosti podniku, odvodit její silné a slabé stránky. Jednou z nejpoužívanějších metod pro určení strategie podniku je SWOT analýza. [25]

SWOT analýza

Je to metoda, pomocí které je možné identifikovat silné (angl.:Strengths) a slabé (angl.:Weaknesses) stránky, příležitosti (angl.: Opportunities) a hrozby (angl.: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, opatřením, politikou apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (policy analysis). S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. [25]

Obrázek 1 Znázornění SWOT analýzy

Zdroj: [22]

1.1.4 Vybrané metody strategického řízení

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

Balanced Scorecard je strategický manažerský systém, který na základě stanovených vizí a cílů podniku stanoví vhodnou strategii k jejich dosažení. Přístup BSC doplňuje pohled na finanční výkonnost podniku pohledem na hybné síly budoucí výkonnosti, které se většinou nacházejí v nefinanční oblasti. Nefinanční ukazatelé plní dvě důležité funkce, z níž jedna umožňuje předvídat budoucí vývoj finančních ukazatelů, a tedy i hodnoty společnosti a druhá funkce dovoluje stanovit cíle i na nižších úrovních organizace.

Balanced Scorecard se jako strategický manažerský systém používá k realizaci těchto procesů:

- vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů;
- komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek;
- plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ;
- zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Toto se děje ve čtyřech strategických oblastech (perspektivách) kterými jsou finanční, zákazníci a trhy, interní obchodní procesy, učení se a růst, které znázorňuje obrázek č. 7.

Obrázek 2 Rámec Balanced Scorecard

Zdroj**:** [6]

V okamžiku, kdy se stanoví základní cíle, vize a měřítka podniku, přichází na řadu jejich propojení se strategií podniku a uvedení celého souboru činností do pohybu. Pro hladký průběh realizace strategie je důležitý systém měření, který podniku umožní komunikovat cíle a záměry podniku. Systémy měření by měly mít jasný záměr a to motivovat jednotlivé manažery a zaměstnance k rychlému a přesnému zavedení strategie podniku. Neméně důležité je sestavit BSC tak, aby odrážela strategii podniku. Metoda Balanced Scorecard představuje aktivní přístup k řízení a působení manažerů na podnik, kdy samotní manažeři měří a vyhodnocují pomocí zvolených ukazatelů. Balanced Scorecard pomáhá managementu oprostit se od profesního pohledu na firmu a vede k pohledu na firmu jako celek. Balanced Scorecard upozorňuje na zásadní problémy strategického řízení a snaží se na ně reagovat. Je nástrojem pro převedení vize do konkrétních měřitelných plánů a cílů. [6] [20]

Strategie modrého oceánu (Blue Ocean Strategy)

Jedná se o metodu tvorby obchodní strategie podniku, která je založena na myšlence, že každý podnik může dosahovat vyššího zisku vytvářením nové poptávky v nesoutěžním trhu (tzv. modrém oceánu) mnohem snadněji než soupeřením s konkurencí na existujících trzích.

Metoda Blue Ocean Strategy obsahuje metodický postup tvorby hodnotových inovací a vytváření a využívání nového tržního prostoru pro poptávku. Postup se soustředí na schopnost vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. Silně se v tom opírá o kreativitu a inovativnost přístupů při hledání nových trhů a příležitostí. Popisuje celou řadu koncepčních a přitom praktických nástrojů, vhodných k použití jak v podnicích, tak i v

organizacích veřejného sektoru, které jsou vhodné pro systematické vyhledávání a využívání tzv. modrých oceánů, což je metafora pro nové tržní příležitosti a nesoutěžní trhy. Existují také různé odvozené způsoby řízení jako například Blue Ocean Recruitment a další. V praxi se využívá strategie modrého oceánu při vytváření konkurenční a výrobkové strategie organizace. Jedná se v podstatě o novou marketingovou koncepci, která se zaměřuje na vyhledávání nových tržních příležitostí. Součástí týmu, který se podílí na Blue Ocean Strategy by měli být členové top managementu, kteří jsou odpovědní za produktovou nebo celkovou strategii organizace, tedy především ředitel a obchodní ředitel. [22]

Matice BCG (Bostonská matice)

Matice BCG je metoda, která se používá pro hodnocení portfolia produktů organizace při marketingovém a prodejním plánování. Její podstatou je hodnocení jednotlivých produktů, tedy výrobků či služeb podniku ve dvou dimenzích. V horizontální poloze je vyjádřen relativní podíl na trhu a ve vertikální poloze tempo růstu trhu. Výrobky v jednotlivých kvadrantech matice se charakterizují následovně:

- **Hvězdy** jsou silnými produkty firmy do budoucnosti. Jsou to produkty, které se nacházejí v horním levém rohu. Pro tento kvadrant je charakteristické rychlé tempo růstu trhu a dominantní postavení firmy vzhledem ke konkurenci. Výroba těchto produktů dynamicky roste, ale vyžaduje investice do zdrojů. Pokud jsou tyto investice uskutečněny a ukáže se, že o produkty je skutečný dlouhodobý zájem, potom tento program bude v budoucnosti hlavním zdrojem finančních zdrojů firmy.
- **Dojné krávy** jsou ty produkty, které jsou v matici BCG umístěny v dolním levém rohu. Lze je charakterizovat vysokým podílem na trhu, ale nízkým tempem růstu tohoto trhu. Jejich výroba a prodej zajišťuje finanční podporu jak „hvězd“, tak i ostatních skupin produktů ve firemním portfoliu.
- **Otazníky** jsou umístěny v pravém horním rohu, který vyjadřuje sice malý podíl firmy na příslušném trhu, kde tempo růstu je nadprůměrné a rostoucí. V této oblasti vystupuje vůči firmě často velmi silná konkurence. Její snahou je uchytit se na tomto trhu. V tom případě management firmy stojí před závažným rozhodnutím, zda do tohoto portfolia produkce bude investovat, či nikoliv. Může se pokusit vytvořit z těchto produktů „hvězdy“, to vše při nemalých investicích a riziku anebo se rozhodne ustoupit od rozvoje této části portfolia firmy a soustředit zdroje do jiných aktivit.

- **Hladoví psi** jsou představovány těmi produkty firmy, které se nacházejí v pravém dolním rohu. Mají nízký podíl na trhu a jejich trh je neperspektivní, nerozvíjející se. Tyto produkty přitahují málo zákazníků, přičemž jejich výroba je často finančně náročná. Firma by měla zvážit, zda ve výrobě těchto produktů pokračovat, zda je utlumit nebo je zcela opustit. Výsledky analýzy BCG matice pomohou podniku určit strategický plán celého portfolia produktů tak, aby každý z kvadrantů obsahoval produkty organizace. Ty musí být v kvadrantech vyvážené tak, aby produkty v kvadrantu dojných krav umožnily financování ostatních produktů, ale s ohledem na životní cyklus produktů je nutné mít v porftoliu firmy budoucí potenciál v podobě hvězd a otazníků. Na základě konkrétní strategie, situace a důvodů polohy jednotlivých svých produktů v kvadrantech pak organizace musí rozhodnout o své produktové strategii. Analýza BCG matice má klíčový význam pro stanovení správné produktové strategie každého podniku. Může být rovněž vstupem do SWOT analýzy jako hodnocení produktového portfolia. [3]

Benchmarking

Metoda benchmarking je metoda založená na systematickém měření a porovnávání vybraných ukazatelů. Je možné ji použít na kterékoliv úrovni řízení a téměř pro libovolné ukazatele. Základem benchmarkingu je porovnání a následná implementace zlepšení strategie, procesů, a výkonů. Jde o neustále pokračující proces, který se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř organizací a jejímž smyslem je dosáhnout vyšší efektivity porovnávaných procesů v organizaci. Výsledek benchmarkingu je však velice úzce spjatý s množstvím, kvalitou, relevantností dostupných dat a to jak současných, tak i historických. Hlavními přínosy benchmarkingu je lepší identifikace současné pozice na trhu, zefektivnění politiky udržitelného rozvoje společnosti, testuje podnikovou strategii a pomáhá eliminovat či vyřadit zbytečné činnosti. Dalším přínosem metody benchmarking je, že podává dobré informace o slabých a silných stránkách společností a včasné varování o zaostávání společnosti za konkurencí. V konečném důsledku se pak jedná o zlepšení konkurenceschopnosti a zlepšení pozice na trhu. [13]

TQM (Total Quality Management)

TQM je velmi komplexní metoda řízení, která klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích podniku. Překračuje tak rámec řízení kvality a stává se i metodou strategického

řízení a manažerskou filozofií pro veškeré konání organizace. Princip metody TQM je vysvětlen ve svém názvu:

- **Total** – jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace
- **Quality** – jde o pojetí principů kvality v celé organizaci
- **Management** – principy se prolínají všemi úrovněmi řízení i všemi manažerskými funkcemi

Podstatou budování TQM je kvalita od samého začátku. Kvalita se týká každého v podniku, stejně jako odpovědnost. Podniky, které pracují s TQM vycházejí z předpokladu, že jakýkoliv výrobek nebo služba mohou být zlepšovány. Toto zlepšení přináší obvykle redukci nákladů, lepší výkony a vyšší spolehlivost. TQM prosazuje všeobecné používání obecných principů managementu, uplatnění moderního procesního řízení, zapojování vrcholových manažerů formou vedení. Vyžaduje angažovanost všech pracovníků, silně prosazuje orientaci na zákazníka a kvalitu výrobků a služeb, efektivní využívání zdrojů organizace a eliminaci zbytečných nákladů. Metoda TQM prosazuje úsilí o trvalé zlepšování na základě jasných faktů a ukazatelů. [22]

1.2 Definice malého a středního podniku

Definice malých a středních podniků je v současnosti, nejvýstižnější dle Nařízení Evropské komise č. 364/2004. Pojmem malé a střední podniky se rozumí organizační jednotka, která vykonává ekonomickou činnost. Nezáleží zde ovšem na její konkrétní právní formě. Hlavními faktory, které určují, zda podnik patří do skupiny MSP, jsou počet zaměstnanců a roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy. Kategorii malých a středních podniků tvoří organizační jednotky, které zaměstnávají méně než 250 pracovníků, jejich roční obrat nepřesahuje 50 mil EUR a/nebo celková hodnota aktiv dosahuje maximální výše 43 mil EUR. V rámci kategorie MSP jsou definovány tzv. malé podniky, které zaměstnávají méně než 50 pracovníků a jejichž roční obrat a/nebo celková hodnota aktiv nepřesahuje 10 mil EUR. Do kategorie MSP patří také tzv. mikropodniky nebo drobné podniky, které zaměstnávají méně než 10 pracovníků a jejichž roční obrat a/nebo celková hodnota aktiv nepřesahuje 2 mil EUR. V tabulce č. 1 je graficky znázorněno toto rozdělení. [4]

Tabulka 1 Rozdělení MSP

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat	nebo	Bilanční suma
Střední podnik	< 250	≤ 50 mil. EUR		≤ 43 mil. EUR
Malý podnik	< 50	≤ 10 mil. EUR		≤ 10 mil. EUR
Mikropodnik	< 10	≤ 2 mil. EUR		≤ 2 mil. EUR

Zdroj: [4]

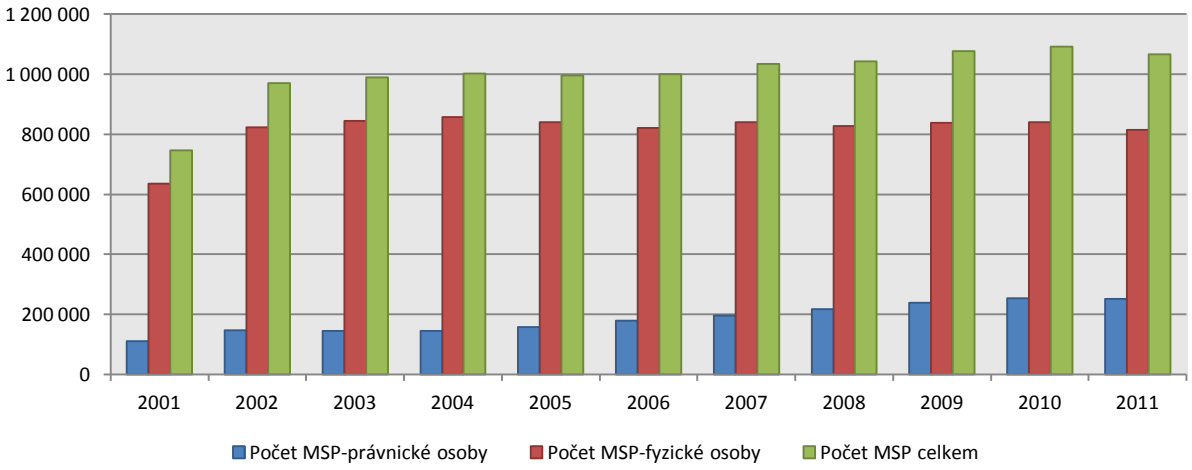
Podniky malého a středního podnikání se mohou dále rozlišovat podle kritéria počtu pracovníků, a to následovně:

- mikropodnik – 1 až 9 pracovníků,
- malý podnik – 10 až 49 pracovníků,
- střední podnik – 50 až 249 pracovníků,
- a na velké podniky nad 250 pracovníků. [2]

1.3 Význam MSP v ČR v EU a ve Španělsku

Význam MSP v ČR

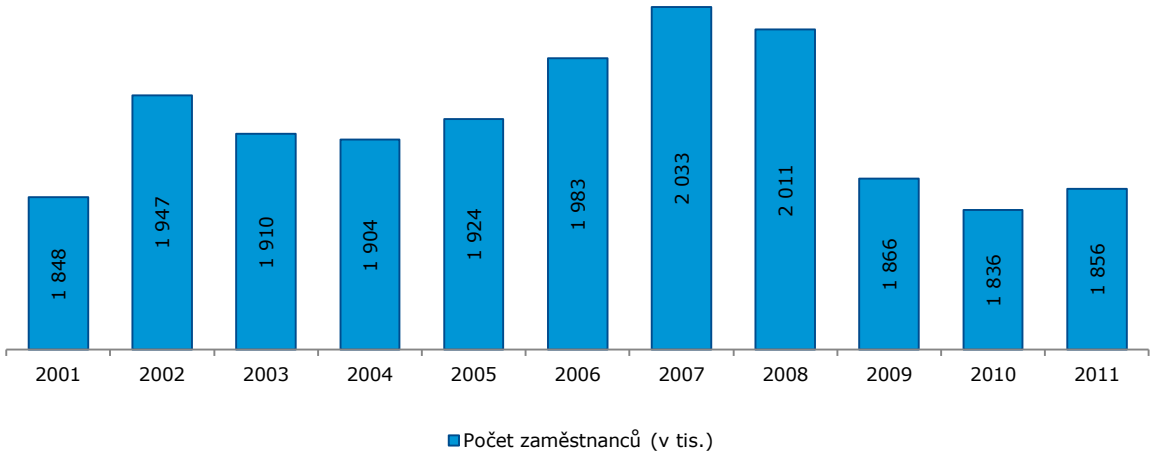
Sektor malého a středního podnikání je významnou hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti. Hraje významnou roli při tvorbě pracovních příležitostí a obecně je důležitým faktorem sociální stability a hospodářského rozvoje. Tato úloha MSP ještě více vzrostla v době hospodářské krize. MSP byly v tomto období ekonomické recese na jednu stranu nejvíce postiženou skupinou podnikatelů. Na druhou stranu je toto období pro MSP příležitostí využít své pružnosti a nových příležitostí v hledání trhů a výrobního programu. V České republice vykazovalo k 31. 12. 2011 podnikatelskou činnost celkem 1 066 787 právnických a fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0-249), fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0-249) bylo 814 897 a právnických osob (s počtem zaměstnanců 0-249) bylo 251 890. Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2011 byl 99,84 %. Vývoj počtu malých a středních podniků v ČR je znázorněno na obrázku č. 1. [14]



Obrázek 3 Vývoj aktivních subjektů MSP v ČR 2001-2011

Zdroj: [14]

Dalším ukazatelem vývoje MSP je počet zaměstnanců malých a středních podniků. V roce 2011se celkový počet zvýšil oproti roku 2010 o 20 tis. (o 1,09 %) na celkových 1 856 tis. zaměstnanců. Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR činil 60,85 %. V době krize představují MSP daleko stabilnější prostředí z pohledu zaměstnanosti, než velké firmy, které v čase poklesu poptávky propouštějí zaměstnance v mnohem větším počtu než MSP. MSP přistupuje k uvolnění pracovníků s daleko větší rozvážností a často i za cenu snížení mzdy se snaží příslušné místo udržet. Jak je patrné z obrázku č. 2, počet zaměstnanců dosahoval maximálních hodnot v období let 2006 až 2008, kdy přesáhl hranici 2 mil. pracovníků zaměstnaných malými a středními podniky. Z dlouhodobého pohledu je tedy možno konstatovat, že počet pracovníků zaměstnaných malými a středními podniky osciluje kolem hodnoty 1 900 tis. [23]



Obrázek 4 Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR 2001–2011

Zdroj: [23]

Význam MSP v Evropské Unii

Malé a střední podniky v Evropské Unii (EU) jsou klíčovým faktorem pro hospodářský růst, inovaci, zaměstnanost a sociální integraci. Tvoří páteř ekonomiky EU, a proto je důležité podporovat úspěšné podnikání a zlepšování podnikatelského prostředí MSP, které jim umožní plně realizovat jejich potenciál v dnešní globální ekonomice**.** Význam MSP v EU dokazují i počty podniků a zaměstnanců, které jsou nejvyšší právě u malých a středních podniků, jak dokládá tabulka č. 2. Celkový počet MSP v EU v roce 2012 tvořil 99,8 %, což se rovná 20,7 milionu podniků. Nejvyšší počet tvořily s 92,2 % mikropodniky, z toho malé podniky tvořily 6,5 % a 1,1 % podniky střední velikosti. Oproti vysokému počtu MSP tvořily velké podniky pouze 0,2 %. Pokud jde o zaměstnanost v jednotlivých podnikách v EU, malé a střední podniky vykazovaly 67,4 % pracovních míst a velké podniky méně než polovinu a to 32,6 % pracovních míst. [10]

Tabulka 2 Počet podniků a zaměstnanců (v tis.) v EU-27 v roce 2012

	Mikro podniky	**Malé podniky**	**Střední podniky**	**MPS podniky**	**Velké podniky**	**Celkem podniky**
Počet podniků	19 143	1 357	226	20 727	43	20 771
%	92.2	6.5	1.1	99.8	0.2	100.00
Počet zaměstnaných	38 395	26 771	22 310	87 477	42 318	129 796
%	29.6	20.6	17.2	67.4	32.6	100.00

Zdroj: [10]

Význam MSP ve Španělsku

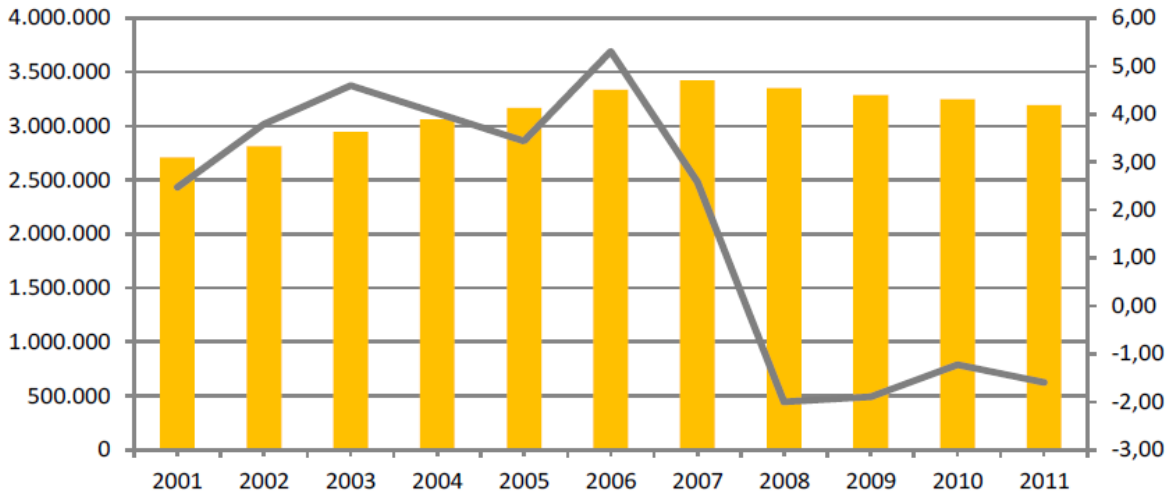
Ve Španělsku jako ve většině jiných států EU hrají MSP významnou ekonomickou i sociální úlohu. Je to jednak díky jejich důležitosti v ekonomické struktuře a jednak díky tomu, že vytvářejí pracovní místa, což je úloha, která je v současnosti, kdy probíhá ve Španělsku krize a roste nezaměstnanost, obzvláště podstatná. Jak je patrné z tabulky č. 3 v roce 2011 tvořilo z celkového počtu španělských podniků 99,88% malých a středních podniků (mezi 0 a 249 zaměstnanci). V roce 2011 počet mikropodniků ve Španělsku byl dokonce vyšší 95,5 % než v zemích EU s 92,2 %. Velký rozdíl je také patrný u malých španělských společností (3,8%) který byl téměř o 3 body menší než počet malých podniků v EU.

Tabulka 3 Počet zaměstnanců ve Španělsku a v EU-27 v roce 2011

	Mikro podniky 1 -9	Malé podniky 10 -49	Střední podniky 50 - 249	MPS podniky 0 -249	Velké podniky 250 a více	Celkem
Španělsko	3 049 707	121 601	20 108	3 191 416	3 794	3 195 210
%	95,5	3,8	0,6	99,9	0,1	100
EU -27 %	92,2	6,5	1,1	99,8	0,2	100

Zdroj: [17]

Obrázek č. 3 znázorňuje vývoj MSP ve Španělsku v letech 2001 až 2011, kde žlutý graf sleduje vývoj MSP za sledované období a šedivý graf meziroční změnu v %. Celkový počet podniků ve Španělsku se zvýšil o 484.821 jednotky, což představuje kumulativní nárůst v období 18%. V roce 2011 se počet malých a středních podniků snížil o 51.769 společností, což znamená -1,60% snížení oproti roku 2010 a ze svého maxima v roce 2008 došlo ke snížení o -4,6%. K tomuto snižování bude pravděpodobně v příštích letech docházet a to z důvodu ekonomické krize ve Španělsku. Vláda musí přijímat určitá opatření jako je například zvýšení DPH v loňském roce na 21 % a snížená sazba zvýšena na 10 %. Toto navýšení DPH nejvíce zasáhlo právě malé a střední podniky. [17]



Obrázek 5 Vývoj počtu MSP ve Španělsku a meziroční změna v letech 2001- 2011

Zdroj: [17]

1.4 Možnosti podpory MSP v ČR a ve Španělsku

Malé a střední podniky mají v rámci tržní ekonomiky nezastupitelnou úlohu a proto je její činnost podporována z vládních a také z nevládních organizací. Cílem vlády je vytvořit pro MSP vhodné prostředí, které jim umožní rozvinout jejich schopnost přispívat k

ekonomickému růstu, zachování a posilování sociální soudržnosti. V České republice jsou vládními organizacemi zejména Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, které vytvořily řadu institucí poskytující zvýhodněné poradenské služby všem podnikatelům i ze sektoru MSP. Organizací určenou na podporu obchodu je CzechTrade, kde hlavním cílem je prosazování a upevňování pozic českých exportérů na zahraničních trzích. Zaměřuje se na činnosti, jako je získávání informací o zahraničních trzích a s tím související poskytované služby zahraničních kanceláří této organizace. Další organizací zřízenou jako národní rozvojová agentura podporující restrukturalizaci průmyslu ČR je CzechInvest. V oblasti podpory malého a středního podnikání se CzechInvest v souladu s programem EU zaměřuje na zjednodušení podnikatelského prostředí. Další státní organizací je Centrum pro regionální rozvoj (CRR) České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj, která se zaměřuje na možnosti maximálního využití příležitostí, které nabízejí programy a projekty z Evropské Unie. Informace a služby, které CRR poskytuje, jsou určeny jak odborníkům, zástupcům státní správy a samosprávy, tak i široké veřejnosti, např. malým a středním podnikům. Podporu malým a středním podnikatelům formou záruk a zvýhodněných úvěrů s využitím prostředků státního rozpočtu, strukturálních fondů a krajů poskytuje Českomoravská záruční a rozvojová banka. Mezi nevládní organizaci, která nabízí MSP poradenství a konzultační činnosti je Hospodářská komora (HK) ČR. Nabízí poradenství jak ekonomického charakteru, tak i exportně-importního, poskytuje informace o nových přístupech k řízení MSP apod. Významnou nevládní organizací je Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR, což je dobrovolné účelové a profesní sdružení právnických osob. Přispívá k rozvoji malého a středního podnikání zejména cestou zlepšování podnikatelského prostředí, dostupnosti finančních prostředků, reprezentování zájmu svých členů vůči vládním institucím i v zahraničí. Další nevládní organizací je Unie malých a středních podniků České republiky je oficiálním zástupcem českých malých a středních podniků při Evropské unii, zejména při Evropském parlamentu. Jejím cílem je společně s českými podnikatelskými sdruženími vytvářet tlak na zlepšení podnikatelských podmínek u českých i evropských veřejných činitelů. [11]

Ve Španělsku jsou malé a střední podniky podporovány centrální vládou a dalšími veřejnými orgány s cílem podpořit investice, zaměstnanost, konkurenceschopnost a hospodářský růst v zemi. Konkrétní program na podporu MSP ve Španělsku je Program inovace a podpory pro malé a střední podniky „InnoEmpresa“. Tento program je podporován ministerstvem průmyslu a ministerstvem cestovního ruchu a jeho cílem je dosáhnout významného zlepšení

inovační kapacity podniků. Pro tento program „InnoEmpresa“ byl vymezen na období 2007-2013 rozpočet 500 milionů eur na podporu v obchodní inovaci, technologické a organizační činnosti. Program“CEAEs“ je program na podporu center pro podnikání, který se zaměřuje na zlepšení stávající nabídky služeb pro malé a střední podniky a podnikatele, dále se zaměřuje na posílení spolupráce a koordinace mezi centry. Další významný program je „Program na podporu sítí Business Angels“ určený na posilování a profesionalizaci organizace, které rozvíjejí zprostředkovatelské služby mezi podnikatelskými společnostmi a potenciálními investory (business angels). Podpora je určena pro ty subjekty, které disponují kapitálem a jsou ochotny investovat zpravidla do nově vnikajících inovačních MSP s vysokým potenciálem. Španělsko jako členská země Evropské unie má také přístup k evropským programům financování. EU dotace jsou většinou určeny pro krizové regiony, obvykle venkovu s nízkou úrovní příjmů a vysokou nezaměstnanosti. Nejdůležitějším nástrojem podpory z EU jsou Evropská banka (EIB). Projekty podporované EIB jsou ty, které podporují rozvoj méně oblíbených oblastí nebo oblastí společného zájmu členských států, které jsou přínosem pro EU jako celku. Jsou to projekty zaměřené na ochranu životního prostředí, zlepšení využití zdrojů energie, rozvoj malých a středních podniků a zlepšení evropské dopravní infrastruktury a telekomunikací. Rovněž podporují projekty, jejichž účelem je rozšiřovat a modernizovat infrastrukturu ve zdravotnictví a vzdělávání. [16]

2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

2.1 Popis firmy, právní forma

Společnost s ručením omezeným PAUWLONIA WOLRD TRADE S. L. (PWT S. L.) byla založena v roce 2011 čtyřmi společníky- fyzickými osobami, z nichž dva vlastní obchodní podíl 34 %, další společník 27 % a čtvrtý společník vlastní 5 % obchodního podílu. Jedná se o španělskou firmu, která má sídlo ve městě Albacete. Název firmy "Pauwlonia" je odvozen od stromu, se kterým společnost obchoduje. Pauwlonia je rychlerostoucí strom, který pochází z jihovýchodní části Číny. V Evropě je vysazován spíše v teplejších částích Evropy jako ozdobný parkový strom. Využití tohoto stromu je však mnohem mnohostrannější, jelikož dřevo pauwlonie je velmi lehké, pevné a má výborné rezonanční vlastnosti. V Asii se používá na výrobu hudebních nástrojů a v Evropě je využíváno na výrobu rakví, nábytku a na výrobu jader do snowboardů a lyží.

2.2 Předmět podnikání

Společnost se zabývá nákupem a prodejem rychle rostoucích dřevin (RRD) a její výsadbou. Dále se zabývá hospodárností a efektivitou lesotechnických opatření, poradenskými službami v oblasti lesnictví a dřevařství a také projektovými pracemi. Projektová práce zahrnuje vyměřování pozemků, výsadbu, poradenskou činnost v oblasti obhospodařování dřevin a v případě zájmu zákazníka firma zajišťuje později i odkup dřeva. Zákazníci firmy, kteří využívají služby a poradenství jsou soukromé osoby, zemědělci, státní podniky a lesní školky. Společnost vlastní několik pozemků o rozloze 25 ha ve Španělsku a 1 ha v České republice, kde pěstuje RRD. Svojí činnost provozu firma PWT ve Španělsku, ale její obchodní partneři a zákazníci jsou z celé Evropy. Pokud se jedná o projektovou činnost, společnost nabízí zákazníkovi několik možností jak investovat do svého projektu. Zákazník se může rozhodnout, zda chce investovat do výsadby RRD v krátkodobém nebo v dlouhodobém horizontu. Pro krátkodobou investici jsou vysazovány RRD, které se během 3 let mohou pokácet a jeho dřevo využít na výrobu biomasy. Jestliže se zákazník rozhodne pro druhou variantu, RRD se mohou kácet v rozmezí 8-10 let a jeho dřevo dá využít pro dřevařský průmysl. Společnost PWT zajišťuje veškerý servis, od vyměření pozemku, přes dodání výsadby, obhospodařování, kácení a prodej RRD. Zákazník má možnost využít veškerý servis, ale není to podmínkou. Služby, které společnost nabízí, jsou organizačně a časově náročné. Většinou se jedná o dlouhodobé projekty, a jelikož se jedná o práci převážně venku, hraje významnou roli také klimatické podmínky.

3 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ UPLATNĚNÍ PRINCIPŮ STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU

3.1 Poslání a vize ve zvoleném podniku

Posláním firmy PWT je obchodování a pěstování dřevin na pozdější průmyslové zpracování. Španělsko je zemí, která má nedostatek dřeva a musí ho dovážet z jiných zemí. Smyslem jeho založení proto bylo právě velká poptávka po dřevinách, které jsou rychlerostoucí a zároveň mají kvalitní dřevo na průmyslové zpracování. Pauwlonie splňuje obě tyto kritéria a proto management firmy vidí v jeho pěstování velký potenciál. Vedení firmy se soustřeďuje především na pěstování této dřeviny a jeho záměrem je nacházení nových trhů a nových zákazníků. Vizí firmy je pěstovat tuto dřevinu v jiných zemích, kde jsou jiné klimatické podmínky pro její pěstování. Nevýhodou této dřeviny je náročnost na její pěstování, jelikož vyžaduje dostatek tepla ale také dostatek příjmu vody. V současné době pěstuje firma tuto dřevinu pouze na pozemcích ve Španělsku, kde jsou sice dobré klimatické podmínky, ale nedostatek vody. Jelikož vlastní firma 1 ha pozemku v ČR jejím záměrem je vysadit pauwlonii také v této zemi. Vedení firmy uvažuje o otevření vlastní pobočku v ČR, kde by mohla být využita tato dřevina na prodej nejen pro průmyslovou výrobu, ale i pro výrobu biomasy.

Firma provozuje svojí obchodní činnost velmi krátce a management firmy v současnosti nepoužívá žádné strategické řízení, a proto cílem následující analýzy bude rozbor jednotlivých vlivů a na základě těchto rozborů autorka práce navrhne managementu firmy některé z metod strategického řízení, které budou pro firmu nejvhodnější.

3.2 Externí analýza

3.2.1 Analýza vlivu makrookolí

Analýzu vlivu makrookolí autorka práce vypracuje pomocí PEST analýzy. Podstatou PEST analýzy je nalézt odpovědi na 3 otázky. První otázkou je, které z faktorů mají vliv na podnik, druhou otázkou se ptáme na možné účinky těchto faktorů a poslední otázka pomáhá nalézt faktory, které jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější. PEST analýza je analýzou politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí a protože společnost PWT.S. L je španělskou firmou, která uskutečňuje převážné své podnikatelské aktivity ve Španělsku a uvažuje o otevření pobočky v České republice, provede autorka práce analýzu těchto faktorů v obou zemích.

Politické a legislativní faktory

Prvním faktorem je změna spotřební daně, ke které došlo v České republice 01. 01. 2013. Byla zvýšena sazby daně z přidané hodnoty na 15 a 21 %. Od roku 2016 má podle dříve schváleného zákona dojít ke sjednocení sazeb na 17,5 %. Ve Španělsku došlo 1. 9. 2012 také k navýšení DPH. Základní sazba DPH byla navýšena z 18 % na 21 % a snížená sazba DHP z 8 % na 10 %. Toto zvýšení negativně zasáhlo hlavně maloobchod, kde se tržby během loňského roku snížili až o 11 %. Firma PWT S. L. musela proto navýšit ceny prodeje sadeb i ceny za poskytované služby. V obou zemích v důsledku zvyšování DPH došlo k nárůstu cen pohonných hmot, cen energie atd., což ovlivňuje také podnikatelskou činnost společnosti PWT.S. L. Druhým faktorem, který ovlivňuje podnikání společnosti je fytosanitární legislativa EU pro dovoz nebo průvoz rostlin a rostlinných produktů, kde je nutno respektovat fytosanitární požadavky dovážejících a vyvážejících zemí. Tyto požadavky potvrzuje inspektor vystavením rostlinolékařského osvědčení. Tato osvědčení mají zabránit zavlékání a rozšiřování významných škodlivých organismů rostlin a rostlinných produktů do nových oblastí. Garance za splnění fytosanitárních požadavků při dovozu poskytuje rostlinolékařská služba vystavením mezinárodně uznávaného dokumentu přikládaného k zásilce, kterým je rostlinolékařské osvědčení (nazývané též fytosanitární certifikát). [7] [8]

Ekonomické faktory

Mezi nejdůležitější ekonomické faktory, které mají na podnik zásadní význam a ovlivňují prostředí v zemi, jsou změny hrubého domácího produktu (HDP), inflace, míry nezaměstnanosti a výši mezd. V české ekonomice došlo v roce 2012 k poklesu HPD podle zpřesněného odhadu o 1,2 %. Míra inflace k únoru 2013 meziročně zpomalila na 1,7 %, došlo k poklesu cen některých potravin a nárůstu cen elektřiny, zemního plynu atd. Dalším ekonomickým faktorem je míra nezaměstnanosti, která v současně době dosáhla 8 procent. Posledním faktorem je průměrná mzda, která ve 4. čtvrtletí 2012 vzrostla o 3,7 %, reálně vzrostla o 0,9 %. Ve španělské ekonomice se předpokládaný vývoj HDP v tomto roce odhaduje poklesem ve výši 1,7 %, v roce 2013 pak poklesem ve výši 0,5 % HDP. Míra inflace ve Španělsku začátkem tohoto roku meziročně zpomalila na 1,9 procenta a dostala se tak poprvé od roku 2010 pod dvouprocentní strop Evropské centrální banky. Míra nezaměstnanosti je v zemi velmi nepříznivá, koncem prvního pololetí 2012 bylo bez práce cca 24% obyvatelstva v produktivním věku. Vysoká míra nezaměstnanosti ve Španělsku má pro firmu PWT i určitou výhodu, protože vysoká poptávka po práci v zemi usnadňuje firmě získávání pracovníků na sezonní práce. Faktory míry inflace a změny HDP v obou zemích

jsou především ukazateli, podle kterých se dá předpokládat vývoj ekonomické situace v zemi. Vedení firmy uvažuje o otevření pobočky v České republice a při zhodnocení těchto ukazatelů se dá přepokládat příznivější budoucí vývoj ekonomiky v České republice oproti Španělsku, což je pro vedení firmy velmi důležitá informace. [5]

Sociálně-kulturní faktory

Tyto faktory zkoumají hodnotovou stupnice lidí, jestli se zvyšuje životní úroveň, jaké je klima ve společnosti nebo co je současný módní trend. Firma nabízí pěstování dřevin na výrobu biomasy nebo na kulatinu. Podle současného vývoje zájem o biomasu v ČR v příštích letech poroste, neboť se zvýší nabídka vládních podpor pro zelené zdroje energie.

Technologické faktory

Podnik musí pro zvýšení efektivity a schopnosti konkurovat okolí neustále rozšiřovat služby a zlepšovat technologii. Získat větší nezávislost na poskytovatelích externích služeb, zlepšit propojenost obchodních partnerů. Jelikož hlavní činností firmy je prodej a nákup dřevin firma uvažuje v současnosti o projektu, který by se týkal vytvoření počítačové sítě pro všechny obchodní partnery, na které by byl provozován objednávkový systém.

3.2.2 Analýza mikrookolí

Pro analýzu mikrookolí autorka práce zvolila Analýzu 5F. Prostřednictvím analýzy 5F bude definována konkurence z vnitřního pohledu odvětví a posléze budou definovány hrozby nově vstupujících konkurentů, hrozby alternativních výrobků a služeb, vyjednávací síla kupujících a dodavatelů a v neposlední řadě konkurence substitutů. Tuto analýzu na závěr autorka shrne do tabulky, posoudí jejich váhy vlivu a bodově ohodnotí.

Analýza odvětví

Lesnicko-dřevařský průmysl ve Španělsku nemá téměř žádné hospodářsky využitelné porosty a je závislé na importu surovin pro své zpracovatelské kapacity. Na rozdíl od České republiky, kde třetina území je zalesněna převážně dřevinami, které jsou určeny pro budoucí průmyslové zpracování. Pěstování RRD na výrobu rostlinné biomasy je také v obou zemích rozdílný. Vzhledem ke svým přírodním podmínkám je ve Španělsku z obnovitelných zdrojů nejvíce využívána větrná a sluneční energie. Velmi významná je i odpadní biomasa a své zastoupení má rovněž i biomasa z cíleně pěstovaných rostlin. V ČR je také využívána větrná a

sluneční energie, ale v porovnání se Španělskem jen v malém množství. Proto cílené pěstování rostlin na výrobu biomasy je z obnovitelných zdrojů energie nejpřístupnější. Vstup to tohoto odvětví není složitý. Je nutné dodržovat základní podmínky pro pěstování dřevin a biomasy. Pro dovoz nebo průvoz rostlin z jiných zemi je nutné dodržovat fytosanitární požadavky. Perspektiva tohoto odvětví je vysoká, důležité je udržet si konkurenceschopnost, zavádět nové techniky a uplatňovat moderní metody řízení.

Vstup nových konkurentů do odvětví

Odvětví lesnicko-dřevařského průmyslu je v obou zemích velmi důležité. Odborné pěstování stromů, nová výsadba a dřevařské výrobky jsou základním zdrojem surovin, které se uplatňují prakticky ve všech oblastech ekonomiky, ve stavebnictví, domácnostech a dalším odvětví. Využívání biomasy jako obnovitelný zdroj energie má také velký potenciál. Účelové pěstování tzv. "zelené energie" může být zajímavý program pro zemědělce a vytvoření nových pracovních příležitostí. Vzhledem k vyjmenovaným faktorům, které jsou především kladné, lze předpokládat budoucí vstupy nových konkurentů do odvětví.

Hrozby alternativních výrobků a služeb založených na další technologii

Firma PWT pěstuje dřeviny na výrobu kulatin a na výrobu biomasy. Kvalitu dřeva z pauwlonie určenou na výrobu kulatin, lze přirovnat k dubovému dřevu. Jejich vlastnosti jsou velmi podobné, a proto by výroba produktů z dubového dřeva mohla být alternativou dřeva z pauwlonie. Vlastnosti dřeva z pauwlonie určené na výrobu biomasy lze přirovnat k jiným cíleně pěstovaným dřevinám jako je topol nebo vrba. Pro udržení se na trhu, je pro firmu nezbytné využívat nejmodernější technologie, které umožní zdokonalovat a urychlovat obchod a služby. Snahou a cílem firmy je nabízet odlišné produkty a jiné speciální služby poskytované vždy na míru dle konkrétních požadavků. Bez vylepšování technologie, zlepšování a rozšiřování služeb, by pro ni nebylo možné se udržet v oboru jak na tuzemském tak i zahraničním trhu. Firma PWT chce proto zavést objednávkový systém pomocí vývojové počítačové sítě pro obchodní partnery. Tím by se urychlil proces a zlepšila celá organizace firmy.

Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujícího ve Španělsku je značná, jelikož pěstováním a obchodováním s touto dřevinou se zabývají také dvě velké společnosti. To znamená, že zákazník může ovlivňovat cenu na trhu. Na rozdíl od ČR kde nemá v současné době firma žádnou

konkurenci, a tudíž vyjednávací síla kupujících zde není vysoká. Pěstováním pauwlonie se v ČR v současnosti zabývají pouze zahradnictví, neboť je tento strom původně okrasný a na průmyslové zpracování se nevyužívá. Tato informace je pro firmu pozitivní, vzhledem k tomu, že uvažuje o otevření pobočky právě v ČR.

Vyjednávací síla dodavatelů

V tomto odvětví hrají dodavatele pro firmu velkou roli. Firma si nechává dovážet sadbu a cena sadby ovlivňuje potom celý následující projekt. Firma odebírá sadbu v současné době od tří dodavatelů a každý se liší jak v kvalitě, tak i v ceně. Také doba dodání hraje velkou roli a vedení se musí někdy rozhodovat mezi kvalitou a cenou dodávaného zboží. Pro firmu jsou proto dodavatelé sadby klíčovými dodavateli a jejich vyjednávací síla je velká.

Konkurence mezi společnostmi ustanovenými na trhu

Konkurence na španělském trhu je podle názoru autora stabilní. Španělský trh má v tomto odvětví několik konkurentů, ale všichni konkurenti o sobě vědí a snaží se sobě konkurovat zdravě. Každá společnost má vlastní filosofii, snaží se nabízet stejné produkty s rozdílným servisem nebo službou. Všechny společnosti se snaží prorazit na zahraniční trh a i zde se každá společnost zaměřuje na jinou klientelu a země. Na českém trhu je konkurence v tomto odvětví také stabilní. Společnosti, které nabízejí, obchodují s RRD je několik, ale obchodování s pauwlonií s takovým servise, který nabízí firma PWT nemá na českém trhu konkurenta.

Pro výsledné shrnutí Analýzy 5F autorka vypracovala níže uvedenou tabulku č. 4 a bodově ohodnotila váhu vlivů jednotlivých faktorů. Nejvyšší bodové ohodnocení dostali dodavatelé sadby, neboť jejich vyjednávací síla je nejsilnější a ovlivňuje celý proces. Firma obchoduje s více dodavateli, kteří nabízejí odlišné ceny, kvalitu sadby ale i doba dodání a ceny transportu se liší. Proto je váha vlivu tohoto faktoru nejvyšší. Velký vliv má na činnost firmy také vstup nového konkurenta do odvětví. Je to dáno tím, že se jedná o perspektivní a stabilní odvětví, kde jeho produkty mají velké uplatnění na současném a budoucím trhu. Vyjednávací síla kupujícího je ve Španělsku vysoká na rozdíl od ČR, kde firma nemá v současné době konkurenci. Nejnižší bodové ohodnocení a tudíž nejmenší vliv mají na firmu hrozby alternativních výrobků a konkurence mezi společnostmi, které jsou přiměřené a stabilní.

Tabulka 4 Výsledné shrnutí Analýzy 5F ve vybraném podniku

Faktor	Posouzení	Váha vlivu
Vstup nových konkurentů	Vysoký potenciál vstupu nového konkurenta do odvětví	7
Hrozba alternativních výrobků a služeb založených na další technologii	Přiměřená hrozba alternativních výrobků, vylepšování technologie a poskytování nových služeb je nezbytné pro udržení se na trhu	5
Vyjednávací síla kupujících	Vysoká vyjednávací síla kupujícího ve Španělsku, nízká v ČR	6
Vyjednávací síla dodavatelů	Dodavatelé sadby ovlivňují celý proces	9
Konkurence mezi společnostmi	Stabilní	4

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Interní analýza

Hmotné zdroje

Firma vlastní dlouhodobý hmotný majetek v celkové výši 13,653,40€ a jeho majetek je odepisován. Vlastní pozemky o celkové rozloze 26 ha. Společnost má sídlo v prostorách, které vlastní a také vlastní skladovací halu o rozloze cca 500m2. Jejím cílem je investovat v budoucnu do informační technologie a do speciálních strojů, aby byla méně závislá na dodavatelích a byla schopná si udržet konkurenceschopnost na trhu v tomto oboru.

Finanční zdroje

Společnost PWT S. L zahájila svojí činnosti v únoru 2011, se základním kapitálem ve výši 3,010€. První rok činnosti společnosti byl negativní a neziskový vzhledem veškerým nákladům týkajících se založení společnosti a nezískal během roku žádného zákazníka. Následující rok 2012, společnost získala první zakázku. Jedná se výsadbu pauwolnie na pozemku o rozloze 2 ha pro španělskou soukromé lesní sdružení. Jde o rozsáhlejší projekt, na které management firmy v současnosti pracuje. Proto ani v loňském roce nebyla firma zisková a první zisk se očekává v letošním roce po ukončení tohoto rozsáhlého projektu.

Lidské zdroje

Stabilní základ lidských zdrojů je tvořen především dvěma společníky, kteří se starají podle svých rozdělených kompetencí o operativní chod společnosti. Jeden z nich působí v pozici obchodního manažera a druhý jako technický ředitel.

Nehmotné zdroje

Dlouhodobý nehmotný majetek se v rozvaze společnosti nevyskytuje. Do nehmotných zdrojů, s kterými společnost disponuje, se může zařadit několikaleté zkušenosti v oboru, know-how tohoto specifického oboru, kvalifikovaní pracovníci s odbornou zahraniční zkušeností.

3.3.1 SWOT analýza

Je to metoda, pomocí které je možné identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, spojené s určitým projektem, typem podnikání, opatřením, politikou apod. Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Autorka práce rozdělila tyto 4 základní skupiny do tabulky č. 5 a jednotlivé faktory ohodnotila kladnými a zápornými body, přičemž u silných stránek a příležitostí je použita kladná stupnici od 1 do 10 s tím, že 10 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb je použita záporná stupnici od -1 (nejnižší nespokojenost) až -10 (nejvyšší nespokojenost). Potom byly přiřazeny jednotlivým hodnocením váhy, které v jednotlivých skupinách autorka práce na závěr sečetla.

Tabulka 5 SWOT analýza vybrané společnosti

Silné stránky	Váha	Hodnocení	
Individuální přístup k zákazníkům	0,3	+ 10	3
Kvalitní profesní tým	0,25	+ 9	2,25
Výběr z široké nabídky služeb	0,2	+ 9	1,8
Vlastní distribuční síť – přímý kontakt se zákazníky	0,15	+ 8	1,2
Aktivní implementace nových technologií	0,1	+ 7	0,7
Součet			**8,95**
Slabé stránky			
Časová a organizační náročnost	0,7	- 9	- 6,3
Závislost na dodavatelích sadby	0,1	- 8	- 0,8
Nedostatek speciálních strojů	0,2	- 3	-0,6
Součet			**- 7,7**
Příležitosti			
Vyhledávání nových zákazníků	0,2	+ 6	1,2
Vyhledávání nových trhů	0,2	+ 8	1,6
Nalezení nových a levnějších dodavatelů	0,45	+ 10	4,5
Implementace nových a kvalitnějších technologií	0,35	+ 7	2,45
Součet			**9,75**
Hrozby			
Nová konkurence	0,5	- 8	- 4
Legislativní změny o dovozu a vývozu rostlinných produktů	0,15	- 5	- 0,75
Rostoucí energetické náklady	0,15	- 4	- 0,6
Klimatické změny	0,1	- 3	- 0,3
Nestabilita kurzu eura a jiné měny	0,1	- 4	- 0,4
Součet			**- 6,05**

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení:

Silné stránky

Nejsilnější stránkou firmy PWT je individuální přístup ke každému zákazníkovi a proto je bodové ohodnocení nejvyšší. Jedná se o malou firmu a proto flexibilnější, lépe a rychleji se přizpůsobuje potřebám a přáním zákazníka. Další silnou stránkou je kvalifikovaný personál, který má odborné i dlouhodobé praktické zkušenosti. Vedení firmy se snaží nabízet zákazníkům co nejlepší služby a neustále je vylepšovat a rozšiřovat. Například u projektové

činnosti, společnost nabízí zákazníkovi několik možností jak investovat do svého projektu. Zákazník se může rozhodnout, zda chce investovat do výsadby RRD v krátkodobém nebo v dlouhodobém horizontu. Pro krátkodobou investici jsou vysazovány RRD, které se během 3 let mohou pokácet a jeho dřevo využít na výrobu biomasy. Jestliže se zákazník rozhodne pro druhou variantu, RRD se mohou kácet v rozmezí 8-10 let a jeho dřevo dá využít pro dřevařský průmysl, na výrobu nábytku, výrobu jader do snowboardů, atd. Silnou stránkou firmy PWT je také přímý kontakt se zákazníky. Poslední silnou stránkou je implementace nových technologií, která má v tabulce nejnižší bodové ohodnocení, ale má pro firmu také velký význam. Jak již bylo uvedeno v předcházející kapitole, firma chce zavést objednávkový systém pro obchodní partnery pro urychlení procesu a zlepšení organizace firmy.

Slabé stránka

Nejslabší stránkou firmy PWT je časová a organizační náročnost, kterou v tabulce autorka ohodnotila nejnižším bodem. Závislost na dodavatelích sadby je dalším slabým článkem firmy, neboť ceny, kvalita a doba dodání sadby je klíčová a ovlivňuje celý proces. Firma vlastní zemědělské stroje, které používá pro výsadbu dřevin a zaměřování pozemků. Některé speciální stroje, které firma nevlastní a potřebuje je pro provedení prací, si musí zapůjčovat. Většinou se jedná o stroje, které jsou velmi drahé, a společnost je potřebuje jen pro určitý servis. Tento fakt je další slabou stránkou firmy, i když není tak významný.

Příležitosti

Největší příležitostí, která má v tabulce nejvyšší ohodnocení je nalézání stále nových a levnějších dodavatelů. Většina sadeb je dovážena z Maroka a z Austrálie. Doprava z těchto zemí je velmi drahá a komplikovaná. Cena sadby a její dopravy je základním elementem, který ovlivňuje další projektové práce. Další významnou příležitostí je získávání stále nových zákazníků z jiných zemí. Jelikož se jedná o dřevinu, která se v evropských zemích teprve začíná pěstovat, a jsou zde různé klimatické podmínky, je to pro firmu i výzva. Technický ředitel firmy se kromě výsadby a projektových prací zabývá genetikou rostlin. Pro firmu by bylo velmi přínosné využít těchto znalostí a geneticky modifikovat dřeviny a vybírat pro určité oblasti geneticky odlišné druhy. Firma nevlastní momentálně žádnou vlastní laboratoř, kde by mohla provádět tento výzkum, ale pro firmu by to bylo do budoucna velká příležitost. Důležité je pro firmu také vyhledávání nových zákazníků, kteří mohou být další významnou příležitostí pro vytváření nových služeb a servisu.

Hrozby

Největším ohrožením firmy a tudíž nejnižší bodové ohodnocení v tabulce má zajisté konkurence, která by nabízela nové služby a lepší servis. Také možné rostoucí energetické náklady mohou být hrozbou pro firmu nebo nestabilní měna eura či jiné měny, ve které by firma obchodovala. Další hrozbou pro firmu mohou být klimatické změny v zemích, kde vlastní pozemky a také možná změna fytosanitární legislativy EU o dovozu a vývozu rostlinných produktů.

Celkové zhodnocení SWOT analýzy

Podle součtu bodů v jednotlivých skupinách, které jsou patrné z tabulky č. 5, nejvyšších hodnot dosáhly příležitosti (9,75) a slabé stránky (- 7,7). Vedení firmy pomocí příležitostí může napomáhat k odstraňování slabých stránek. Největší slabou stránkou firmy PWT je závislost na dodavatelích a to je právě i tou největší příležitostí. Nalezení nových a levnějších dodavatelů sadby je základní a nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje následně celý proces. Silných stránek, jako je individuální a odborný přístup k zákazníkům, nebo široká nabídka služeb si je vedení firmy vědomé a nadále by mělo být tyto silné stránky podporované a rozvíjené. Hrozby, které jsou uvedeny v tabulce č. 5 jako rostoucí energetické náklady, klimatické změny anebo nestabilní kurzu měny, nemůže vedení firmy ovlivnit, ale musí s nimi kalkulovat.

3.4 Balance scorecard

Na základě provedení strategické analýzy a zhodnocení výsledků, navrhla autorka práce managementu firmy PWT použít některou z metod strategického řízení a navržena byla aplikace metody Balanced Scorecard. Při sestavování této metody bude nejprve s vrcholovým managementem společnosti stanoven cíl a vize podniku. Dalším krokem bude určení jednotlivých perspektiv, stanoveny hlavní cíle a k nim přiřazeny metriky. Na závěr autorka práce sestaví časový plán pro jednotlivé incitiativy a navrhne harmonogram pro implementaci BSC ve vybrané firmě.

Podnikový cíl

Podnikový cíl v rámci jednání s vedením firmy byl stanoven tak, že hlavní činností firmy je nákup a prodej sadby, jejíž cena se liší podle dodavatele a dané země. Jelikož se jedná o španělskou firmu, která se potýká s ekonomickou krizí, musí proto svou činnosti podřídit úsilí proniknout na jiné trhy a získávat nové dodavatele a odběratele s cílem zvýšit prodej sadby a to se ziskem, který zabezpečí stabilitu firmy v následujícím roce. To je ovšem podmíněno

značnými nároky na informace, které ve firmě v současnosti chybí, anebo dosud nebyly využívány, což bude hlavním úkolem perspektivy podnikových procesů.

Finanční perspektiva

V této perspektivě bylo stanoveno dosahovat pravidelných nárůstů hospodářské výsledku před zdaněním a to pravidelně o 20 % každý následující rok po dobu 3 let. Jelikož nárůst tržeb může být pomalý, dalším důležitým krokem by mělo být navržení a přijmutí opatření, která povedou ke snižování nákladů firmy, avšak nezpůsobí závažné omezení jejího chodu. Tato opatření se týkají snižování nákladových položek poskytovaných služeb, nákladových položek v rámci administrativy firmy a také mzdových položek. Cíl této perspektivy byl pevně stanoven, avšak je potřeba jej doplnit o další metriky a strategické iniciativy, které povedou k jeho dodržení, viz tabulka č. 6 – Finanční perspektiva.

Tabulka 6 Finanční perspektiva firmy ve vybraném podniku

Cíle		**Metriky**
A	**Hospodářský výsledek před zdaněním**	1. Výpočet zisku po zdanění (EAT)
A1	Nárůst hospodářského výsledku před zdaněním o 10% oproti roku R+1	
A2	Nárůst hospodářského výsledku před zdaněním o 15% oproti roku R+2	
A3	Nárůst hospodářského výsledku před zdaněním o 20% oproti roku R+3	
B	**Snižování nákladů**	
B1	Mzdové náklady o 10 % Rok R+1 Rok R+2 Rok R+3	1. Peníze vynaložené na mzdy k celkovému obratu
C	**Urychlit mezinárodní růst o 5 %**	1. Podíl obratu- střední a jižní Evropa
	Rok R+1 Rok R+2 Rok R+3	

Zdroj: vlastní zpracování

Zákaznická perspektiva

Jako cíl v této perspektivě byl stanoven 10% nárůst každý rok a to jak počet zákazníků, tak objem jejich odběrů. Vzhledem k tomu, že od vybraného podniku odebírá celá řada zákazníků od fyzických osob, až po státní instituty, bylo by vhodné pro každý segment zvolit takovou strategii, která umožní naplnění hlavního cíle a to růstu počtu zákazníků, tak zlepšování vztahů se zákazníky. Firma by měla udržovat pravidelný kontakt se stávajícími zákazníky, poskytovat jim doplňující servis a nabízet nové služby, aby zákazník byl spokojený a pravidelně se vracel. Tabulka č. 7 znázorňuje cíle zákaznické perspektivy firmy PWT a použití vhodných metrik.

Tabulka 7 Zákaznická perspektiva ve vybraném podniku

Cíle		**Metriky**
A	**Zvyšovaní počtu zákazníků**	1. Procentuální rozdíly v počtu zákazníků 2. Výnosnost zákazníků dle skupin
A1	Nových zákazníků o 25 % Rok R+1 Rok R+2 Rok R+3	
B	**Zlepšení vztahů se zákazníky**	1. Výsledky dotazníkového šetření 2. Počty reklamací
B1	Spokojenost zákazníků o 15 % Rok R+1 Rok R+2 Rok R+3	

Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva podnikových procesů

Hlavní cíl v této perspektivě je stanoven v rámci dodržování a pravidelné kontroly a údržby podnikové strategie, která je hybnou silou celého podniku. Jedním z podnikových procesů by mohla být realizace změny odměňování obchodních partnerů. To by bylo možné sledováváním objemu tržeb jednotlivých partnerů a to pomocí zavedení informačního systému, který by poskytovat informace včas a na správném místě. Tím by došlo k úspoře mzdových nákladů při přípravě podkladů a času, který je s přípravou spojen. To by uspořilo nemalé prostředky na mzdových nákladech a poskytne podklady jak pro rozhodování vrcholového managementu vybrané firmy, tak pro hodnocení stavu firemní strategie a firemních cílů. Dalším z podnikových procesů by mohlo být vytvoření objednávkového systému pro prodej a nakup dřevin a sadby. Pro tento proces by byly vytvořeny počítačové sítě pro všechny obchodní partnery, na kterých by byl objednávkový systém provozován.

Došlo by k urychlení objednávky a přehlednější evidenci zákazníka. Dále by se urychlilo zjišťování stavu dřevin a sadby u jednotlivých obchodních partnerů a tím zlepšování poskytovaného servisu. Cíle a metriky pro perspektivu podnikových procesů jsou uvedeny v níže uvedené tabulce č. 8.

Tabulka 8 Perspektiva podnikových procesů ve vybraném podniku

Cíle		**Metriky**
A	**Realizace projektů IT v definovaném čase, rozsahu a rozpočtu**	1. Pravidelné porady IT oddělení s oddělením prodeje (3 měsíčně)
	z 70 % v roce R+1 z 80 % v roce R+2 z 90 % v roce R+3	
B	**Účelná standardizace v oblasti IT**	1. Náklady na IT infrastrukturu v porovnání s předchozím rokem 2. Výsledky interního auditu (1 ročně)
	V roce R+1 na úrovni 60 ze 100 možných bodů V roce R+2 na úrovni 70 ze 100 možných bodů V roce R+3 na úrovni 85 ze 100 možných bodů	

Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva učení se a růstu

Hlavním cílem této perspektivisty je zvýšit motivaci zaměstnanců ve vybrané firmě a zkvalitnění péče o zákazníky. Pro zaměstnance firmy by měli být vybírána a přijímána taková opatření, která povedou ke zvýšení motivace, kvalifikace a kvalit nejen řídících pracovníků, ale komplexně budou prostupovat celou společností. Pro tuto perspektivu byly stanoveny cíle a metriky uvedené v tabulce č. 9.

Tabulka 9 Perspektiva učení se a růstu ve vybraném podniku

Cíle		**Metriky**
A	**Motivace**	1. Vývoj podílu odměn a produktivity práce 2. Stupně plnění osobních cílů v rámci MBO
A1	V roce R+1 na úrovni 70 ze 100 možných bodů	
A2	V roce R+2 na úrovni 85 ze 100 možných bodů	
A3	V roce R+3 na úrovni 100 ze 100 možných bodů	
B	**Kvalifikace pracovníků**	1. Vývoj procenta tržeb věnovaných na vzdělávání pracovníků
B1	V roce R+1 na úrovni 80 ze 100 možných bodů	
B2	V roce R+2 na úrovni 85 ze 100 možných bodů	
B3	V roce R+3 na úrovni 95 ze 100 možných bodů	
C	**Aktivně využívat nových médií**	1. Počet přijatých objednávek přes internet
C1	V roce R+1 na úrovni 70 ze 100 možných bodů	
C2	V roce R+2 na úrovni 75 ze 100 možných bodů	
C2	V roce R+3 na úrovni 85 ze 100 možných bodů	

Zdroj: vlastní zpracování

Časový plán implementace

Po připravení první podnikové Balanced Scorecard, následuje příprava časového plánu pro jednotlivé iniciativy, které jsou hybnými silami pro dosažení jednotlivých cílů. Pro tento časový rámec zvolila autorka práce sestavení tabulky č. 10, kde jsou znázorněny postupy jednotlivých akcí v čase.

Tabulka 10 Harmonogram implementace BSC ve vybraném podniku

Název akce/ měsíc	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosince
1. schůzka managementu							
Komplexní analýza podniku							
2. schůzka managementu							
3. schůzka managementu							
První Balance Scorecard							
Schválení Balance Scorecard							
Realizace opatření 1. třídy							
Realizace opatření 2. třídy							
Realizace opatření 3. třídy							

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí tohoto harmonogramu byla navržena postupná implementace 1. schůzky managementu, komplexní analýza podniku a první Balanced Scorecard. Dalším krokem je schůzka managementu podniku a schválení upraveného Balanced Scorecard. Na této schůzce se řeší jednotlivé podrobné plány a jejich úpravy, aby byly v souladu s hlavním podnikovým cílem. Následnou realizaci jednotlivých opatření autorka roztřídila do 3 tříd podle důležitosti a vlivu na podnik nebo podle návaznosti na sebe. Jak je uvedeno v harmonogramu jedná se o následující realizace opatření:

- **Realizace opatření 1. třídy**

  Pod touto třídou jsou zařazeny aktivity nadřazené všem a to v hierarchii podniku či organizační struktuře. Jedná se o změny v rámci celého podniku, jako jsou změny organizační struktury, zavádění nových informačních systémů.
- **Realizace opatření 2. třídy**

  Zde jsou zařazeny úkoly náležející jednotlivým SBU (Strategic business unit), úkoly navazující na opatření 1. třídy, ale nejedná se v jejich případě o rutinní záležitosti.
- **Realizace opatření 3. třídy**

  V této třídě jsou již běžné úkoly na úrovni běžné operativní činnosti podniku nebo jejich SBU, sběr podkladů a podobné úkoly, které mají charakter opakující se činnosti.

4 POROVNÁNÍ TEORETICKÝCH INFORMACÍ A MOŽNOSTI UPLANTNĚNÍ PRINCIPŮ STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU VE ZVOLENÉM PODNIKU

Principy strategické managementu lze charakterizovat jako určení budoucího dlouhodobého zaměření podniku a přijímání rozhodnutí, která vedou k dosahování podnikových cílů. Strategické řízení zahrnuje 3 základní fáze, v první se provádí analýza prostředí, dále se formuluje strategie a vybere vhodná varianta. Na závěr tohoto procesu se provede implementace strategie. Tyto tři fáze jsou ovlivňovány řadou faktorů, jejichž vliv lze zkoumat a hodnotit celou řadou metod. Strategický management je sice spojován především s velkými společnostmi, nicméně právě v oblasti středních a malých firem, na které jsou vlivem ekonomických otřesů posledních let a přirozených vývojových cyklů kladeny stále větší nároky, je systematický strategický přístup čím dál tím více potřebný k udržení jejich dlouhodobé konkurenceschopnosti. Protože i menší firmy můžou mít komplikovaný systém a nemusí být jednoduché efektivně řídit všechny její oblasti.

Praktickou část autorka práce aplikovala na zvolenou firmu a tím zjistila, jakým způsobem se dají uplatnit principy strategického managementu. Byla provedena externí a interní analýza firmy a použita metoda SWOT . Na základě vypracování těchto analýz a metod bude firma schopna systematickým způsobem stanovit, co chce dosáhnout v dlouhodobějším časovém horizontu. Firma získá systematičtější pohled na sebe sama i na prostředí, ve kterém funguje, bude moci jasně pojmenovat slabé stránky a externí hrozby na jedné straně a své vnitřní silné stránky a příležitosti ve vnějším prostředí na straně druhé. Na základě jejich pochopení a předvídání si firma stanoví strategii, která jí pomůže zjistit, co firma dobře umí a co jí umožní trh, a která naopak eliminuje to, co může její budoucí existenci ohrožovat. Firma mnohé aktivy intuitivně vykonává, přesto širší teoretické základy jí mohou pomoci zohlednit při řízení významné aspekty, které firma možná opomíjí a v nichž může být skrytý potenciál pro významná zlepšení její výkonnosti. V druhé praktické části po rozhovoru s managementem firmy navrhla autorka použít metodu BSC, což je v současné době jedna z nejpoužívanějších metod strategického řízení.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě prováděných analýz a použitých metod ve vybrané firmě zhodnotila autorka práce výsledky, ke kterým při těchto analýzách dospěla. Pro externí analýzu použila autorka práce PEST analýzu a vyhodnotila vlivy jednotlivých faktorů na firmu PWT. Prvním významným faktorem, který ovlivnil činnost firmy PWT bylo navýšení DPH na 21 % ve Španělsku. Toto navýšení mělo negativní dopad na malé firmy a vzhledem k tomuto faktu, musela firma zvýšit cena sadby a cenu poskytovaných služeb. Ekonomické ukazatele jako jsou nezaměstnanost, míra inflace a změna HDP ukazují na nepříznivý budoucí ekonomický vývoj ve Španělsku. Autorka práce by proto navrhla managementu firmy zvážit vstupy na nové trhy, kde se očekává příznivější ekonomický vývoj. Při provádění externí analýzy bylo dále zjištěno, že firmu PWT ovlivňují jednotlivé faktory, ale každý jinou intenzitou. Nejsilnějším faktorem, který negativně ovlivňuje činnost firmy PWT je vyjednávací síla dodavatelů sadby. Pro firmu je to základní složka, od které se odvíjí celý budoucí proces. Přestože dodavatelů má více, jejich nabídky se liší v ceně zboží, v kvalitě, době dodání a ceně transportu. Vyjednávací síla kupujícího ve Španělsku je na rozdíl od České republiky jiná. Pěstováním pauwlonie a jeho obchodováním se zabývají ve Španělsku dvě velké firmy, což umožňuje zákazníkovi ovlivňovat cenu. V České republice se pěstováním pauwlonie na průmyslovou výrobu žádná firmy nezabývá. Autorka práce vidí v tomto zjištění perspektivní uplatnění pauwlonie na budoucím českém trhu. V rámci externí analýzy byla dále provedena analýzy odvětví. Podle dostupných informací, které autorka získala, je zpracování dřevin na kulatinu pro současný i budoucí trh perspektivní a stabilní. Také zájem o biomasu má příznivý budoucí vývoj, který bude navýšen vládní podporou pro zelené zdroje energie. Proto se také předpokládá rostoucí zájem o biomasu především v České republice a jiných evropských zemích. Pro firmu PWT je to velmi příznivé zjištění i když se v současné době věnuje spíše pěstování dřevin na kulatinu. Autorka práce by vedení firmy navrhla, využít této příležitosti a zaměřit se více na biomasu a získat více informací, týkající se vládních podpor a dotací.

Na základě interní analýzy, při které bylo využito SWOT analýzy, byla zjištěna následující fakta. Nejsilnější stránkou firmy PWT je kvalifikovaný personál a individuální přístup k zákazníkovi. Tímto přístupem se významně liší od svých konkurentů, kterými jsou dvě velké společnosti, které sice mají větší nabídku služeb a produktů, ale nedokáže se tak snadno a rychle přizpůsobit individuálním potřebám zákazníka. Tato flexibilita je velkou výhodu a především předností firmy a při sestavování strategického řízení autorka navrhuje managementu firmy vycházet z tohoto faktu. Nejslabší stránkou firmy je závislost na

dodavatelích sadby. Tento faktor je uveden v externí analýza jako nejsilnější negativní faktor. Managementu firmy navrhuje autorka novou alternativu. Jelikož technický ředitel firmy se zabývá také výzkumem geneticky modifikovaných rostlin, navrhuje autorka využít těchto znalostí technického ředitele a investovat do tohoto výzkumu. Cílem tohoto výzkumu by bylo geneticky modifikovat dřeviny pro dané klimatické podmínky a také klonovat dřeviny, čímž by snížila závislost na dodavatelích. Investice do tak rozsáhlého projektu by musely být v počátku vysoké, ale pro budoucnost firmy měl obrovský přínos.

Autorka práce po konzultaci s managementem firmy navrhla vybrat a aplikovat jednu ze strategických metod, které jsou popsané v teoretické části práce. Jako nejvhodnější strategický manažerský systém, byla firmě PWT navržena metoda Balance Scorecard. Nejprve autorka práce s vedením firmy určila podnikové cíle a vize podniku, vytvořila jednotlivé perspektivy a ke každé stanovila cíle a postupy k jejich dosažení. Následně byl sestaven časový plán pro implementace jednotlivých akcí BSC ve firmě. Podnikovým cílem bylo stanoveno hledání nových trhů a nových dodavatelů pro zabezpečení ziskovosti a stability firmy PWT v příštím roce. Pro zvyšování zisku byla navržena opatření, která by snížila náklady firmy a provádět zpětnou kontrolu. V rámci zákaznické perspektivy bylo navrženo rozdělit zákazníky do segmentů a sledovat jejich každoroční nárůst jak do počtu zákazníků, tak i objemu odběrů. Pro podnikové procesy byla navržena změna odměňování obchodních partnerů pomocí zavedení informačního systému, který by sledovat objem tržeb jednotlivých partnerů. Zavedením systému by získávání těchto informací bylo rychlejší a tím by se uspořily mzdové náklady. Dalším z podnikových procesů je návrh na vytvoření počítačového systému pro nákup a prodej sadby a dřeva. Urychlil by se objednávkový systém, zlepšila evidence zákazníků a tím by se zlepšil celkově poskytovaný servis. Pomocí zavedení metody Balanced Scorecard by ve firmě mělo dojít k efektivnějšímu využívání podnikových zdrojů a tím pádem ke zvyšování jeho efektivnosti. Současně by mělo být prováděno pravidelné sestavování strategických plánů, jejich sledování a vyhodnocování. Firma nesmí samozřejmě zapomenout na sledování konkurenčních firem a trhu celkově, čímž by v budoucnosti mělo dojít k dalšímu zvyšování efektivnosti firmy a její zlepšení pozice na trhu. Aby aplikovaná metoda Balanced Scorecard byla co nejefektivnější, doporučuje autorka managementu firmy PWT pracovat s touto metodu v dlouhodobém horizontu.

6 ZÁVĚR

Bakalářská práce, která se zabývala principy využití strategického managementu malých a středních podniků došla k několika závěrům. Jejím cílem bylo vybrat metodu strategického řízení, která bude nejvhodnější pro aplikaci vybrané podniky a z vyhodnocených výsledků zobecnit využití a výhody metod strategického řízení pro ostatní MSP. Dalším cílem bylo zdůraznit význam MSP a důležité postavení v celé ekonomické a uvést možné vládní i nevládní podpory pro podnikání v malých a středních podnicích. Nejdůležitější pro začínající MSP je prosadit se na velkém poli trhu a být konkurenceschopní. Pomocí dotací a vládních podpor, které v současnosti poskytují jednotlivé země a Evropská unie mají tyto podniky dostatek možností a příležitostí pro start ve vlastním podnikání. Velkou předností malých a středních podniků je právě jejich schopnost rychlého přizpůsobení se změnám trhu či legislativě, jednodušší organizační struktura a nižší kapitálová náročnost ve srovnání s velkými podniky. Pro úspěšný rozvoj MSP je klíčové využívání strategického managementu, který je mnohdy opomíjen. K naplnění hlavního cíle byly uvedeny teoretické postupy a aplikovány analýzy na vybraný podnik PWT S. L, který má sídlo ve Španělsku a zabývá se nákupem a prodejem rychle rostoucích dřevin (RRD) a její výsadbou. Autorka navrhla managementu podniku zavést strategické řízení a doporučila jednu z metod. Nejprve byla ve firmě provedena interní a externí analýza, která podniku přinesla nová zjištění a výsledky. Managementu podniku byla navržena v současné době jedna z nejpoužívanějších metod strategického řízení a to metoda Balanced Scorecard. Z návrhů na aplikaci této metody je patrné, že pokud podnik použije tuto strategickou metodu, získá velké množství informací a výsledků, které jí pomohou v dalším příštím období. Jedná se pouze o návrh aplikace této metody, ale již z tohoto návrhu je zřejmé, že používání strategického řízení v malých podnicích má své uplatnění, které se bude v budoucích letech stále zvyšovat.

7 POUŽITÁ LITERATURA

[1] BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-716-9230-1.

[2] BRODSKÝ, Zdeněk a Michaela STŘÍTESKÁ. *Malé a střední podnikání: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Překlad Marek Šusta. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, 136 s. ISBN 978-80-7194-922-0.

[3] BUSINESSINFO.CZ. Specifické metody marketingové situační analýzy. [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2807.html

[4] BUSINESSINFO.CZ. *Uplatňování definice malého a středního podniku (MSP).* [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_cs.htm

[5] BUSINESSINFO.CZ. *Španělsko: Ekonomická charakteristika země.* [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spanelsko-ekonomicka-charakteristika-zeme-18558.html

[6] BUSINESSVIZE. *Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard*. [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard

[7] CZSO.CZ. *Statistiky.* [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky

[8] EAGRI.CZ. *Dovoz, vývoz*. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/srs/portal/dovoz-vyvoz/

[9] EVROPSKA KOMISE. *Jazyky znamenají obchodní příležitosti* [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/languages/languages-mean-business/files/pimlico-summary_cs.pdf

[10] EUROPEAN COMMISSION. *Annual report on EU small and medium sized enterprises.* [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/pdf/dgentr_annual_report2010_100511.pdf

[11] EVROPA.EU. *Jak zajistit podporu - Česká republika*. [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: http://europa.eu/youreurope/business/finance-support/business-support/czech-republic/index_cs.htm

[12] EVROPSKÁ KOMISE. *Podniky a průmysl*. [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_cs.htm

[13] FMISTITUCE.CZ. *Benchmarking*. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: http://www.fminstitute.cz/?id=803&c=2093

[14] HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. *Pomáháme vašemu podnikání.* [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: http://www.komora.cz/pomahame-vasemu-podnikani/pripominkovani-legislativy-2/nove-materialy-k-pripominkam-1/nove-materialy-k-pripominkam/149-12-zprava-o-vyvoji-msp-a-jeho-podpore-v-roce-2011-t-13-6-2012.aspx

[15] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

[16] INVESTINSPAIN. *Ayudas e incentivos a la inversión en España*. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: http://www.investinspain.org/guidetobusiness/es/4/400002.html

[17] IPYME. *Retrato de las PYME 2013* [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2013.pdf

[18] JIŘÍKOUKAL.COM. *Management* [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html

[19] JOHNSON, Gerry. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. ISBN 80-722-6220-3.

[20] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

[21] KEVAN, W. Strategic Management. Penguin Books Ltd,(United Kingdom), 2009. 72 s. ISBN-13:9781405336918.

[22] MAGENETENTMANIA. *Strategické řízení (Strategic Management)*. [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni

[23] MINISTERSVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020* [online]. [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument119071.html

[24] MLADÁ FRONTA. *Strategické řízení:možnost nebo nutnost?*. [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_cs.htm

[25] STRATEG.CZ. *Strategické řízení*[online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategie.html

[26] VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy: stanovení cíle a techniky rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.