

Některé základní charakteristiky malých a středních podniků

Drahoš Vaněček, Pavel Fára

Abstrakt: Byly zkoumány malé a střední podniky s pomocí studentů univerzity, kteří pomohli manažerům při vyplnění 185 dotazníků. Ty byly roztrženy podle velikosti podniků do čtyř skupin podle počtu zaměstnanců (1-9, 10-24, 25-49, 50-249) a dále podle výrobního zaměření (průmyslová výroba, stavebnictví, dřevovýroba, potravinářství, obchod, služby včetně dopravy). Hlavní ukazatele se týkaly velikosti podniku, počtu zaměstnanců, produktivity, právní formy, počtu manažerů, forem výroby, zahraničních aktivit a strategie podniku. Zajímavé výsledky byly získány zejména z klasifikace podle výrobních odvětví, kde se inženýrské firmy a služby podstatně odlišovaly od ostatních skupin. Klasifikace podle velikosti podniků ukázala na lepší výsledky u podniků s větším počtem zaměstnanců. Lze doporučit, aby se tyto rozdily mezi podniky braly v úvahu při prosazování nových metod organizace a řízení.

Klíčová slova: Malé a střední podniky · Počet manažerů · Právní forma · Počet zaměstnanců · Strategie firmy · Certifikace kvality · Druh výroby · Materiálový tok

JEL Classification: L25 · M19

1 Úvod

V literatuře existují poněkud odlišné názory na to, co charakterizuje malý nebo střední podnik (dále MSP). Záleží na tom, k čemu má taková klasifikace sloužit. Zpravidla však tato klasifikace slouží k poskytnutí finanční pomoci buď z prostředků státních nebo Evropské unie. V tomto článku se zaměřujeme na některé důležité charakteristiky, které by umožnily lépe aplikovat v těchto podnicích nové metody řízení, protože ty nelze prosazovat mechanicky.

2 Literární přehled

Vodáček a Vodáčková (2004) uvádějí, že EU stanovila ve svých „Doporučení“ z května 2003 používat následující kategorie a kritéria podniků: Střední podniky: 50-250 zaměstnanců, roční obrát do 50 mil. EUR a/nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesáhne 43 mil. EUR. Malé podniky: do 49 osob včetně, roční obrát a/nebo celková bilanční hodnota majetku do 10 mil. EUR. V rámci malých podniků byla vyčleněna kategorie mikropodniků. Mikropodniky: do 10 zaměstnanců, roční obrát a/nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 2 mil. EUR. Z těchto zásad pak vycházejí i další autoři, např. Veber a Srpová a kol. (2005) kteří rovněž doporučují našemu článku byla skupina malých podniků (10-49 zaměstnanců) rozdělena ještě na dvě (10-24 a 25-49 zaměstnanců). Různé druhy členění třídění na mikropodniky s 1-9 zaměstnanci, malé podniky s 10-49 zaměstnanci a střední podniky s 50-249 zaměstnanci. Toto třídění uvádí též Jác, Rydvalová a Žižka (2005) nebo Bednářová (2007) a bude použito i v tomto článku. Z hlediska zjištění některých výraznějších tendencí popisuje též Srpová a Řehoř a kol. (2010). V České republice jsou malé a střední podniky významnou součástí ekonomiky. Mají více než 35% podíl na tvorbě HDP a zaměstnávají více než 60 % ekonomicky aktivních osob (Malach a kol., 2005).

Prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc., Ing. Pavel Fára

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, e-mail: dvanecek@ef.jcu.cz, p.fara@centrum.cz.

Tvoří zdravé podnikatelské prostředí, snižují nezaměstnanost, jsou velmi flexibilní a napomáhají rychlejšímu rozvoji regionů, menších měst a obcí. V ČR byla založena v roce 2000 Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (1). Členům poskytuje především informační servis o bankovních produktech, marketingu, vzdělávání, legislativě a reprezentuje zájem více jak 254 000 subjektů. Z výsledků průzkumu této organizace (Průzkum č.14 AMSPČR) vyplývá například, že v r. 2003 bylo v ČR velkých subjektů 31,0%, středních 17,8%, malých 18,6% a drobných 32,6%, toto zastoupení zhruba odpovídá i evropskému průměru. Český statistický úřad (2012) uvádí, že z hlediska právní formy bylo v Jihočeském kraji v roce 2010 evidováno 155 762 ekonomických subjektů, z nichž většina (123 476) patřila do skupiny fyzické osoby. 32 286 ekonomických subjektů podnikalo formou právnické osoby. Z tohoto počtu bylo 13 977 obchodních společností, 691 družstev, 4088 zahraničních osob, 4744 sdružení a 2819 organizačních jednotek sdružení. Působení podniků v zahraničí lze chápat ve většině případů velmi pozitivně. Vodáček a Vodáčková (2004) uvádějí, že určitá menší skupina českých MSP již bez větších problémů působí v zahraničí, a to jak v rámci EU, tak i v rámci globální světové ekonomiky. Lze říci, že management malého podniku je specifický tím, že dochází k soustředění řady funkcí do kompetence několika málo pracovníků, často je to jen jeden až dva lidé. U středních podniků roste počet pracovníků v managementu, kteří již nedělají „vše“, ale více se specializují na jednotlivé podnikatelské činnosti (Srpová a Řehoř a kol., 2010). Malé a střední podniky mají odlišnou pozici oproti velkým, nemohou si dovolit zaměstnávat všechny potřebné specialisty nebo manažery apod. Pro ekonomiku většiny zemí mají ale velký význam. Veber a Srpová a kol. (2005) uvádějí, že v Evropě je 19 mil. MSP, tj. 99,8 % všech podniků, které zaměstnávají přes 74 mil. pracovníků.

Problematickou strategii malých a středních podniků se zabývá také Lednický, Slávik a Vaněk (2002), Srpová a Řehoř a kol. (2010), přičemž neexistence písemně formulované strategie v malých podnicích není jednoznačně považována za nedostatek. Vaněček (2010) popisuje chování MSP v dodavatelském řetězci. V současné době se stále více poukazuje na důležitost certifikace kvality a uplatňování norem ISO (Nenadál a kol., 2008). Jako jeden z důvodů neúspěšnosti malých podniků uvádí Lednický a Vaněk (2004) podcenění plánování, kdy chybí zejména strategie, konkrétní určení vývoje společnosti, identifikace metod, které povedou k překonání slabých stránek a posílení silných stránek a předností podniku. Oproti jiným autorům se Kubálková (2006) zabývá životním cyklem MSP a její výzkum vychází ze 119 zpracovaných dotazníků.

3 Metodika

V rámci grantu Jihočeské univerzity: 068/2010/S - Rolínek byl řešen úkol „Procesní management a možnosti jeho zavedení v MSP“. Byl sestaven dotazník, který studenti vyplnili ve vybraných podnicích Jihočeského kraje na základě osobních rozhovorů s vedoucími pracovníky těchto podniků. Celkem bylo získáno 185 vyplněných dotazníků, které bylo možné dále zpracovávat. Získání průměrných ukazatelů za jednotlivé ukazatele u podniků zaměstnávajících 1-249 zaměstnanců bylo pouze jednou částí výzkumu. Druhou částí bylo zjistit rozdíly a tendence mezi menšími a většími podniky a mezi podniky zabývajících se různou výrobou.

Řešený výzkumný grant byl rozdělen do několika částí, přidělených různým řešitelům. Naší oblastí byly výrobní procesy s návaznými souvislostmi. Cílem této dílčí části výzkumu bylo získat podrobnější znalosti o struktuře podniků a jejich vztazích k okolí, které ovlivňují v určité míře jejich výrobní procesy. V literatuře nejsou tyto problémy řešeny (Asociace malých a středních podniků a živnostníků, 2012), protože většina potřebných údajů není celostátně statisticky zjišťována a vyžaduje vlastní průzkum. V našich podmínkách se vžil pojem „malé a střední podniky“ jako jeden celek, většinou zahrnující podniky do 249 zaměstnanců, což ale může vytvářet mezi nimi velmi odlišné podmínky pro podnikání a zavádění moderních metod řízení z hlediska jejich velikosti. Proto tuto celou skupinu posuzujeme zvlášť jako střední podniky (50-249 zaměstnanců), a malé podniky (10-49 zaměstnanců), přičemž tyto malé podniky ještě pro vlastní potřebu členíme

na podniky s 10-24 a 25-49 zaměstnanci. Jako doplněk jsou uváděny ještě výsledky z mikropodniků (do 9 zaměstnanců).

Důležitou metodou našeho výzkumu bylo třídění získaných dat, které nám umožnilo zjistit nejen rozdíly mezi jednotlivými velikostními skupinami podniků, ale též přetřídít podniky dle jejich specializace. Byly vytvořeny tyto skupiny: stavební výroba, průmyslová výroba (výroba strojů, kovových a nekovových předmětů), dřevovýroba (vč. papíren, tiskáren), výroba potravin, obchod, služby (včetně dopravy). Tímto způsobem bylo možné získat detailnější informace, z nichž nejdůležitější, týkající se základních charakteristik podniků, uvádíme v následující části.

4 Výsledky

4.1 Počet zaměstnanců a obrat

Obrat dle velikosti podniků

U většiny základních ukazatelů, které zde a v dalších tabulkách uvádíme, platí, že čím větší podnik, tím větší (lepší) dosažené hodnoty. Ovšem u obrátu v mil. Kč na 1 zaměstnance to neplatí, zde nejvyšší hodnota a tudíž i nejvyšší produktivita byla vykázána v podnicích s 25-49 zaměstnanci (2,47 mil. Kč/rok). Ze souboru 185 podniků byly vyloučeny podniky neuvádějící potřebný údaj, hodnoceno jich bylo 150.

Tabulka 1 Obrat v mil. Kč a počet zaměstnanců dle velikosti podniků

Table 1 Turnover in milion CZK and number of employees according to the size of enterprise

Počet zaměstnanců ¹	Počet podniků ²	Obrat/ podnik mil. Kč/rok ³	Obrat/zaměstnanec v mil. Kč/rok ⁴	Zaměstnanci na 1 podnik ⁵
1-9	17	14,41	2,09	6,88
10-24	50	30,02	1,83	16,40
25-49	26	80,88	2,47	32,80
(10-49)	(76)	(47,42)	(2,15)	(22,01)
50-249	56	255,64	2,28	112,05
Průměr ⁶		121,91	2,25	54,13

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: ¹Number of employees, ²Number of enterprises, ³Turnover in mil. CZK/enterprise, ⁴Turnover in mil. CZK/employee, ⁵Number of employees/enterprise, ⁶Average.

Tabulka 2 Obrat v mil. Kč a počet zaměstnanců dle výrobního zaměření

Table 2 Turnover in milion CZK and number of employees according to the specialization of enterprises

Kategorie podniků ¹³	Počet podniků ²	Obrat v mil. Kč na 1 podnik za rok ²	Obrat v mil. Kč na 1 zaměstnanec ³	Počet zaměstnanců na 1 podnik ⁵
Stavební podniky ⁶	46	124,67	2,52	49,50
Průmyslová výroba ⁷	49	119,86	1,74	69,04
Dřevovýroba, papír, tiskárny ⁸	17	50,41	1,15	43,76
Výroba potravin ⁹	9	139,22	2,07	67,11
Obchod ¹⁰	14	130,79	4,77	27,42
Služby vč. dopravy ¹¹	16	205,93	3,53	58,31
Průměr ¹²		159,30	2,84	56,09

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: ¹Number of enterprises, ²Turnover in CZK/enterprise, ³Turnover in CZK/employee, ⁴Number of enterprises, ⁵Number of employees/enterprise, ⁶Building firms, ⁷Industrial production, ⁸Woodwork production, ⁹Food processing, ¹⁰Retail business, ¹¹Services incl. transport, ¹²Average, ¹³Enterprise category.

Obrat dle výrobního zaměření podniků

Po přetřídění podniků podle jejich výrobního zaměření byly sledovány stejné ukazatele, jako v tabulce 1. Nejvíce zaměstnanců je v podnicích průmyslové výroby a u výrobců potravin, nejméně pak v obchodu (viz tabulka 2). Obrat v mil. Kč/rok je největší v podnicích služeb včetně dopravy. Nejvyšší produktivita byla dosažena v obchodě (4,77 mil. Kč/zaměstnanec) a ve službách (3,53 mil. Kč). Odlišná situace je zřejmě v dřevovýrobě, papírenském průmyslu a tiskárnách, kde je poměrně malý počet zaměstnanců v jednom podniku a nejnižší produktivita, posuzováno z hlediska obrátu v mil Kč/zaměstnanec za rok. Ze souboru 185 podniků byly vyloučeny podniky, které neposkytly potřebné údaje, hodnoceno jich bylo 137. První část tabulky se vztahuje k podnikům, které uvedly roční obrat.

4.2 Právní forma

Z celkového počtu zkoumaných podniků je zřejmé dominantní zastoupení společností s ručením omezeným, a to i v rámci jednotlivých kategorií dle počtu zaměstnanců (tabulka 3). U akciových společností je viditelný nárůst počtu až u společností s více jak 25 zaměstnanci. Je patrné malé zastoupení v.o.s. a sdružení.

Tabulka 3 Právní forma dle velikosti podniků (%)

Table 3 Legal form according to the size of enterprises (%)

Počet zaměstnanců ¹	Celkem podniků ²	s.r.o. ³	Fyzické osoby ⁴	Akciové společnosti ⁵	Sdružení ⁶	v.o.s. ⁷
1-9	20	60,0	30,0	0,0	5,0	5,0
10-24	69	87,0	10,1	1,4	1,4	0,0
25-49	35	77,1	5,7	14,3	0,0	2,9
(10-49)	(104)	(83,6)	(8,7)	(5,7)	(1,0)	(1,0)
50-249	61	55,7	1,6	31,1	6,6	4,9
Průměr ⁸		71,9	8,6	13,5	3,2	2,7

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: ¹Number of employees, ²Number of enterprises, ³Private limited company, ⁴Sole proprietors, ⁵Public limited company, ⁶Association, ⁷General commercial partnership, ⁸Average.

U právní formy dle výrobního zaměření podniků (tabulka není uvedena) je patrné, že u stavebních společností převládají a.s. (56,9 %) + s.r.o. (35,3 %). Tento fakt si lze vysvětlit velikostí stavebních podniků i snahou o důvěryhodnější formu právní formy podnikání vzhledem k zákazníkům. U dalších kategorií je patrné vyšší zastoupení Fyzických osob u kategorie Dřevovýroba, papír, tiskárny (17,6 %), které patrně souvisí se značným zaměstnáváním těchto osob při těžbě dřeva. U kategorie Služby vč. dopravy je patrné vyšší zastoupení Fyzických osob (13,0 %) a akciových společností (17,4 %).

Tabulka 4 Zahraniční majetková účast v podnicích podle jejich velikosti

Table 4 Foreign assets participation in enterprises according to their size

Počet zaměstnanců ¹	Počet podniků ²	Pouze česká firma (%) ³	Česká firma se zahraniční účastí(%) ⁴
1-9	20	100,0	0,0
10-24	69	88,4	11,6
24-49	35	91,4	8,6
(10-49)	(104)	(89,4)	(10,6)
50-249	61	83,6	16,4
Průměr ⁵		88,6	11,4

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: ¹Number of employees, ²Number of enterprises, ³Czech firm only, ⁴Foreign firms participation, ⁵Average.

4.3 Zahraniční majetková účast ve firmách

Nejmenší podniky s 1-9 zaměstnanci jsou výhradně české (tabulka 3). Se vzrůstající velikostí podniků vzrůstá i počet podniků se zahraniční účastí, ale stále zůstává poměrně nízký. V průměru byla zaznamenána zahraniční účast jen v 11,4 % z celkového počtu 185 podniků. Posuzována z hlediska specializace podniků byla výroba potravin ryze česká a pouze ve 4,5 % byla zjištěna zahraniční účast ve dřevovýrobě. Největší zahraniční účast byla zjištěna ve službách vč. dopravy (17,4 %), ostatní skupiny měly zahraniční zastoupení kolem 12 %.

4.4 Působení firmy v zahraničí

Velikost podniku má výrazný vliv na jeho působení v zahraničí. U skupiny s 1-9 zaměstnanci je to jen 10,0 % podniků, u skupiny s 50-249 zaměstnanci již 50,8 % podniků.

Tabulka 5 Působení firmy v zahraničí

Table 5 Foreign firm's activities

Počet zaměstnanců ¹	Počet podniků ²	Zahraničí ano (%) ³	Zahraničí ne (%) ⁴
1-9	20	10,0	90,0
10-24	69	27,5	72,5
24-49	35	34,3	65,7
(10-49)	(104)	(29,8)	(70,2)
50-249	61	50,8	49,2
Průměr ⁵	185	34,6	65,4

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: ¹Number of employees, ²Number of enterprises, ³Foreign activities yes, ⁴No foreign activities, ⁵Average.

4.5 Počty manažerů

Zvýšená pozornost byla věnována počtu manažerů v podnicích, protože ti mohou nejvíce ovlivnit výsledky hospodaření. V menších podnicích je nižší management zastoupen málo nebo chybí úplně. V menších podnicích také převažuje vyšší management nad středním, naopak u podniků s 50-249 zaměstnanci je více středního i nižšího managementu ve srovnání s managementem vyšším. Větší podniky mají větší možnost pro vytváření všech tří úrovní řízení. V malých podnicích do 24 zaměstnanců připadají na 1 manažera jen 3-4 zaměstnanci, což je nejméně ze zkoumaných podniků. Tito manažeři zajišťují některé nezbytné funkce podniku, jako marketing, finance a nejsou tak často ve styku se zaměstnanci. Protože každý podnik musí tyto funkce zajišťovat, jsou v tomto ohledu malé podniky znevýhodněny proti větším, kde řídicí činnost lze rozdělit mezi více manažerů.

Tabulka 6 Počty manažerů dle velikosti podniků

Table 6 Number of managers according to the size of enterprise

Počet zaměstnanců ¹	Počet podniků ²	Manažeři ³			Počet manažerů na 1 podnik ⁷	Počet zaměstnanců na 1 manažera ⁸
		Vyšší ⁴	Střední ⁵	Nižší ⁶		
1-9	20	1,25	1,0	0,0	2,25	3,1
10-24	69	1,9	0,85	0,91	3,75	4,3
25-49	35	2,23	1,54	0,94	4,71	7,0
(10-49)	(104)	(2,07)	(1,09)	(0,92)	(4,08)	(5,2)
50-249	61	4,00	6,43	6,72	17,15	6,6
Průměr ⁹		2,62	2,84	2,73	8,19	6,7

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: ¹Number of employees, ²Number of enterprises, ³Managers on: ⁴Top level, ⁵Middle level, ⁶Lower level, ⁷Number of managers/enterprise, ⁸Number of employees/manager, ⁹Average.

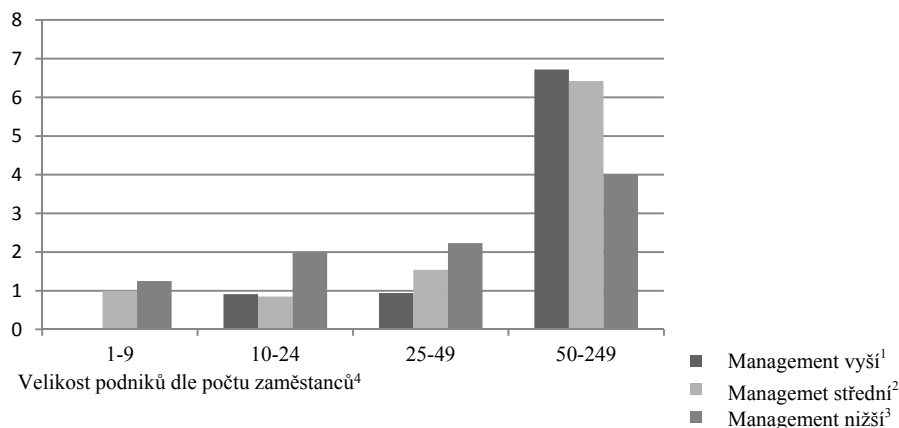
Výrazné rozdíly v počtu manažerů jsou u dřevovýroby a výroby potravin, kde jsou podstatně menší než u ostatních podniků. U dřevovýroby je to způsobeno především menšími podniky. Přes-

tože služby včetně dopravy patří mezi podniky s nejmenším počtem zaměstnanců, počet manažerů je zde vysoký (8,30), což zřejmě vyplývá z odlišného charakteru jejich činnosti a potřebou jednat více se zákazníky než s vlastními pracovníky. Dřevovýroba, tiskárny, patří mezi menší podniky a mají i méně pracovníků v managementu, hlavně nižším.

Zajímavé je rozdělení manažerských funkcí u průmyslové výroby, které sleduje klasický vzor z velkých podniků: na špičce nejméně vrcholových manažerů (2,88) a jejich uplatnění hlavně na nižší úrovni (6,68).

Obrázek 1 Počty manažerů dle velikosti podniku

Figure 1 Number of managers according to the size of enterprise



Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: ¹Managers on top level, ²Medium level, ³Lower level, ⁴Size of enterprise.

Tabulka 7 Průměrné počty manažerů v podnicích dle výrobního zaměření

Table 7 Average number of managers in enterprises according to the specialization

Kategorie podniků ¹	Manažeři ²			Celkem ⁶
	Vyšší ³	Střední ⁴	Nižší ⁵	
Stavební podniky ⁷	2,71	3,06	3,67	9,44
Průmyslová výroba ⁸	2,88	3,81	6,68	9,46
Dřevovýroba, papír, tisk ⁹	2,14	1,91	1,05	5,09
Výroba potravin ¹⁰	2,00	2,27	1,91	6,18
Obchod ¹¹	2,43	2,00	2,74	7,17
Služby vč. dopravy ¹²	3,17	2,39	2,74	8,30
Průměr ¹³	2,62	2,84	2,73	8,19

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

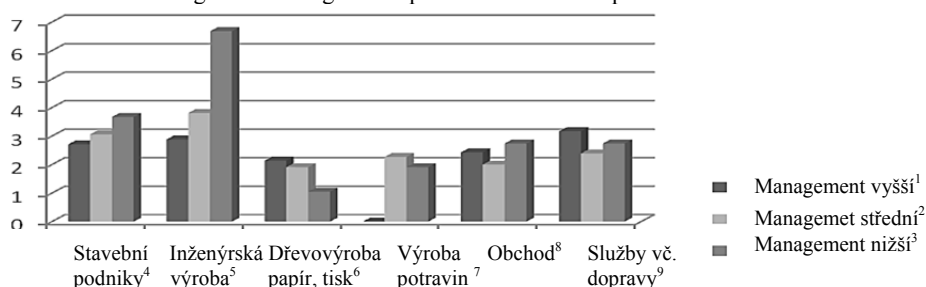
Notes: ¹Category of enterprises, ²Managers on: ³Top level, ⁴Medium level, ⁵Lower level, ⁶Total, ⁷Building firms, ⁸Industrial production, ⁹Woodwork production, ¹⁰Food processing, ¹¹Retail business, ¹²Services incl. transport, ¹³Average.

Počty manažerů v podnicích z různých odvětví národního hospodářství vykazují výrazné rozdíly, vycházející především ze specializace těchto podniků. Stavební podniky a průmyslová výroba mají v podnicích přes 9 manažerů, dřevovýroba a výrobci potravin jen kolem 5-6. To zřejmě souvisí jak s velikostí podniků, tak i charakterem prováděné práce. Uvedenou skutečnost bude třeba v dalším výzkumu respektovat.

Zajímavé je rozdělení managementu na vyšší, střední a nižší. Nejvhodnější se jeví tento poměr u průmyslové výroby, kde pracuje nejvíc manažerů ve funkcích, které vyžadují velmi častý styk s dělníky (nižší management).

Obrázek 2 Počty manažerů dle výrobního zaměření podniků

Figure 2 Number of managers according to the specialization of enterprises



Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: ¹Managers on top level, ²Medium level, ³Lower level, ⁴Building firms, ⁵Industrial production, ⁶Woodwork production, ⁷Food processing, ⁸Retail business, ⁹Services incl. Transport.

4.6 Certifikace kvality (ISO normy)

Certifikace kvality a uplatňování norem ISO má výraznou stoupající tendenci směrem k větším podnikům. Souvisí to zřejmě i s působením firmy v zahraničí (tabulka 5), kde se bez této certifikace dá jen obtížně rozvíjet nějaká spolupráce.

Tabulka 8 Certifikace kvality – ISO normy

Table 8 Quality certification – ISO Standards

Počet zaměstnanců ¹	Počet podniků ²	Certifikace ano (%) ³	Certifikace ne (%) ⁴
1-9	20	10,0	90,0
10-24	69	37,7	62,3
24-49	35	54,3	45,7
(10-49)	(104)	(43,3)	(56,7)
50-249	61	68,9	31,1
Průměr ⁵		48,1	51,9

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: ¹Number of employees, ²Number of enterprises, ³Certification yes, ⁴Certification no, ⁵Average.

Tabulka 9 Druh výroby (%)

Table 9 Type of production (%)

Počet zaměstnanců ¹	Počet podniků ²	Druh výroby ³				
		Směšená ⁴	Na zakázku ⁵	Hromadná ⁶	Sériová ⁷	Bez odpovědi ⁸
1-9	20	20,0	5,0	0,0	0,0	75,0
10-24	69	23,2	29,0	2,9	4,3	40,6
25-49	35	31,4	20,0	5,7	5,7	37,1
(10-49)	(104)	(26,0)	(26,0)	(3,8)	(4,8)	(39,4)
50-249	61	39,3	21,3	1,6	8,2	29,5
Průměr ⁹		29,7	22,2	2,7	5,4	40,0

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: ¹Number of employees, ²Number of enterprises, ³Type of production, ⁴Mixed, ⁵On order, ⁶Mass, ⁷Series, ⁸No answer, ⁹Average.

4.7 Výroba

Z hlediska výroby byly podnikům položeny 3 otázky týkající se druhu výroby, kompletnosti výroby a materiálového toku. Ve zkoumaných podnicích převažuje výroba smíšená a výroba na zakázku, ostatní formy mají zanedbatelné zastoupení. Překvapil velký počet dotazníků bez odpovědi - to

může souviset buď s určitou neznalostí uvedených forem, nebo spíše s velkou pestrostí výrobků, která neumožňuje jednoznačné zařazení.

4.8 Kompletnost výroby

Kompletnost výroby se týká stupně finalizace - zda se vyrábějí jen části nebo hotové výrobky. Převažuje výroba hotových výrobků, ale jedna čtvrtina podniků vyrábí jak hotové výrobky, tak i součástky. Z toho lze usuzovat, že podniky vyrábějící hotové výrobky nejsou začleněny do žádných dodavatelských řetězců, zatímco u těch, co vyrábějí též součástky nebo výhradně jen součástky, je to velmi pravděpodobné. V malých a středních podnicích tedy převažují podniky spolupracující více na sebe, než na spolupráci s ostatními.

Tabulka 10 Kompletnost výroby (%)

Table 10 Completion of production (%)

Počet zaměstnanců ¹	Počet podniků ²	Pouze součástky ³	Pouze hotové výrobky ⁴	Součástky i hotové výrobky ⁵	Bez odpovědi ⁶
1-9	20	0,0	0,0	25,0	75,0
10-24	69	4,3	36,2	18,8	40,6
25-49	35	2,9	37,1	22,9	37,1
(10-49)	(104)	(3,8)	(36,5)	(20,2)	(39,4)
50-249	61	4,9	29,5	34,4	31,1
Průměr ⁷⁾	185	3,8	30,3	25,4	40,5

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: ¹Number of employees, ²Number of enterprises, ³Production of parts only, ⁴Finished goods only, ⁵Parts and finished goods, ⁶No answer, ⁷Average.

Materiálový tok

Materiálový tok by měl být plynulý, bez zastávek a skladování. To se u většiny podniků realizuje. Souvisí to též s předchozím zjištěním (Tab. 9), kde značnou část zaujímá výroba na zakázku, takže hotové výrobky již mají svého zákazníka a nemusí se skladovat.

Tabulka 11 Materiálový tok (%)

Table 11 Materiál flow (%)

Počet zaměstnanců ¹	Počet podniků ²	Hotové výrobky se skladují ³	Hot. výrobky přímo k zákazníkům ⁴	Výrobky se skladují i dodávají přímo ⁵	Bez odpovědi ⁶
1-9	20	0,0	15,0	10,0	75,0
10-24	69	0,0	37,7	21,7	40,6
25-49	35	2,9	22,9	40,0	34,3
(10-49)	(104)	(1,0)	(32,7)	(27,9)	(38,5)
50-249	61	4,9	24,6	37,7	32,8
Průměr ⁷⁾	185	2,2	28,1	29,2	40,5

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: ¹Number of employees, ²Number of enterprises, ³Finished goods is stored, ⁴Finished goods send directly to customers, ⁵Products are either stored or delivered immediately, ⁶No answer, ⁷Average.

4.9 Podnikové strategie

71,9 % podniků uvádí, že mají podnikovou strategii, přičemž rozdíly mezi velikostními skupinami jsou malé. Písemně formulovaná strategie je již jen u 42,7 % podniků. Čím větší podnik, tím větší % zastoupení písemné strategie. U malých podniků (1-9 osob) písemná formulace prakticky není, pouze v 5 %. To znamená, že je pouze v hlavě vedoucího podniku, ostatní zaměstnanci s ní zřejmě nebudou seznámeni a kontrola takto rozvolněné strategie je obtížná. Platí zde ale zkušenost, že žádná strategie, ani existující činnost nemůže být zlepšována, pokud není měřena, sledována, vyhodnocována. Důležité pro kontrolu je, aby byla strategie formulována písemně. Tak je tomu

u necelé poloviny podniků (42,7 %), největší zastoupení mají služby vč. dopravy (65,2 %) a průmyslová výroba (51,8 %). Nejvíce % podniků se strategií je u služeb, nejméně u dřevovýroby.

Tabulka 12 Podniky se strategií – dle velikosti podniků

Table 12 Enterprises with strategy – according to the size of enterprises

Počet zaměstnanců ¹	Celkem podniků ²	Podniky se strategií ³	Strategie je formulovaná písemně ⁴	Písemně z počtu podniků se strategií ⁵
		%	%	%
1-9	20	70	5	7,1
10-24	69	60,9	29	47,6
25-49	34	68,6	57,1	83,3
(10-49)	-103	-64,1	-38,5	-60,6
50-249	61	85,3	62,3	71,7
Průměr ⁶		71,9	42,7	59,4

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: ¹Number of employees, ²Number of enterprises, ³Enterprises with strategy, ⁴Strategy is in written form, ⁵Share of written strategies from all ones, ⁶Average.

Tabulka 13 Podniková strategie dle výrobního zaměření podniků (%)

Table 13 Strategies according to the specialization of enterprises (%)

Kategorie podniků ¹	Celkem podniků ²	Podniky se strategií ³	Strategie je formulována písemně ⁴	Písemné strategie z počtu podniků se strategií ⁵
	Počet ⁶	%	%	%
Stavební podniky ⁶	51	66,7	39,2	58,8
Průmyslová výroba ⁷	56	78,6	51,8	65,9
Dřevovýroba ⁸	22	59,01	18,2	30,8
Výroba potravin ⁹	11	72,73	36,4	50,0
Obchod ¹⁰	22	77,3	45,5	58,8
Služby vč. dopravy ¹¹	23	86,96	65,2	75,0

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: ¹Category of enterprises, ²Number of enterprises, ³Enterprises with strategy, ⁴Strategy is in written form, ⁵Share of written strategies from all ones, ⁶⁻¹¹as in table 2.

4.9 Podstata podnikové strategie

V dotaznících bylo možné označit libovolný počet předepsaných dílčích strategií. Většina podniků udává, že podstatou jejich strategie je kvalita a orientace na zákazníky. To je velmi pozitivní a tyto názory převládají u všech velikostních kategorií podniků.

Tabulka 14 Podstata strategie dle velikostních kategorií (%)

Table 14 Substance of strategy according to the size of enterprises (%)

Podstata strategie ¹	Počet zaměstnanců ²					
	1-9	10-24	25-49	(10-49)	50-249	Průměr % ³
Počet podniků ³	20	69	35	(104)	61	185
Kvalita ⁴	40,0	27,5	14,3	(23,1)	45,9	32,4
Orientace na zákazníky ⁵	20,0	18,8	20,0	(19,2)	27,9	22,2
Inovace ⁶	0,0	5,8	8,6	(6,7)	9,8	7,0
Pokrytí trhu ⁷	5,0	4,3	5,7	(4,8)	1,6	3,8
Flexibilita ⁸	10,0	4,3	2,9	(3,8)	4,9	4,8
Rozšíření, rozvoj služeb ⁹	10,0	4,3	2,9	(3,8)	3,3	4,3
Rozšíření firmy ¹⁰	5,0	5,8	11,4	(7,7)	1,6	5,4
Růst tržeb ¹¹	5,0	5,8	8,6	(6,7)	3,3	5,4

Zdroj: vlastní výzkum

Source: own research

Notes: ¹Basic formulation of strategy, ²Number of employees, ³Number of enterprises, ⁴Quality, ⁵Orientation on customers, ⁶Innovations, ⁷Covering the market, ⁸Flexibility, ⁹Service development, ¹⁰Extension of the firm, ¹¹Increase of sales.

Nejmenší podniky ještě vidí nutnost zaměření na flexibilitu a rozvoj poskytovaných služeb. První dva ukazatelé jsou prioritní u všech velikostních kategorií. Větší podniky (25-49), (50-249) pak značně podporují též inovace, podniky s 25-49 zaměstnanci mají zájem též na rozšíření firmy (11,4 %). Z hlediska výrobní struktury podniků je situace obdobná. Všechny skupiny preferují kvalitu a orientaci na zákazníky. Dřevovýroba a potraviny ještě chtějí více pokrýt trh. Služby preferují rozšíření poskytovaných služeb (23,0 %) a rozšíření firmy, potraviny a dřevovýroba kladou důraz na rozšíření firmy (9,1 %) a stavby na růst tržeb (9,6 %) a flexibilitu (7,7 %).

5 Závěr

Analýza 185 dotazníků z malých a středních podniků přinesla zajímavá zjištění nejen o průměrných hodnotách tohoto souboru, ale především z hlediska velikosti podniků nebo jejich různého výrobního zaměření:

- Produktivita práce, vyjádřená jako obrát v mil. Kč/zaměstnance, stoupá od 2,09 do 2,47 mil Kč, ale této nejvyšší hodnoty nedosahují největší podniky, ale podniky s 25-49 zaměstnanci. Uvedený ukazatel se celkově jen málo liší v jednotlivých velikostních kategoriích podniků, což je dost překvapivé. Na druhé straně to ukazuje, že konkurenceschopnost nespočívá ani tak ve velikosti podniku, jako v jeho schopnostech přizpůsobit se potřebám trhu.
- Z hlediska specializace podniků vyniká obchod, který vykazuje sice nejmenší počet zaměstnanců na podnik (27,42), má ale největší obrát na 1 zaměstnance (4,77 mil. Kč/rok). Důvodem je zřejmě to, že v obchodě neprobíhá materiálová, ale pouze vlastnická transformace výrobků. Tomu nasvědčují i dobré výsledky podniků v kategorii služeb.
- Z hlediska právní formy převažují Společnosti s ručením omezeným (71,9 %), u malých podniků s 1-9 zaměstnanci pak mají velké zastoupení podniky fyzických osob. Podíl akciových společností stoupá směrem k velkým podnikům od nuly do 13,5 % zastoupení. Z hlediska výrobního zaměření je nejvíce s.r.o. u výrobců potravin (81,8 %). Pro podniky služeb včetně dopravy je charakteristické vyšší zastoupení fyzických osob (13,0 %) a akciových společností (17,4 %).
- Zahraniční majetková účast v podnicích, stejně jako působení podniků v zahraničí, vzrůstá zcela logicky s velikostí podniků.
- Zkoumání počtu manažerů a jejich rozmístění na vyšší, střední a nižší úrovni ukázalo, že v průměru celého souboru jsou jejich počty ve všech skupinách zhruba stejné (2,62-2,84, celkem 8,19), ale značně se liší dle velikosti podniků i jejich výrobního zaměření. V menších podnicích převažují manažeři na vyšší úrovni, ve velkých podnicích je tento poměr obrácený. Zajímavý je počet zaměstnanců, připadajících na 1 manažera, který je u podniků nejmenších 3,1, u největších pak 6,6. To vyplývá zřejmě z charakteru jejich práce, v malých podnicích musí zajišťovat i kumulovat více funkcí (vedoucí, nákupní, marketingovou, účetní aj.), více působit mimo podnik. Ve velkých podnicích, kde je manažerů celkově větší počet, dochází k jejich větší specializaci.
- Při posuzování počtu manažerů z hlediska výrobního zaměření podniků se jeví jako nejvhodnější situace v průmyslové výrobě, kde převažují manažeři na nejnižší úrovni, tedy v přímém styku s dělníky a nejméně jich je na úrovni celopodnikové.
- Z hlediska výroby je většina podniků orientována na výrobu zakázkovou, nebo smíšenou, přičemž převažuje výroba finálních výrobků, které se neskládají, ale dodávají přímo zákazníkovi. Certifikaci kvality dle norem ISO má jen necelá polovina podniků. To naznačuje, že malé a střední podniky nejsou příliš zapojeny do dodavatelských řetězců a nevytvářejí se svými dodavateli pevnější partnerské vztahy.
- Vyjádření podniků k vlastní podnikové strategii přineslo poněkud rozpornější výsledky. 71,9 % podniků uvádí, že mají podnikovou strategii, ale ta je písemně formulována jen u 42,7 % pod-

niků. Písemná formulace chybí především u menších podniků, zřejmě i z toho důvodu, že zůstává pouze v myslích majitelů a vedoucích jen jako určitá myšlenka, nikoliv jako přesnější vodítko pro cestu do budoucnosti. Za podstatu své strategie označuje většina podniků kvalitu a orientaci na zákazníky. Z hlediska 6 skupin podniků podle jejich výrobního zaměření, se výrazněji odlišují dvě skupiny:

- Obchod – s nejnižším počtem zaměstnanců (27,42) a služby s průměrným počtem zaměstnanců na podnik. Obě tyto skupiny dosahují nejvyšší produktivity, vyjádřeno v mil. Kč/zaměstnanec/rok. U služeb převažuje jako právní forma s.r.o. (56,5 %), ale značný podíl zde mají i akciové společnosti (17,4 %) a Fyzické osoby (13,0 %). Počet manažerů je ve službách poměrně vysoký (8,3), převažuje management vyšší.
- V obchodě je počet manažerů průměrný a jsou rovnoměrně rozděleni mezi všechny tři úrovně řízení.
- Pokud jde o strategii, většina podniků uvádí, že ji má zpracovanou a z tohoto počtu pak 65,2 % podniků ji má též písemně formulovanou. Hlavní součástí strategií, téměř ve všech podnicích, je uváděna kvalita a orientace na zákazníky.

Uvedený průzkum ukázal na nutnost odlišného přístupu k malým a středním podnikům, zvláště při doporučování některých nových metod řízení, jinak většina těchto snah nebude efektivní.

Z výsledků výzkumu rovněž vyplývají možnosti jeho dalšího rozvíjení:

- Většina nových metod řízení, které podstatně zvyšují konkurenceschopnost podniků, vznikla a je aplikována ve velkých průmyslových podnicích, hlavně automobilového průmyslu. Malé a střední podniky, zapojené do řetězců těchto gigantů, budou mít patrně snadnější přístup k zavádění nových metod řízení, výcviku zaměstnanců a potřebnému know-how.
- Výzkum by se měl zaměřit na pomoc těm malým a středním podnikům, které nejsou integrovány do těchto řetězců, spolupracují s jinými řetězci, ale tato spolupráce nemá zpravidla dlouhodobý charakter a podnikům neposkytuje potřebnou stabilitu.
- Bylo by vhodné posoudit, které nové metody řízení výroby jsou pro malé a střední podniky perspektivní, ty tam propagovat a prosazovat. Menší či žádný význam pro ně nemusí mít nivelizace výroby, Kanban, Supermarket, Andon a podobné, srozumitelné a efektivní však mohou být metody odhalující ztráty (MUDA), přinášející drobná zlepšení (Kaizen), zajišťující pořádek na pracovišti (5S) a další. Výzkum by se měl zaměřit na doporučení vhodných metod do podniků s různou specializací (průmysl-obchod-slужby) a s různým počtem zaměstnanců.

Poděkování

Příspěvek vznikl jako jeden z výstupů interního grantu Jihočeské univerzity: GAJU 068/2010 „Procesní management a možnosti jeho zavedení v MSP“.

Literatura

- Asociace malých a středních podniků a živnostníků, *O asociaci [online]*. 2012 [cit. 2012-02-26], Dostupné z: <http://www.ampsp.cz>.
- Bednářová, D., 2007. *Inovace a klastry v rozvoji regionů*. Č. B.: EF JU, 66s. ISBN 978-80-7040-952-7.
- Český statistický úřad. *Statistická ročenka Jihočeského kraje [online]*. 2012 [cit. 2012-02-12], Dostupné z: <http://www.czso.cz>.
- Jáč, I., P. Rydvalová a M. Žižka, 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
- Kubálková, M. *Model stádií růstu malých a středních podniků*. Závěrečná zpráva z výzkumu [online]. 2006 [cit. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/>.
- Lednický, V. a J. Vaněk, 2004. *Kooperační struktury malých a středních podniků*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině, 191 s. ISBN 80-7248-259-9.
- Lednický, V., Š. Slávik, a J. Vaněk, J. 2002. *Řízení malých a středních podniků*. Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině 2002. 138 s. ISBN 80-7248-173-8.

- Malach, A. a kol., 2005. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, 528 s. ISBN 80-247-0906-6.
- Nenádál, J. a kol., 2008. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- Srpová J., V. Řehoř, a kol., 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- Vaněček, D., 2010. Supply chains in small and medium sized enterprises. In: *Konference Day 2010*, Steyr Austria: University of applied science, s. 59-64. ISBN 978-3-8322-9078-8.
- Veber, J., J. Srpová a kol., 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- Vodáček, L. a O. Vodáčková, 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

Some Essentials Characteristics of Small and Medium Sized Enterprises

Drahoš Vaněček, Pavel Fára

Abstract: *Small and medium sized enterprises were investigated by means of university students who helped managers to fulfill 185 questionnaires. Questionnaires were sorted according to the size of firms into 4 groups [1-9, 10-24, 25-49, 50-249 employees] and according to the branches [Industrial production, Building firms, Woodwork, Food processing firms, Retail business, Services including transportation]. The main indicators concern the size of firms, number of employees, productivity, legal form, number of managers, form of production, foreign country activities and strategy of enterprises. Interesting results were received especially in classification according to branches, where firms in Engineering production and Services substantially differ from others. Classification according to the size showed better results in enterprises with more employees. Enterprises should take these differences into account when applying new methods of organization and management.*

Key words: Small and Medium Sized Enterprises · Number of Managers · Legal Form · Number of Employees · Strategy of the Firm · Quality Certification · Type of Production · Materials Flow

JEL Classification: L25 · M19