

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: M 4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Diplomová práce

**Strategie transformace firmy z úrovně malého na
úroveň středního podniku**

Vedoucí diplomové práce

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor

Eva Lišková

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva LIŠKOVÁ**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Strategie transformace firmy z úrovně malého na úroveň středního podniku**

Zásady pro vypracování:

Charakteristika

Diplomová práce je zaměřena na analýzu malého podniku a návrh strategie pro jeho transformaci pro rozvoj a rozšíření na úroveň střední firmy. Práce bude obsahovat doporučení pro podnikatele, jaké kroky je nutné uskutečnit, aby rozvoj firmy byl nastaven optimálně.

Cíl řešení

Cílem diplomové práce je analyzovat jednak současný vývoj podniku, jednak zvážit budoucí podobu firmy na úrovni střední velikosti. Dalším cílem je zjištění potenciálu trhu a navržení optimální marketingové politiky firmy. Hlavním cílem bude návrh určitých doporučení k rozšíření firmy a ke zvýšení konkurenceschopnosti tohoto transformovaného podniku.

Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Bednářová, D. - Parmová, D.: Malé a střední podnikání. České Budějovice. ZF JU 2003. 91 s.
Veber, J. a kol.: Management : základy, prosperita, globalizace... 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
Škodová Parmová, D. Historický vývoj vybraných odvětví hospodářství ČR a jeho dopady na její úlohu v integračním procesu v Evropě. ZF JU. České Budějovice 2006, 230 s. ISBN 80-7040-886-3
Kotler, Ph. - Armstrong, G.: Marketing. [přeložili Hana Machková ... et al.]. - Praha : Grada Publishing, c2004 - 855 s.
Moderní řízení (časopis)

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Katedra řízení
Datum zadání diplomové práce: 30. března 2007
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentův 13
370 05 České Budějovice




doc. Ing. Ladislav Rolinek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci na téma „Strategie transformace firmy z úrovně malého na úroveň středního podniku“ jsem vypracovala samostatně pod odborným vedením a na základě vlastních zjištění a materiálů, které jsou uvedeny v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, dne 30. 4. 2009

.....

Eva Lišková

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za odborné vedení a vstřícný přístup při psaní mé diplomové práce.

Současně děkuji jednateři firmy EURO TEPLA s.r.o. panu Jaroslavu Hinterholzingerovi za poskytnuté informace.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1.	VYMEZENÍ POJMŮ	4
2.1.1.	<i>Omezení malých a středních podniků</i>	5
2.2.	TEORETICKÉ POSTUPY KE STRATEGICKÉMU ŘÍZENÍ.....	6
2.2.1.	<i>Druhy strategického řízení</i>	7
2.2.2.	<i>Složky strategického řízení</i>	7
2.2.3.	<i>Strategické přístupy</i>	9
2.3.	STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	12
2.3.1.	<i>STEP analýza</i>	12
2.3.2.	<i>Analýza ekonomických charakteristik odvětví.....</i>	13
2.3.3.	<i>Analýza hybných sil v odvětví.....</i>	14
2.3.4.	<i>Analýza konkurentů.....</i>	15
2.3.5.	<i>Analýza atraktivity odvětví.....</i>	15
2.4.	STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	17
2.4.1.	<i>Finanční analýza</i>	17
2.4.2.	<i>Analýza zdrojů a kompetencí.....</i>	19
2.4.3.	<i>Analýza hodnotového řetězce</i>	19
2.4.4.	<i>Analýza klíčových procesů</i>	20
2.4.5.	<i>Analýza exponovanosti podniku</i>	20
2.4.6.	<i>Analýza portfolia</i>	20
2.4.7.	<i>Klíčové faktory úspěchu</i>	21
2.4.8.	<i>Analýza konkurenceschopnosti.....</i>	22
2.4.9.	<i>SWOT analýza</i>	22
2.5.	AKTUÁLNÍ STAV V ČESKÉ REPUBLICE	24
2.5.1.	<i>Význam MSP v ČR.....</i>	24
2.5.2.	<i>Vývoj počtu MSP v ČR.....</i>	24
2.5.3.	<i>Vývoj zaměstnanosti v MSP.....</i>	24
2.5.4.	<i>Vývoj ekonomických ukazatelů MSP.....</i>	25
2.5.5.	<i>Problémy MSP v ČR</i>	26
3	CÍL A METODIKA PRÁCE	28
4	EMPIRICKÁ ČÁST.....	33
4.1.	SOUČASNÝ VÝVOJ PODNIKU	33
4.2.	BUDOUCÍ PODOBA FIRMY	48
5	ANALYTICKÁ ČÁST	50
5.1.	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	50
5.1.1.	<i>Finanční analýza</i>	50
5.1.2.	<i>Analýza zdrojů a kompetencí.....</i>	57

5.1.3. Zhodnocení vnitřního prostředí.....	58
5.2. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	59
5.2.1. Analýza konkurence.....	59
5.2.2. Analýza atraktivity odvětví.....	63
5.2.3. STEP analýza.....	65
5.2.4. SWOT analýza.....	68
5.2.5. Zhodnocení vnějšího prostředí.....	69
6 DISKUSE.....	70
7 NÁVRHY NA ZAJIŠTĚNÍ BUDOUCÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY.....	73
8 ZÁVĚR.....	75
9 SUMMARY.....	77
10 SEZNAM LITERATURY.....	78
11 SEZNAM TABULEK.....	81
12 SEZNAM OBRÁZKŮ.....	82
13 SEZNAM GRAFŮ.....	83
14 PŘÍLOHY.....	84

1 ÚVOD

Malé a střední podniky jsou klíčové pro hospodářskou úroveň státu a životní úroveň obyvatelstva. Patří mezi významný sektor tržní ekonomiky státu. Pozornost věnovaná tomuto sektoru má své racionální důvody, které spočívají ve specifických přednostech malých a středních podniků, ale i v jejich nevýhodách. Mezi přednosti malých a středních podniků lze zařadit relativní pružnost a rychlost odezvy na změny podmínek. Dále jsou malé a střední podniky schopné vyplnit mezeru ve struktuře obchodních vztahů mezi velkými podniky jako subdodavatelé. V České republice se však musí potýkat s řadou problémů mezi něž patří například rostoucí byrokracie státních úřadů, neexistence kontroly ve státní správě, neexistence kontroly chování finančních úřadů, závislost na bankovním sektoru, vysoké daňové zatížení, stále se měnící legislativa a rozdílný přístup státu k velkým a malým firmám. Tyto podniky jsou často spjaty s konkrétním regionem, takže reprezentují místní kapitál a efekty z podnikání zůstávají v daném regionu. Drobní podnikatelé také dotvářejí města a vesnice, které ožívají.

Pro svou diplomovou práci jsem si proto vybrala malou firmu, na které bych chtěla ukázat úskalí, kterým musí malé a střední podniky čelit. Rozhodla jsem se pro firmu EURO TEPLA s.r.o. sídlící v Domažlicích, ve kterých žiji. V tomto okresním městě patří se současnými čtyřiceti pracovníky k dobrým zaměstnavatelům. Tento podnik je zaměřen na výrobu kachlových, krbových a teplovzdušných kamen, dále také na výrobu výpalků na laseru, a na český trh expandovala v roce 2001. Po vstupu České republiky do Evropské unie začala více expandovat své výrobky do zahraničí, kde našla nové odběratele. Na nezájem o výrobky si stěžovat nemůže, a to jak mezi českými odběrateli, tak mezi zahraničními.

Se svými čtyřiceti zaměstnanci patří mezi malé podniky, ale s přihlédnutím na svůj současný vývoj a na potenciál trhu zvažuje rozšíření firmy na úroveň středního podniku za předpokladu zvýšení své konkurenceschopnosti.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1. Vymezení pojmů

Malé a střední podniky vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil, uvolněných z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému. Pro jejich rozvoj jsou rozhodující podmínky, za kterých mohou rozvíjet hospodářskou činnost. Ekonomické prostředí do značné míry určuje a ovlivňuje poptávku po jejich produktech a službách a může tak usnadňovat nebo naopak omezovat jejich přístup na trhy, které jsou důležité pro jejich vznik a další růst (Bednářová, Parmová, 2003).

Malé a střední podniky jsou klíčové pro hospodářskou úroveň státu a životní úroveň obyvatelstva.

Za malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, který splňuje kritéria stanovená přímo použitelným předpisem Evropských společenství (Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání).

Pro definování malých a středních podniků byla zvolena následující základní kritéria (Bednářová, Parmová, 2003):

- Počet zaměstnanců;
- Obrat;
- Celková hodnota aktiv;
- Nezávislost.

Počet zaměstnanců představuje hlavní kritérium, ostatní hrají doplňkovou roli.

Střední podniky mají:

- Méně než 250 zaměstnanců;
- Roční obrat nepřesahující 40 mil. EUR;

- Nebo celkovou roční bilanční sumu nepřesahující 27 mil. EUR;
- A splňují kritérium nezávislosti, což znamená, že není více než 25% kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu.

Malé podniky mají:

- Méně než 50 zaměstnanců;
- Roční obrat nepřekračuje 7 mil. EUR;
- Nebo celková bilanční suma nepřekračuje 5 mil. EUR;
- Splňují kritérium nezávislosti.

2.1.1. Omezení malých a středních podniků

Přestože sektor malých a středních podniků dosáhl v uplynulých letech řady pozitivních změn, budou mít malé a střední podniky nadále určitá omezení (Veber, Srpová a kol., 2005):

- Mají mnohem menší ekonomickou sílu, obtížný přístup ke kapitálu.
- Mají slabší pozici ve veřejných soutěžích a státní zakázky.
- Nemohou si běžně dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery.
- Ačkoliv jsou nositelé vysokého počtu inovací, jedná se o inovace nižších řádů.
- Nejsou schopny plně monitorovat a využívat existující dostupné znalosti atd.

2.2. Teoretické postupy ke strategickému řízení

Strategické řízení se zabývá jak chováním organizace ve vnějším prostředí, tak vnitřními rolemi, procesy, strukturami a rozhodováním, které umožňují organizaci fungovat co možná nejlépe v rámci daného prostředí (Tichá, Hron, 2003).

Veber a kol. (2004) definuje strategické řízení jako souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace.

Podle Tiché, Hrona (2003) je možné strategické řízení vymezit také ve vztahu ke *strategickému plánování a dlouhodobému plánování*.

Strategické plánování zahrnuje opakující se činnosti, které jsou reakcí na změny ve vnějším prostředí.

Výsledkem strategického plánování je plán. Jeho složky jsou (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997):

- poslání;
- cíle;
- strategie;
- plán portfolia.

Dlouhodobé plánování je plánování za horizont běžného roku. Není synonymem ani pro strategické řízení ani pro strategické plánování. Ne každé dlouhodobé plánování je strategické.

2.2.1. Druhy strategického řízení

Pravé strategické řízení dominuje zejména ve vojenství. V oblasti ekonomie existovalo pravé strategické řízení v raných fázích vývoje tržních ekonomik, ekonomické procesy byly výsledkem volného působení tržních sil, kdy slabší je pohlcován silnějším. Pravé strategické řízení je tedy založeno na úsilí získat komparativní efekt na úkor jiného subjektu, který svým konáním likvidují nebo pohlcují.

Nepravé strategické řízení. Jeho podstatou je takové chování ekonomických subjektů, kdy komparativní efekt je získáván díky tomu, že jeden ekonomický subjekt funguje lépe než jiný.

2.2.2. Složky strategického řízení

Strategické řízení se skládá z pěti důležitých složek (Tichá, Hron, 2003):

1. *Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání* jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje.
2. *Stanovení strategických a výkonových cílů.*
3. *Formulace strategie* vedoucí k dosažení stanovených cílů.
4. *Zavádění a realizace zvolené strategie.*
5. *Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření* s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti.

Ad/ Definování předmětu činnosti podniku. Podstatné je vymezit oblast, ve které podnik podniká a ve které podnikat bude. Z toho důvodu je třeba zvážit, jaký typ podniku je v současnosti budován, na jakých trzích by se měl pohybovat a definovat potřeby potenciálního zákazníka.

Ad/ Stanovení strategických cílů. Potřebné jsou krátkodobé i dlouhodobé cíle. Strategické cíle podniku by měly vymezovat:

- pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti, které má podnik dosáhnout;
- roční zisk;
- klíčové finanční ukazatele u vybraných činností;
- výrobní a další ukazatele, ke kterým může být vztažena míra úspěchu v podnikání.

Ad/ Formulování strategie. Tato složka se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Formulace strategie vyžaduje detailní analýzu situace a úsudek, s cílem sladit strategii s relevantními vlivy vnitřního a vnějšího prostředí.

Ad/ Realizace strategie. Zde spočívá role manažera zejména v:

- tvorbě vhodné organizační struktury jako rámce pro realizaci strategického plánu;
- tvorbě strategií podporujících finančních plánů a programů;
- tvorbě silného pocitu závazku vůči podnikovým cílům a zvolené strategii;
- tvorbě motivačního mechanismu a systému odměňování vázaného na dosahování stanovených cílů;
- tvorbě podnikové kultury, která je sladěna v každém ohledu se strategií;
- zavedení postupů a procedur, které podporují realizaci strategie;
- vynaložení manažerských dovedností k zavedení strategie a jejich zlepšování v průběhu realizace strategie.

Jednotlivé kroky je třeba uspořádat tak, aby přechod od staré strategie k nové byl postupný a nevyvolával odpor ke způsobu zavádění strategie.

Ad/ Hodnocení strategie a opravná opatření. I dobrou strategii lze vylepšovat, protože např. změny konkurenčního prostředí, nové příležitosti a ohrožení mohou vyvolat potřebu strategii pozměnit. Podobně se může ukázat, že některé faktory při zavádění strategie nepůsobí tak, jak se očekávalo a i tomu je třeba se přizpůsobit. Proto je povinností managementu sledovat, jak zvolená strategie funguje.

Podle Vebera a kol. (2004) mohou mít praktické přístupy k prověřování realizace kontroly charakteru controllingu, interního auditu a systému včasného varování.

Strategický controlling slouží k pravidelné kontrole realizace cílů strategií. V určených intervalech jsou monitorovány stanovené měřitelné veličiny odrážející stav realizace strategie, které jsou konfrontovány s předpokládanými plánovými hodnotami pro dané období. Hlavička controllingového formuláře může mít následující podobu:

- druh strategie;
- ukazatel;
- plánovaná hodnota pro dané kontrolní období odpovědnost;
- výsledky u relevantního konkurenta;
- odchylka oproti plánované hodnotě;
- opatření.

Interní audit slouží k posouzení průběhu a způsobilosti procesů, které jsou klíčové pro zabezpečení strategických záměrů.

Systém včasného varování má sledovat a vyhodnocovat signály z okolí i vnitřku organizace a transformovat je do podoby varovných zpráv.

2.2.3. Strategické přístupy

Hierarchický přístup je jedním z nejstarších. Zakládá se na pojmech, jako jsou mise firmy, cíle, strategie, taktiky a politiky.

Tento přístup má tři velké výhody. Zdůrazňuje vztah mezi misí a realizací, soustřeďuje se na víceúrovňovou analýzu a je v ní kladen důraz na to, aby bylo zřejmé, že strategie nemůže být považována pouze za nápad, myšlenku, bez přesných kroků, jak jí dosáhnout. Má ale nevýhody. Malý důraz na vliv konkurenčního prostředí na formulaci strategie a opomíjení vlivu neustálé změny tohoto prostředí a nutnost přizpůsobovat se měnícím se podmínkám.

Přístupy zdůrazňující nutnost *neustálé změny*. Tyto přístupy kladou důraz na flexibilitu celého strategického postupu. Hlavním představitelem je Henry Mintzberg, který strategii charakterizuje jako výslednici pěti P:

- Plan (plánu).
- Ploy (manévrování).
- Position (umístování).
- Perspective (hledisko).
- Pattern (model situací).

Silnou stránkou tohoto přístupu je to, že bere v úvahu mnoho dalších faktorů, které mohou ovlivnit chování firmy. Klade také důraz na kvalitativní faktory ovlivňující strategii. Nevýhodou je možnost, že se strategie rozplyne v návrzích.

S – C – P model (structure – conduct – performance model) je založen na pochopení vztahu mezi okolím firmy a její výkonností, úspěšností.

Termín structure (struktura) má vztah k struktuře odvětví. Conduct (chování, řízení firmy) se vztahuje k specifickým způsobům chování uvnitř odvětví. Performance (výkonnost, úspěšnost firmy) má dva významy. Výkon individuální firmy a výkonnost, efektivnost odvětví.

Porterův model pěti konkurenčních sil vymezuje hrozby, které ovlivňují atraktivitu odvětví:

- Intenzita soupeření konkurentů v rámci odvětví.
- Noví (potenciální) konkurenti.
- Substituční a komplementární produkty.
- Moc dodavatelů.
- Moc odběratelů.

Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů. Nejobvyklejšími bariérami vstupu potenciálního konkurenta jsou ekonomické limity, vládní zásahy, možnost přístupu k distribučním kanálům apod.

Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů. Pro firmu je důležité definovat, jakým způsobem bude dodavatelsko-odběratelské vztahy zajišťovat.

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů je projevem vyšší intenzity konkurence v odvětví. Hrozbou může být substituce produktu produktem, změna spotřebních návyků apod.

Konkurence uvnitř odvětví je ovlivněna různými faktory. Počtem konkurujících si subjektů, typem tržní konkurence, mírou růstu trhu, rozmanitostí sortimentu, existencí globálních trhů, možnostmi diferenciací.

Analýza strategických skupin vychází z předpokladu, že ne vždy dva výrobci teoreticky konkurenčních produktů jsou také skutečnými konkurenty. Mohou mít stanovenou takovou strategii, která jim umožňuje koexistovat, aniž by si vzájemně konkurovali.

Model generických odvětvových strategií je založen na analýze okolí firmy, příležitostí a hrozeb, které jí okolí přináší, a na analýze silných a slabých stránek podniku. Předností je, že rozeznává důležitý vliv prostředí na strategii firmy a bere také v úvahu význam vlastních podmínek. Nevýhodou může být přílišná formalizace, takže se v úvahu nevezmou zásadní změny, které vyžadují zcela nové strategické přístupy.

R – C – P model (resource – conduct – performance model) představuje přístup, který konkurenční výhodu spatřuje v existenci zdrojů, jimiž organizace disponuje, ve správném hospodaření s těmito zdroji a v jejich správném využití. Tento model upřednostňuje strategii konkurence před strategií spolupráce (Veber a kol., 2004).

2.3. Strategická analýza vnějšího prostředí

Vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat, je předpokladem analýzy vnějšího prostředí.

2.3.1. STEP analýza

Podle Tiché, Hrona (2003) je STEP analýza jednoduchým ale efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik.

1. *Sociálně-kulturní* – zahrnuje faktory, které souvisí se způsobem života lidí.

Např.:

- Demografie.
- Distribuce příjmů.
- Mobilita obyvatelstva.
- Životní styl.
- Úroveň vzdělání.

2. *Technologický* – obsahuje faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Např.:

- Vládní výdaje na vědu a výzkum.
- Nové objevy, vynálezy a patenty.
- Transfer technologií.
- Míra zastarávání výrobních prostředků.

3. *Ekonomický* – zahrnuje faktory související s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Např.:

- Trend vývoje domácího hrubého produktu.
- Životní cyklus výrobku.
- Nabídka peněz, úroková míra.

- Inflace.
- Nezaměstnanost.
- Dostupnost energie.

4. *Politicko-právní* – zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi. Např.:

- Stabilita vlády.
- Regulace zahraničního obchodu.
- Daňová politika.
- Monopolní legislativa.
- Ochrana životního prostředí.

Dle moderních náhledů na STEP analýzu je možné uvést též páté hledisko – *ekologické prostředí*, které zahrnuje faktory související se vztahem k setrvale udržitelnému rozvoji, vztahu spotřebitelů k životnímu prostředí apod.

Výhody STEP analýzy:

- Zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné.
- Bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“.
- Pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

Nevýhody STEP analýzy:

- Někdy nepřinese nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze jiných faktorů.

2.3.2. Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Vymezení ekonomických charakteristik je užitečné pro definování samotného odvětví. Tato metoda je vhodná zvláště při rozhodování vstupu do nového odvětví.

Analýza by měla zahrnovat následující ukazatele:

- Velikost trhu.
- Míra rivality mezi konkurenty.
- Míra růstu trhu.
- Stádium životního cyklu.
- Počet podniků v odvětví.
- Zákazníci.
- Složitost vstupu do odvětví / výstupu z něj.
- Technologie / inovace.
- Charakteristika výrobků a služeb.
- Využití kapacit.
- Profitabilita odvětví.

2.3.3. Analýza hybných sil v odvětví

Odvětví se vyvíjí pod tlakem proměnlivých sil. Ty vybízejí ke změnám a často si je i vynucují. Podle Hrona, Tiché (2003) mezi nejdůležitější síly patří:

- Změny v míře dlouhodobého růstu odvětví.
- Změny ve složení zákazníků.
- Inovace produktu.
- Inovace výrobního procesu.
- Inovace marketingu.
- Vstup nebo výstup největších podniků do / z odvětví.
- Šíření patentovaných znalostí.
- Změny v nákladech a efektivnosti.
- Přejechod od diferencovaného výrobku ke komoditám a naopak.
- Regulační opatření a změny ve vládní politice.

Předmětem této analýzy je identifikovat významnost a vliv sil, jež jsou pro další vývoj odvětví určující.

2.3.4. Analýza konkurentů

Hlavním cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku (Tichá, Hron, 2003).

Analýza konkurentů je důležitá ze dvou hlavních důvodů:

1. Dobrou strategii nelze formulovat v konkurenčním vakuu bez vnímavého porozumění soupeřovy strategie.
2. Vzhledem k tomu, že strategie konkurentů jsou vzájemně závislé, pozice a úspěch konkurentů ovlivňují přímo výběr vlastní strategie.

Při profilování postavení konkurentů existují nejméně tři přístupy, které mohou být podnikem aplikovány s ohledem na podíl na trhu:

- Růst a budovat .
- Zmocnit se podílu a udržet ho.
- Vzdát se podílu na trhu.

Co se týče dosažení cílové pozice na trhu, může si podnik vybrat minimálně mezi šesti postupy:

1. Snažit se být na špičce.
2. Snažit se být jedním z předních podniků v daném odvětví.
3. Být „follower“.
4. Spokojit se s pozicí outsidera, „nuly“.
5. Provést tah, kterým se podnik vyšvihne.
6. Hrát úlohu agresivního nováčka.

2.3.5. Analýza atraktivity odvětví

V průběhu analýzy se hodnotí 15 faktorů a silám, které ji ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů. Tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům

odvětví, je skóre nízke. Väčšinou se pohybuje medzi 75 a 120. Pokud klesne pod 75, je to signál, který upozorňuje na potrebu reorganizace podniku v rámci odvětví.

Tabulka 1: Analýza atraktivity odvětví (rastr)

Faktor	Síla
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka
2. Diversita trhu	Počet segmentů
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální
7. Specializace	Zaměření, diferenciacie, jedinečnost
8. Značka	Hodnota, kvality, distribuce
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké / nízké náklady
12. Služby	Načasování, spolehlivost, garance
13. Technologie	Vedení, jedinečnost
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola
15. Možnost vstupu / výstupu	Bariéry

Zdroj: Tichá I., Hron J., Strategické řízení, 2003

2.4. Strategická analýza vnitřního prostředí

Analýza podnikových zdrojů je druhým podstatným pilířem formování podnikové strategie. Směřuje k určení těch zdrojů, které mu umožní budovat konkurenční výhodu.

2.4.1. Finanční analýza

Analýza finančních ukazatelů umožňuje vyhodnotit (Tichá, Hron, 2003):

1. Pozici podniku v rámci odvětví.
2. Stupeň naplňování strategických cílů.
3. Exponovanost podniku ve vztahu k poklesu příjmů.
4. Budoucí růstový potenciál podniku a schopnost získat cizí zdroje.
5. Schopnost podniku reagovat na nepředvídané změny v prostředí.
6. Riziko bankrotu.

Ad/ Vymezení pozice podniku v rámci odvětví za pomoci stavu ziskovosti, likvidity, zadluženosti a aktiv podniku ve srovnáních:

- Odvětvové srovnávání – správný výběr těch, které jsou srovnatelné z hlediska velikosti podniku, výrobků.
- Analýza časových řad – odvozování trendů z vývoje jednotlivých ukazatelů v několika posledních letech.
- Srovnání s absolutními standardy – stanovené jako např. dolní přípustná hranice.

§ Profitabilita.

§ Likvidita.

§ Řízení dluhu.

§ Řízení aktiv.

Ad/ *Stupeň naplňování strategických cílů.* Skutečné finanční ukazatele jsou porovnávány s plánovanými, případně s ukazateli významných konkurentů.

Ad/ *Exponovanost podniku ve vztahu k poklesu příjmů.* Klíčovým ukazatelem je výnosnost aktiv.

Ad/ *Budoucí růstový potenciál* je závislý na míře návratnosti investovaných prostředků, průměrném úroku a na stupni celkové finanční zadluženosti podniku. Zkoumání těchto ukazatelů v časových řadách může odhalit fakta, která nemusí být na první pohled patrná z finančních výkazů.

Ad/ Schopnost podniku reagovat na nepředvídané změny v prostředí. Měřítkem jsou tržně orientované ukazatele vázané na hodnotu akcií podniku, např. poměr tržní a účetní hodnoty akcií.

Ad/ Riziko bankrotu. Zda má podnik šanci na dlouhodobou existenci, lze měřit s využitím faktoru Z:

$$Z = 0,012X_1 + 0,014X_2 + 0,033X_3 + 0,006X_4 + 0,999X_5$$

Kde: X_1 = pracovní kapitál / celková aktiva (%)

X_2 = celkový nerozdělený zisk / celková aktiva (%)

X_3 = provozní zisk / celková aktiva (%)

X_4 = tržní hodnota vlastního jmění / účetní hodnota celk. závazků (%)

X_5 = tržby / celková aktiva

Podle Altmana jsou podniky se Z-faktorem vyšším než 2,99 vystaveny minimálnímu riziku bankrotu, podniky se Z-faktorem nižším než 1,81 jsou vystaveny vysokému riziku bankrotu.

Veber a kol. (2004) ve finanční analýze vypočítává ukazatele. Mezi nejrozšířenější typy ukazatelů řadí:

- Ukazatele vývojových trendů.
- Poměrové ukazatele (ratio).
- Pyramidový rozklad.

2.4.2. Analýza zdrojů a kompetencí

Hodnocení vnitřních zdrojů a kompetencí podniku by mělo probíhat v následujících krocích (Tichá, Hron, 2003):

1. Identifikace zdrojů a kompetencí podniku (např. podle funkcionálních oblastí).
2. Hodnocení zdrojů a kompetencí z hlediska jejich významu pro tvorbu konkurenční výhody (hodnotící kritéria, klíčové faktory úspěchu).
3. Srovnání strategicky významných zdrojů a kompetencí se zdroji a kompetencemi konkurentů (konkurenceschopnost podniku).

2.4.3. Analýza hodnotového řetězce

V každém podniku probíhá řada dílčích činností, které společně ovlivňují pozici podniku ve vztahu k zákazníkům i konkurentům. Tyto činnosti se podílejí na vytváření hodnoty. Vhodným nástrojem k ohodnocení toho, jak se na vytváření hodnoty podílí každá z dílčích činností, je hodnotový řetězec. Model hodnotového řetězce rozděluje podnikové činnosti do dvou kategorií (Tichá, Hron, 2003):

1. *primární (základní) činnosti*: jsou všechny činnosti, které se týkají výroby produktu, jeho marketingu a prodeje a služeb spojených s užíváním produktu (poprodejní služby) ;
2. *podpůrné činnosti*: jsou všechny činnosti, které zajišťují realizaci primárních činností.

Smyslem této analýzy je popsat jednotlivé činnosti z hlediska tvorby hodnoty a nákladů spojených s vytvářením hodnoty. Koncept hodnotového řetězce klade důraz na hodnotu vnímanou zákazníkem. Dokládá, že vše v podniku lze řídit s cílem zvyšovat potenciál podniku k tvorbě hodnoty. Slabou stránkou je, že nepopisuje propojenost jednotlivých činností a důsledky této propojenosti.

2.4.4. Analýza klíčových procesů

Tato analýza vychází z procesního pohledu na podnik a překonává slabé stránky hodnotového řetězce.

Analýza procesů vede k (Tichá, Hron, 2003):

- identifikaci klíčových procesů;
- rozhodnutím o rekonfiguraci podnikových procesů;
- rozhodnutím o outsourcingu.

2.4.5. Analýza exponovanosti podniku

Cílem je ohodnotit, do jaké míry je podnik zranitelný zvenčí. Analýza se odehrává v následujících 7 krocích (Tichá, Hron, 2003):

1. Identifikace faktorů.
2. Přesná formulace ohrožení.
3. Formulace následků v případě, že se ohrožení naplní.
4. Ohodnocení vlivu jednotlivých faktorů na podnik (0 = žádný vliv, 10 = katastrofální následky).
5. Odhad pravděpodobnosti, že se jednotlivá ohrožení naplní.
6. Formulace možných reakcí podniku a ohodnocení schopnosti podniku absorbovat ohrožení (0 = bezbrannost, 10 = bezproblémová absorpce).
7. Grafické zpracování matice.

2.4.6. Analýza portfolia

Analýza podnikatelského portfolia umožňuje managementu firmy identifikovat a vyhodnocovat jednotlivé podnikatelské aktivity (Kotler, Armstrong, 2004).

Je to diagnostická metoda použitelná pro analýzu podniků s diverzifikovanou strukturou aktivit.

Portfolio analýza je proces sestávající z osmi kroků (Tichá, Hron, 2003):

1. Vytvoření matice portfolia.
2. Zmapování konkurenčního prostředí.
3. Ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit.
4. Hlubší proniknutí do situace podniku.
5. Určení potřeby finančních prostředků.
6. Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti.
7. Kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia.
8. Zjištění, jestli je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií.

Horáková (2003) popisuje matice portfolia BCG (Boston Consulting Group) a GE (General Electric). Tichá, Hron (2003) k těmto dvěma maticím přidávají ještě matici životního cyklu. Naproti tomu Veber a kol. (2004) řadí analýzu portfolia do analýzy zdrojů a kompetencí a kromě matic BCG a GE zmiňuje Ansoffův model růstu, jehož základem je výrobkově tržní matice.

2.4.7. Klíčové faktory úspěchu

Je možné identifikovat 4 základní zdroje klíčových úspěchu:

1. Charakteristiky odvětví.
2. Konkurenční pozice.
3. Globální prostředí.
4. Organizační vývoj.

Míru významnosti jednotlivých faktorů lze posoudit dle těchto kritérií (Tichá, Hron, 2003):

- Vliv na výsledné ukazatele jako je podíl na trhu, zisk apod.
- Vztah ke strategickým tlakům jako je diferenciacce, nízké náklady apod.
- Vztah k jednotlivým stádiím životního cyklu výrobku.
- Vztah k hlavním činnostem podniku.

- Finanční požadavky v relaci k ostatním činnostem podniku.

2.4.8. Analýza konkurenceschopnosti

Důležitou součástí je ohodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům.

Ke každému klíčovému faktoru úspěchu je přiřazena váha. Součet váhových hodnocení představuje měřítko celkové konkurenceschopnosti.

Formulace závěrů vychází z předchozího bodového hodnocení konkurenceschopnosti. Je třeba shrnout:

- Zda se situace podniku zlepšuje nebo zhoršuje.
- Jaké jsou silné a slabé stránky podniku.
- Zda má podnik nějakou čistou konkurenční výhodu (nebo je naopak celkově znevýhodněn).
- Jak silná je konkurenční výhoda.
- Do jaké míry je podnik schopen obhájit / vylepšit vlastní pozici ve vztahu k hybným silám odvětví, konkurenci a síle rivalů.

2.4.9. SWOT analýza

Analýza SWOT umožňuje posoudit současné postavení firmy a identifikovat potenciální příležitosti a hrozby (Cooper, Lane, 1999).

Podnik posoudí úroveň silných a slabých stránek tím, že (Horáková, 2003):

- Vytipuje a vymezí faktory, o kterých se domnívá, že naplňují podstatu silných a slabých stránek.
- Každý vybraný faktor bude považován za sledovaný faktor.
- Každý vybraný faktor bude ohodnocen z hlediska vlivu na podnik.

Při praktickém posouzení příležitostí a hrozeb lze rovněž využít matici, a to matici příležitostí a hrozeb.

Bez ohledu na organizační úroveň, na které je analýza SWOT aplikována, pak lze určit (Veber a kol., 2004):

- ideální podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typické velké příležitosti a malé ohrožení;
- spekulativní podnikatelskou jednotku, pro ni jsou typické velké příležitosti a velká ohrožení;
- vyzrálou podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a malým ohrožením;
- znepokojující podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a velkým ohrožením.

Kromě těchto analýz se Tichá, Hron (2003) zabývají ještě analýzou exponovanosti podniku, která má hodnotit, do jaké míry je podnik zranitelný zvenčí, a metodou skórovacích karet (Balanced scorecard). Veber a kol. (2004) popisuje také benchmarking, metodu VRIO, která hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů, a teorii hodnoty s ukazateli EVA a MVA.

2.5. Aktuální stav v České republice

2.5.1. Význam MSP v ČR

Malé a střední podniky zaměstnávají 62,2 % všech ekonomicky aktivních osob. Podíl počtu malých a středních podniků na celkovém počtu podniků v ČR je celkem 99,8 %. Malé a střední podniky se podílí z 35 % na exportu ČR a z 50 % na dovozu. Jejich podíl na HDP je celých 33 % (*Fakta a čísla. Unie malých a středních podniků.* [online]. [cit. 20. listopadu 2007]. Dostupné na WWW: <http://www.sme-union.cz/index.php?p=17>).

2.5.2. Vývoj počtu MSP v ČR

Podle údajů ČSÚ vykazovalo podnikatelskou činnost k 31. 12. 2006 v ČR 993 318 fyzických a právnických osob celkem, z toho bylo 991 786 MSP. Proti roku 2005 je to pokles o 3 915 subjektů. K největšímu absolutnímu poklesu počtu fyzických osob došlo ve stavebnictví (2,09 %), v obchodu (0,67 %) a průmyslu (0,46 %). K nárůstu došlo proti roku 2005 v dopravě a ve službách.

Podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků byl v roce 2006 celkem 99,85 %.

2.5.3. Vývoj zaměstnanosti v MSP

Celkový počet zaměstnanců se oproti roku 2005 zvýšil o 21 tis. na celkových 1 945 tis. zaměstnanců.

Podíl zaměstnanců MSP na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR klesl v roce 2006 proti roku 2005 o 0,25 procentního bodu (*Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2006.* MPO. [online]. [cit. 20. listopadu 2007]. Dostupné na WWW: <http://www.mpo.cz/dokument32006.html>).

2.5.4. Vývoj ekonomických ukazatelů MSP

Vývojem ekonomických ukazatelů se zabývá Ministerstvo průmyslu a obchodu ve své Zprávě o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2006.

Výkony

V roce 2005 vytvořily MSP výkony 3 491 527 mil. Kč, což je oproti roku 2005 zvýšení o 10,68 %. Podíl MSP v roce 2006 dosáhl 51,45 % na celkových výkonech podnikatelské sféry, což je oproti roku 2005 snížení o 0,97 procentního bodu.

Účetní přidaná hodnota

V roce 2006 vytvořily MSP celkem 1 100 808 mil. Kč účetní přidané hodnoty. Proti roku 2005 došlo ke zvýšení o 7,11 %. Podíl přidané hodnoty poklesl na 52,62 %, tj. o 1,06 procentního bodu.

Mzdy

V sektoru MSP dosáhly průměrné měsíční mzdy v roce 2006 výše 16 937 Kč. Průměrné mzdy v sektoru MSP byly o 10,77 % nižší než celostátní průměr podnikatelské sféry, který je podle propočtů MPO z údajů ČSÚ 18 761 Kč. Celkové mzdové náklady vzrostly v roce 2006 o 7,29 % proti roku 2005.

Investice

Podíl investic celkem MSP na celku podnikatelské sféry v ČR v roce 2006 byl 54,42 %. To je zvýšení o 1,85 procentního bodu proti roku 2005.

Zahraniční obchod

Podíl vývozu MSP na celkovém vývozu v roce 2006 dosahuje 43,5 %. To je nárůst o 2,8 procentního bodu oproti roku 2005. Podíl MSP na celkovém dovozu vykazuje 54,6 % v roce 2006, což je pokles o 0,1 procentního bodu oproti roku 2005. Vyšší podíl

MSP v dovozu souvisí se zaměřením obchodních organizací tohoto sektoru, které zajišťují dovozy i pro velké podniky.

2.5.5. Problémy MSP v ČR

Unie malých a středních podniků na svých stránkách uvádí, s čím se musí malé a střední podniky v České republice potýkat. MSP musí řešit tyto problémy:

- vysoké nájemné za prostory k podnikání;
- rostoucí byrokracie státních úřadů;
- neexistence kontroly ve státní správě;
- neexistence kontroly chování finančních úřadů;
- zadržování přeplatků daně z přidané hodnoty ze strany finančních úřadů;
- prosazení editační povinnosti pro FÚ (zák. 337/92 Sb. ve znění PP);
- špatný přístup k financování podnikatelských záměrů (např. úvěry);
- část podnikatelské sféry splácí drahé úvěry z minulosti;
- závislost na bankovním sektoru;
- vysoké daňové zatížení;
- stále se měnící legislativa;
- vysoké náklady na pracovníky kvůli sociálnímu a zdravotnímu pojištění;
- demotivační přístup státu pro získávání nových pracovníků – (zejména v regionech s vysokou nezaměstnaností díky vysoké podpoře v nezaměstnanosti a vysoké minimální mzdě není téměř možné při vytvoření nových pracovních míst získat nové pracovníky);
- slabá kupní síla obyvatelstva (zboží na půjčku);
- likvidační cenová politika velkých firem;
- rozdílný přístup státu k velkým a malým firmám;
- nemožnost malé firmy získat státní zakázku (i při existenci nového zákona o veřejných zakázkách č. 40/2004 Sb.);
- celkově špatná ekonomická situace v zemi;
- špatná vymahatelnost pohledávek (stát);

- špatná práce Obchodního rejstříku.

Mezi další nedostatky patří neefektivní využívání finančních zdrojů z fondů EU. Důvody jsou v neinformovanosti podmínkách programu v dostatečném časovém předstihu, v přílišné byrokratizaci schvalovacího systému nebo v neúspěchu při předkládání projektů kvůli korupci, vyčerpání rozpočtu či formálním nedostatkům (*Fakta a čísla. Unie malých a středních podniků*. [online]. [cit. 20. listopadu 2007]. Dostupné na WWW: <http://www.sme-union.cz/index.php?p=17>).

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce bylo analyzovat jednak současný vývoj podniku, jednak zvážit budoucí podobu firmy na úrovni střední velikosti. Dalším cílem bylo zjištění potenciálu trhu a navržení optimální marketingové politiky firmy. Hlavním cílem byl návrh určitých doporučení k rozšíření firmy a ke zvýšení konkurenceschopnosti tohoto transformovaného podniku.

Potřebné údaje byly získány ve firmě EURO TEPLO s.r.o., která působí v jihozápadních Čechách. K analýzám a vyhodnocení byly použity údaje z let 2004 až 2008.

Metodika práce

Studiem odborné literatury bude získán teoretický přehled o problematice malých a středních podniků a o analýzách a metodách strategického řízení podniku.

Firma EURO TEPLO s.r.o. se zabývá výrobou teplovzdušných a kachlových kamen. Sídli v Domažlicích, kde vlastní areál, ve kterém jsou haly pro kovovýrobu a kanceláře. Firmu vlastní tři společníci, kteří zaměstnávají 40 pracovníků (2008). V podniku jsou dvě střediska. Jedno se zabývá výrobou kamen a druhé vypalováním na laseru.

V této práci je analyzován současný vývoj podniku z hlediska financování, nákupu, výroby, skladování, distribuce, řízení lidských zdrojů a marketingu.

Z hlediska financování je poukázáno hlavně na bankovní úvěry, které si firma vzala na nákup areálu sídla a na nákup strojů a vybavení.

Dále je analyzován systém nákupů firmy, kdy dodavatelé jsou vybíráni ve výběrovém řízení, a byli popsáni hlavní dodavatelé.

Zmapováním výrobní činnosti firmy je zjištěn postup výroby ve středisku laseru a ve středisku kamen.

Jako další krok bude zjištěna celková kapacita skladu, ze které byly vyčleněny prostory pro skladování polotovarů, kamen. Dále bude určeno možné množství uskladněných kamen (Bruna) a vypočtena jejich celková hodnota při použití průměrné výrobní ceny. Bude stanoveno využití skladu a vypočten výkon skladu v kusech za rok. Dále bude popsán systém uskladnění a zjištěna průměrná týdenní poptávka. Ve třech obdobích roku bude popsán vývoj průměrné měsíční poptávky v počtu objednávek.

Z hlediska distribuce bude určen distribuční řetězec firmy a popsání hlavní dodavatelé.

Nedílnou součástí bude analýza organizace a hierarchie firmy spolu s požadavky na pracovníky, jejich sociálním a pracovním prostředím.

V marketingovém mixu bude analyzován:

- Produkt – u toho budou popsány:
 - Design – na čem je založen.
 - Obal – jeho charakter.
 - Záruka – z hlediska času.
 - Platební podmínky.
 - Životní cyklus – etapy, ve kterých se produkty firmy nachází.
- Cena – bude naznačena tvorba cen výrobků firmy.
- Místo prodeje – s tím budou spojené distribuční cesty.
- Propagace – byla zmíněna z hlediska reklamy, podpory prodeje.

Finanční analýza je oblast, která je významnou součástí komplexu finančního řízení podniku. Účelem a smyslem finanční analýzy je provést diagnózu finančního hospodaření podniku.

Ve finanční analýze budou použity následující ukazatele a vzorce:

Ukazatele rentability jsou vypočteny následovně:

- Rentabilita celkových aktiv (ROA).
 $ROA = \text{zisk} / \text{celková aktiva}$
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE).
 $ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$
- Rentabilita tržeb (ROS), resp. Rentabilita výnosů.

$$\text{ROS} = \text{zisk} / \text{tržby (výnosy)}$$

Ukazatele aktivity jsou stanoveny podle těchto vzorců:

- Rychlost obratu aktiv = tržby (výnosy) / aktiva.
- Doba obratu zásob = průměrná zásoba / tržby x 360.
- Doba obratu pohledávek = pohledávky / tržby x 360.

Ukazatele zadluženosti se zjišťují následovně:

- Zadluženost = celkové dluhy / celková aktiva.
- Ukazatel finanční nezávislosti (samostatnosti) =
= vlastní kapitál / celková aktiva.
- Ukazatel úrokového krytí = EBIT / nákladové úroky.

Ukazatele likvidity se stanovují podle vzorců:

- Běžná likvidita (likvidita 3. stupně) = oběžná aktiva / krátkodobé závazky.
- Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně) = (oběžná aktiva – zásoby – nedobytné pohledávky) / krátkodobé závazky.
- Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně) = pohotové peněžní prostředky / krátkodobé závazky.

Analýza zdrojů a kompetencí poukáže na konkurenceschopnost podniku, bude vypracována podle Tiché, Hrona (2003), kde podnik po určení svých zdrojů a kompetencí odpovídá na otázky:

- Je zdroj/kompetence vzácný/á?
- Je zdroj/kompetence hodnotný/á?
- Je zdroj/kompetence těžko napodobitelný/á?
- Je zdroj/kompetence nenahraditelný/á?

Po zodpovězení těchto otázek budou odvozeny důsledky pro konkurenceschopnost podniku a jeho výsledné chování.

SWOT analýza je technika strategické analýzy, která je založena na zvažování vnitřních faktorů podniku (silné a slabé stránky) a vnějších faktorů prostředí (příležitosti a ohrožení). Silné a slabé stránky podniku vytváří nebo naopak snižují vnitřní hodnotu

podniku. Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou tvořeny vnějšími faktory, které podnik nemůže tak snadno kontrolovat a ovlivňovat.

Základní faktory ovlivňující silné stránky jsou např.:

- Nové produkty a služby.
- Umístění podniku.
- Přístup k informačním zdrojům.
- Know – how.

Mezi slabé stránky podniku je možné zařadit:

- Nekvalitní produkty a služby.
- Špatnou marketingovou strategii.
- Slabou reputaci.
- Špatný přístup k distribučním kanálům.

K příležitostem podniku může patřit:

- Rozvoj a využití nových trhů.
- Outsourcing vybraných podnikových procesů.
- Oslovení nových zákazníků.

Mezi ohrožení podniku lze zahrnout:

- Novou konkurenci na trhu.
- Ekonomickou situaci ve státě i ve světě.

STEP analýza slouží k hodnocení vlivu faktorů vnějšího prostředí na podnik. Zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny. Mezi segmenty vnějšího prostředí jsou zahrnuty sociálně – kulturní, technologické, ekonomické, politiko – právní a ekologické.

Předmětem analýzy sociálně – kulturního prostředí je např.:

- Demografie.
- Distribuce příjmů.
- Mobilita obyvatelstva.
- Úroveň vzdělání.

Analýza technologického prostředí zahrnuje faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů:

- Vládní výdaje na vědu a výzkum.
- Nové objevy, vynálezy.

Ekonomické prostředí se zaměřuje na faktory, které souvisejí s toky peněz, služeb, informací, energií:

- Vývoj domácího hrubého produktu.
- Inflace.
- Nezaměstnanost.
- Náklady na energii.

Předmětem analýzy politicko – právního prostředí je např.:

- Daňová politika.
- Stabilita vlády.

Předmětem analýzy ekologického prostředí je např.:

- Stav životního prostředí.
- Legislativa týkající se životního prostředí.

V analýze konkurence bude ukázáno konkurenční prostředí z pohledu zastoupení výrobců v České republice z pohledu jednotlivých krajů. Dále bude porovnán sortiment a ceny s konkurenčními firmami a srovnán poměr distribučních cest u firmy EURO TEPLO s.r.o. a konkurenčních výrobců.

V analýze atraktivity odvětví podle Tiché, Hrona (2003) se bude hodnotit 15 faktorů. Silám, které budou hodnoceny, se přiřadí určitý počet bodů (skóre) od 1 do 10. Tam, kde podnik maximálně využíval disponibilních zdrojů, bude skóre vysoké. Nízké bude pak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví. V ideálním případě by mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150.

4 EMPIRICKÁ ČÁST

4.1. Současný vývoj podniku

Firma EURO TEPLA s.r.o. zabývající se výrobou teplovzdušných a kachlových kamen byla založena v roce 2001 jako společnost s ručením omezením. V té době měla tři jednatele a dva zaměstnance. Fungovala na principu nákupu potřebných dílů, polotovarů a výrobků od jiných firem, následně prováděla jen kompletaci a výrobky dále prodávala.

V roce 2003 začala uvažovat o výstavbě nebo nákupu výrobní haly, a to z důvodu snížení nákladů, zvýšení zisku a rozšíření výroby. Vhodné prostory našla v areálu bývalých objektů potravin Domažlice, kde byly pro tuto kovovýrobu vhodné haly a kanceláře. Proto na přelomu roku 2003 a 2004 začala jednat o úvěru na nákup tohoto rozsáhlého areálu. Po nákupu těchto objektů bylo nutné rekonstruovat skladové prostory na výrobní haly, což představovalo sice menší (200 – 250 tisíc korun), ale další investici. Tato investice zahrnovala zateplení prostor, nahrazení stávajícího topení topením teplovzdušným a zajištění odsávání a odvětrávání prostor určených ke svařování, úpravu hal pro umístění laseru a ohýbacího stroje. Po těchto úpravách se firma částečně výrobně osamostatnila, kdy v halách probíhala částečná vlastní příprava výrobků, ale například svářečské práce a výpalky se stále nakupovaly. Přebytečné zakoupené prostory pronajala.

V důsledku zdražování energií se ceny od dodavatelů neustále zvyšovaly, a proto se firma během dvou let rozrostla až na 40 zaměstnanců (vývoj počtu zaměstnanců je patrný z grafu 1). Zakoupila další stroje pro vlastní výrobu a také začala brát zakázky od jiných firem, hlavně během letních měsíců, čímž dosáhla překlenutí tohoto dosud neziskového období. Získávala nové zakázky na kovovýrobu, CT (nákup laseru, ohraňovacího stroje – obrázek 10, 11 v příloze B).

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: firma EURO TEPLA s.r.o.

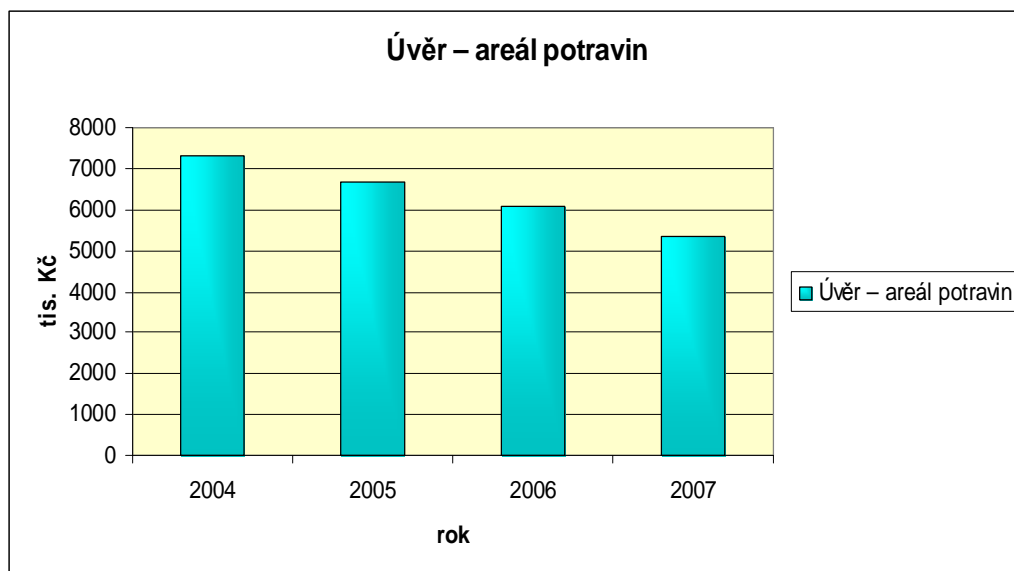
Financování

Firma je na trhu od roku 2001, ale rozvoj nastal až na přelomu let 2004/2005. Nákupem nových strojů učinila velké investice, kdy si vzala úvěry od bank a posléze rok až dva měla v letním období problémy s cash flow (zadluženost firmy je vyznačena v grafech 2 a 3, kde je samostatně vyznačen úvěr na výrobní areál a bankovní úvěry, které byly firmě poskytnuty na nákup strojů). Investice určené ke zprovoznění nových strojů a zařízení byly kryty z provozních prostředků. Tyto prostředky činily zhruba jeden milion korun.

V současné době je ohledně financí ve stresu, přeinvestovaná a další peníze získává velice těžko. Většina strojů, zařízení a budov je pořízena z úvěrů a leasingů.

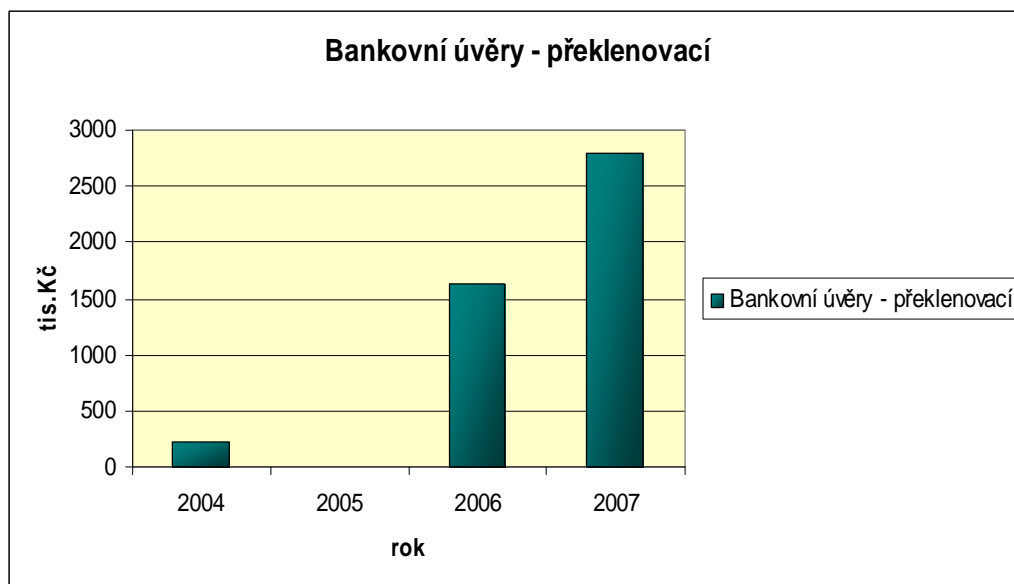
V roce 2012 dojde k zaplacení úvěru poskytnutého na nákup objektů. Tím se uvolní další finance, které chce firma využít k dalšímu rozvoji, k výstavbě nové výrobní haly a nákupu svářecích strojů a dalšího laseru.

Graf 2: Úvěr na areál potravin



Zdroj: Rozvaha firmy 2004 - 2007

Graf 3: Bankovní úvěry poskytnuté v letech 2004 - 2007



Zdroj: Rozvaha firmy 2004 - 2007

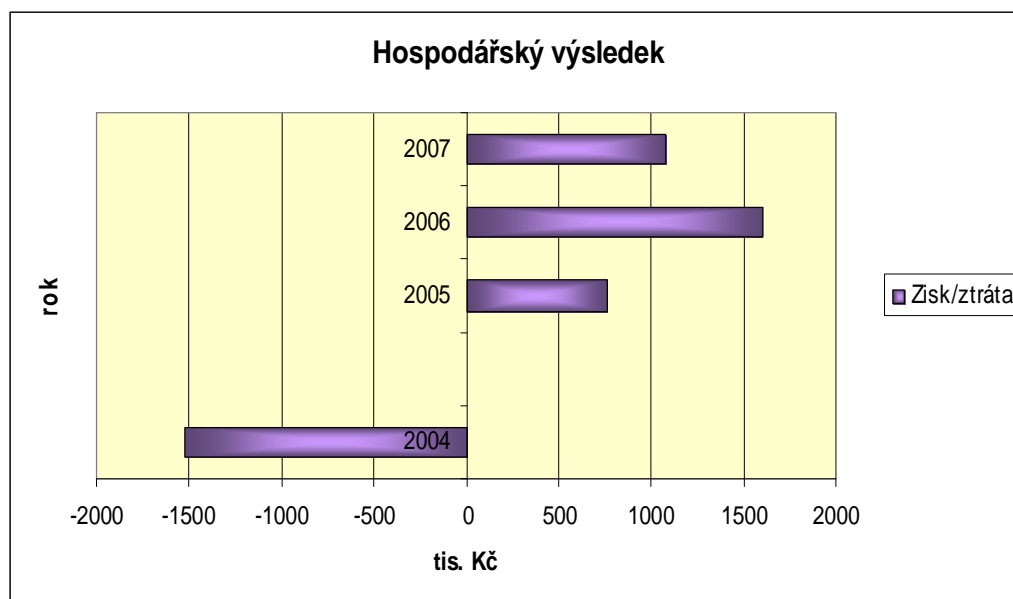
Hospodářský výsledek

Z grafu 4 je patrné, že v roce 2004 se firma výrazně zadlužila a vykazovala tedy ztrátu, v dalších letech se situace již zlepšila a firma vykazuje zisk. Díky tomu byla schopna získávat úvěry a leasing na další nákup strojů a zařízení.

A přestože má firmy problémy s hotovými penězi, je stále v zisku a tedy schopna pokrýt své úvěry a leasingy.

V současné době firma uvažuje o rozšíření podniku na úroveň střední firmy a o rozšíření výroby s výraznějším proniknutím na zahraniční trhy.

Graf 4: Hospodářský výsledek v letech 2004 - 2007



Zdroj: Hospodářský výsledek firmy 2004 - 2007

Nákup

Nákup je prováděn dle požadavku výroby, tzn. že nákup materiálu pro kamna koordinuje vedoucí mistr a pro středisko laseru má toto na starosti vedoucí laseru.

Dodavatelé strojů a rozhodujícího materiálu pro výrobu byli vybráni ve výběrovém řízení. Vztahy s dodavateli se řídí smluvním vyjednáváním a nastavenými podmínkami.

U některých dodavatelů se firma setkává s problémy týkajícími se kvality a nedodržování termínů dodání.

Mezi hlavní dodavatele patří:

- HATO spol. s.r.o.

Firma se specializuje na obchod s hutním materiálem, zejména s plechem válcovaným za studena i za tepla, a to jak ve svitcích, tak i v tabulích. Dále rozšířila svůj sortiment o trubky, tyčovinu. Pro firmu EURO TEPLO s.r.o. je významným dodavatelem plechů.

- FERONA, a.s. provozovna Plzeň

FERONA, a.s. je moderní obchodní organizace zabývající se nákupem, skladováním, úpravou a prodejem hutních výrobků, hutních druhovýrobou, železářského sortimentu a neželezných kovů na bázi velkoobchodu. Provozovny a odloučené provozy pokrývají celou ČR, což umožňuje přímý styk se zákazníkem. Bezkonkurenční šíře sortimentu i komplexnost služeb (doprava přímo na místo určení, dělení a úprava materiálu, nákup pod jednou střechou) společně s velmi příznivými cenami hutních výrobků, které firma EURO TEPLO odebírá, jsou hlavními výhodami této společnosti.

- KERKO a.s. Košice

Výrobní program společnosti charakterizuje především výroba keramických obkladových materiálů v širokém sortimentu. Na moderních linkách dnes společnost vyrábí keramické dlaždice neglazované, keramické dlaždice glazované, keramické obkladačky a mozaiky v různých rozměrových skupinách, barevných, dekorativních a povrchových provedeních, jako např. dlaždice s protismykovým reliéfem, leštěné dlaždice, glazované dlaždice s vysokým stupněm otěru apod.

Je hlavním dodavatelem kachlů.

- ing. Stanislav Římek

Dodává žárovzdorné materiály pro kamna, krby, pece, grily, halogenová svítidla, infrazářiče. Dále těsnění ze skelných vláken, žárovzdorné barvy, sklo pro přímý kontakt s ohněm.

Výroba

Výrobní činnost řídí technický ředitel, kterým je jeden z majitelů firmy. Výrobu kamen má na starosti hlavní mistr, který obdrží objednávky nebo seznam kamen, které je potřeba vyrobit (většinou se vyrábí série po cca 10 kusech). Je zaveden jednosměnný provoz, ale do budoucna firma uvažuje o zavedení dvousměnného provozu.

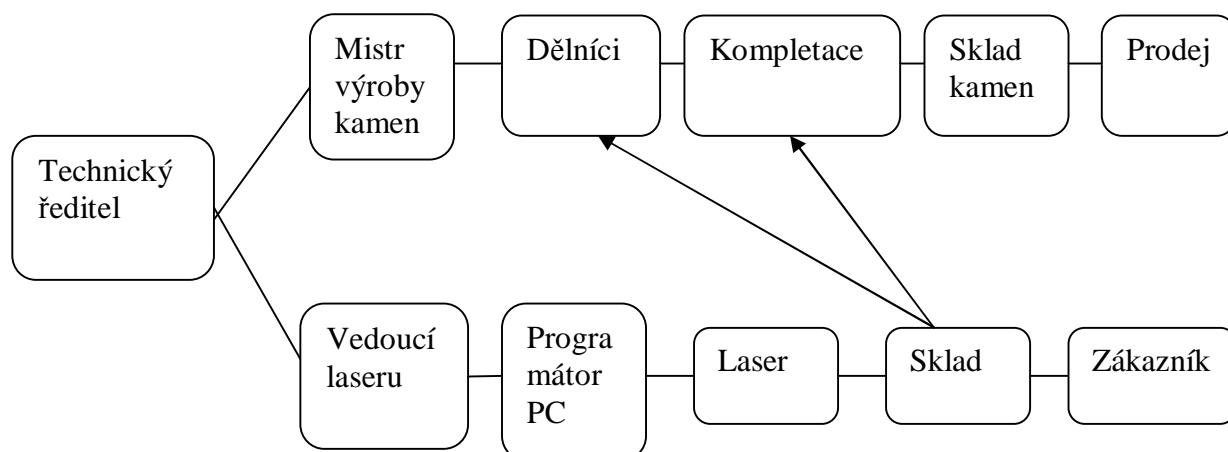
Činnost v dílně laseru je v kompetenci vedoucího výroby laseru a výrobního technika v jedné osobě, který řídí programátora a dělníka na laseru a ohýbacích strojích. Na těch se dělá pro zákazníky vypalování a ohýbání, což činí dvě třetiny pracovní doby. Třetí třetina pracovní doby na tomto středisku zabere pro tvorbu výrobků určených k výrobě vlastních kamen – ohýbání, výpalky.

Vedoucí laseru se společně s technickým ředitelem podílí na vývoji nových a zdokonalování stávajících modelů kamen.

Po dokončení výroby všech součástí se kamna zkompletují a následně jsou zabalena a připravena k uložení do skladu či k expedici. Na obrázku 1 je patrná celková organizace výroby ve středisku zabývajícím se výrobou kamen a ve středisku, jehož výrobní silou je laser.

Všechny výrobky jsou kontrolovány a firma eviduje pouze 0,5 % reklamací z veškeré výroby.

Obrázek 1: Schéma organizace výroby



Zdroj: autorka

Skladování

Firma má ve svém areálu k dispozici vlastní skladovou halu, ve které skladuje kamna a plechy. Další skladovací prostor je ve sklepení výrobních hal (viz příloha B, obrázek 12), kam vedou dva nákladní výtahy.

Skladovou evidenci má na starosti skladová účetní, která si tuto evidenci vede v počítači, takže má firma každý den přehled o zásobách ve skladu a může kdykoli provést kontrolu. Díky počítačovému propojení je možné provádět inventury zároveň s prodejním skladem.

Skladová účetní má dále za úkol upozornit pracovníka na nákup materiálu pro výrobu.

Kapacita skladu – celková kapacita skladu je 490 m².

Z toho prostory pro uskladnění polotovarů tvoří 190 m², prostory pro sklad kamen (Bruna) tvoří 250 m². V tomto skladu je možno uskladnit 500 – 600 ks kamen (při uskladnění vždy 2 ks kamen na sebe). Při použití průměrné výrobní ceny (10 000 Kč) je celková hodnota uskladněných kamen šest milionů korun. Zbylých 50 m² je určeno pro cesty, uličky pro jízdu vysokozdvizných vozíků.

Další skladová hala je tvořena 275 m² skladového prostoru.

Z toho je 220 m² určeno k uskladnění kachlových a teplovzdušných kamen. V těchto prostorách je možné uskladnit samostatně na paletách 350 – 400 ks kamen, hodnota těchto kamen činí šest milionů korun. Do budoucna firma uvažuje tyto prostory vybavit regály.

Další skladové prostory jsou určeny k uskladnění kamnářských rour a tvoří 55 m². Jsou zde uskladněny roury v paletách postavených na sebe do výšky 3 m. Jedna paleta obsahuje 50 ks rour a výrobní cena jedné roury je 200 Kč.

Využití skladu – 60 % celkové kapacity skladů.

Výkon skladu – 4930 ks/rok (z toho 2060 ks kamen, zbytek jsou roury, kolena, koše na dřevo atd.).

Způsob uskladnění materiálu, zásob – uskladnění je volné, ale také formou stohování a z malé části také uskladnění v regálech.

Poptávka – firma přijme průměrně 10 objednávek týdně.

§ V období ledna – dubna (rok 2008) bylo přijato cca 15 objednávek/měsíc, klesající tendence je způsobena končící zimní sezonou.

§ V období května – srpna (rok 2008) počet objednávek poklesl na 10 – 15 objednávek/měsíc, ve většině případů se jednalo o přímý prodej.

§ V období srpna – prosince (rok 2008) se počet objednávek zvýšil až na 42 objednávek/měsíc.

Z vývoje objednávek během roku je patrné, že se jedná o sezónní výrobky.

Pro ještě patrnější poukázání na sezónnost je možné objednávky převést na počet prodaných kusů kamen. Průměrně se prodá 165 ks kamen měsíčně, avšak například v květnu 2008 bylo prodáno 40 ks kamen a oproti tomu v říjnu 2008 se vyexpedovalo 265 ks kamen.

Prodej příslušenství je následující:

§ Koše na dřevo – průměrně 20 ks/měsíc.

§ Krbové nářadí – průměrně 30 ks/měsíc.

§ Roury – průměrně 70 ks/měsíc.

§ Kolena – průměrně 50 ks/měsíc.

§ Stojan pod kamna – 20 ks/měsíc.

§ Výměníky – 30 ks/měsíc.

Na začátku roku 2008 bylo dle inventury na skladu 640 ks kamen a 1500 ks příslušenství. Během letních měsíců se vyrábí na sklad, který je však na konci listopadu prázdný. Poté se vyrábí na základě objednávek a pořadí zakázek.

Distribuce

Distribuční řetězce (obrázek 2) firmy EURO TEPLŮ s.r.o. zahrnují mezičlánek v podobě maloobchodů a velkoobchodů, kterým své výrobky dodává. V některých případech si zákazníci pro výrobky (hlavně kamna) jezdí sami – nakupují v kamenném obchodě firmy EURO TEPLŮ s.r.o.

Firma má také vlastní dopravu, kterou využívá převážně pro expedici výrobků z laseru. K těmto účelům vlastní dodávku a nákladní auto. Pokud jsou požadavky na dovoz prodejcům vyšší, má firma nasmlouvané dva dopravce. Pro jednotlivé zakázky se dále využívá služeb spediterských firem.

Mezi hlavní odběratele firmy patří:

- M.A.T. GROUP, s.r.o. se sídlem v Plzni

Firma prodává kuchyňské potřeby, profi hobby nářadí (ruční, elektrické, hospodářské, stavební). Dále zahradní potřeby, vodní program – hadice, postřikovače. Mezi sortiment patří kamna, krby, spojovací materiál, kartáčnické zboží atd.

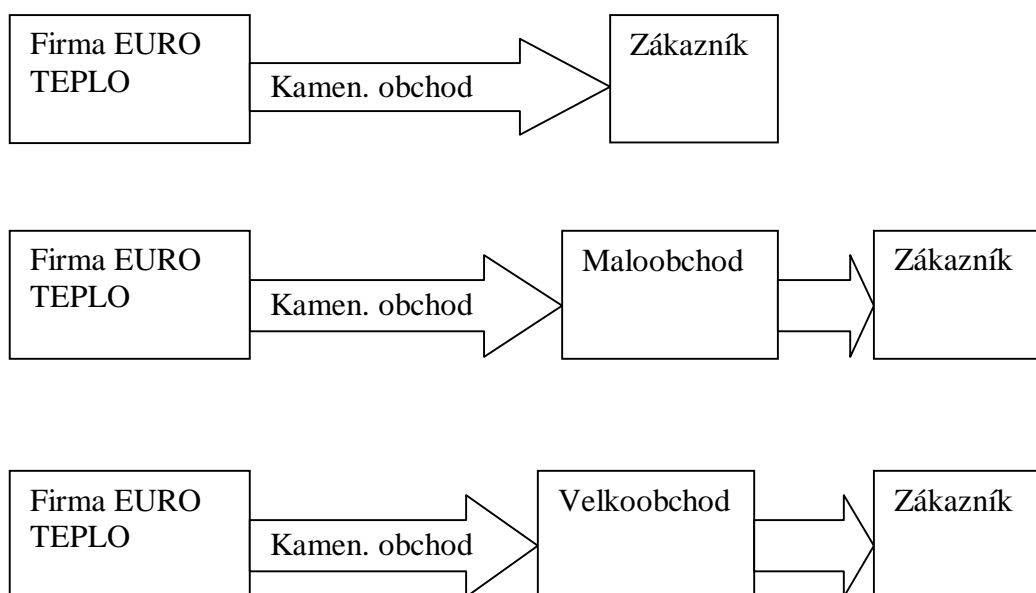
- BANADOR

Tato firma je největší importér krbů a kamen do České a Slovenské republiky. Přináší širokou škálu krbových vložek, kamen a doplňků potřebných ke stavbě krbů.

Firma dále spolupracuje s prodejci kamen ve Francii, Belgii, Německu a Slovensku. S obchodními řetězci firma nechce jednat, protože jejich požadavky na cenu nejsou úměrné.

Chce hledat další zákazníky v severských zemích – Finsko, Norsko, Švédsko. Byl osloven obchodní partner v Belgii a požádán o prozkoumání trhu v Dánsku. O dalších možnostech bylo jednáno s Francií, odkud byla odeslána kamna na atesty do Kanady, kde by se také mohlo podařit proniknout na trh.

Obrázek 2: Schéma distribučního řetězce



Zdroj: autorka

Řízení lidských zdrojů

Vedení firmy se skládá ze tří jednatelů, kteří jsou zároveň majiteli. Tito mají rozděleny pravomoci v oblasti řízení firmy – technický (výrobní) ředitel, ekonomický ředitel a obchodní ředitel (schéma řízení firmy je patrné z obrázku 3).

Technický ředitel má na starosti výrobu a vývoj. Řídí vedoucího laseru a mistra výroby kamen.

Vedoucí laseru provádí kalkulace na výpalky a podílí se na vývoji. Drží dohled nad pracovníky laseru a ohýbacích strojů. Spolupracuje také s mistrem a skladovou účetní, které předává podklady pro fakturaci. Vedoucí laseru společně s hlavním mistrem výroby si řídí vnitropodnikovou dopravu.

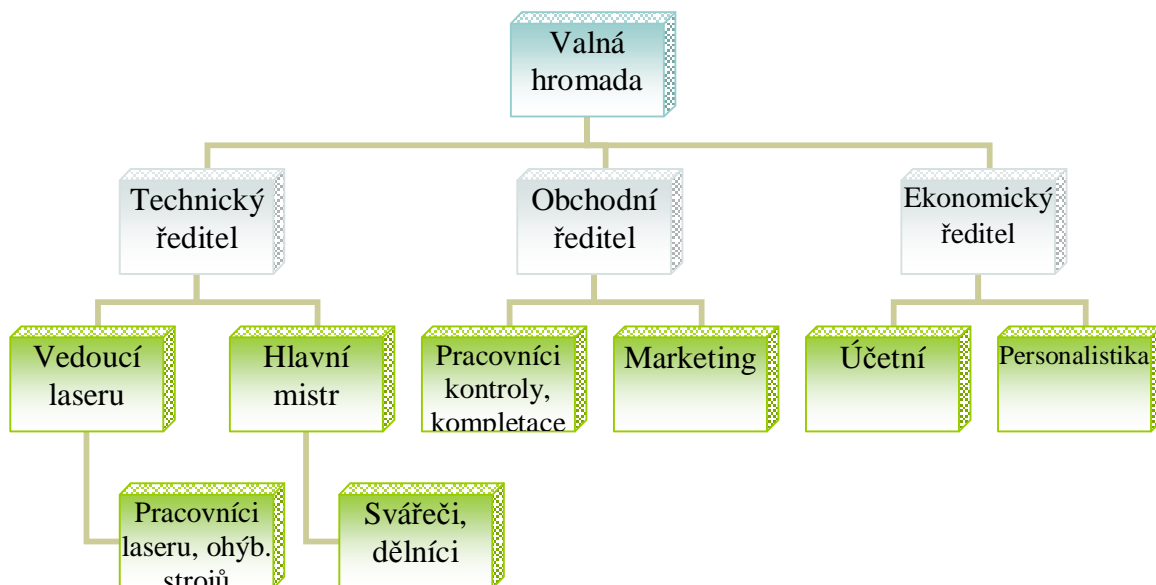
Hlavní mistr dohlíží na výrobu kamen. Má přehled o objednaných výrobcích od zahájení výroby až po dokončení finálního výrobku. Stará se o doplňování skladu. Jeho podřízenými jsou svářeči a dělníci vyrábějící kamna a další sortiment firmy. Je hlavním spolupracovníkem vedoucího laseru a skladové účetní, které předává podklady pro dodací listy a fakturaci.

Obchodní ředitel řídí kompletaci výrobků, provádí kontrolní činnost a dohlíží na prodej a dodávku výrobků.

Ekonomický ředitel se stará o ekonomickou situaci firmy, dokumentaci živnostenských listů, všechny druhy smluv, úvěry atd. Jsou mu podřízeny účetní, se kterými společně vypracovává investiční plán, plán oprav atd.

Provádí také personální činnosti zásadního významu, jako je výběr, rozmístění zaměstnanců, stanovení mzdy a poskytování zaměstnaneckých výhod, zajišťuje proškolení bezpečnosti práce, opakované školení svářečů, obsluhy vysokozdvíhových vozíků. Dále má na starosti proškolení vedoucích pracovníků v oblasti požární ochrany, bezpečnosti práce a řízení vozidel. Personální administrativu má na starosti účetní firmy.

Obrázek 3: Schéma organizace vedení



Zdroj: autorka

Mezi pracovní místa, která jsou možná ve firmě obsadit, patří:

1. svářeč;
2. pracovník CNC;
3. brusič;
4. pomocný dělník.

Specifické požadavky, které jsou nutné pro přijetí pracovníka na tato pracovní místa jsou:

1. svářeč – vyučen ve strojírenském oboru, vyškolen ve svařování elektrickým obloukem;
2. pracovník CNC – vyučen ve strojírenském oboru nebo vystudovaný čtyřletý obor s maturitou, roční praxe na CNC stroji;
3. brusič – vyučen v oboru kovovýroby.

Hodnocení pracovníků probíhá dle normativů, které jsou určeny vnitropodnikovou směrnicí.

Mzda je tvořena základní hodinovou sazbou dle zaručené mzdy v nejnižší úrovni dle vyhlášky č. 567/2006 Sb. K této základní sazbě jsou vypláceny prémie ve výši 0 – 100 %, dále je zaměstnancům poskytován příspěvek na stravování a příspěvek na penzijní připojištění.

Ve firmě je možný i určitý osobní rozvoj, a to ve formě školení a rekvalifikací. Firma hradí školení svářečům a dalším pracovníkům školení na obsluhu vysokozdvizných vozíků. U firmy je možná též rekvalifikace na svářeče nebo pracovníka CNC.

Pracovníci, které je třeba přijmout na uvolněná či nově vytvořená místa jsou vybírání z externích zdrojů. Hlavně jsou to náhodní žadatelé, kteří se firmě hlásí o zaměstnání sami. Další možností je nábor zaměstnanců ve školách a učilištích.

Výběr pracovníků je zaměřen na zkušenosti (praxe alespoň 2 roky), vědomosti (při přijímacím pohovoru jsou přezkoušeni dle pracovního místa, na které se hlásí). Dalším požadavkem je dobrý zdravotní stav. Pro pracovní místa, která firma nabízí, preferuje muže ve věku od 20 let.

Režim pracovní doby ve středisku laseru je nepřetržitý provoz nepravidelný. Zaměstnanci pracují po dvanácti hodinách ve dne a v noci, po kterých následuje volno dle zákoníku práce. Ve výrobně kamen mají zaměstnanci denní osmihodinovou pracovní dobu. Pauzy jsou dodržovány v souladu se zákoníkem práce.

Sociální podmínky na pracovišti vytváří jídelna, do které jsou dováženy teplé obědy, na které je zaměstnancům poskytován příspěvek. Dále mají k dispozici automat na nápoje. Samozřejmě pracovníci dostávají potřebné ochranné a pracovní pomůcky dle vnitropodnikové směrnice a zákoníku práce. K dispozici jsou jim také hygienické potřeby.

Pracovní prostředí je uzpůsobeno dle platných hygienických a bezpečnostních norem. Byla provedena měření hlučnosti, osvětlení, prašnosti a funkčnosti větrání a byla určena rizika. V souladu s těmito riziky musí pracovníci pravidelně docházet na lékařské prohlídky.

Marketing

Marketingový mix – 4 P

Produkt

Firma má ochrannou známku na název u kamen zvaných Bruno (certifikát v příloze C). Na tato kamna a zároveň vložky do všech ostatních kamen jsou prováděny každé čtyři roky atesty od Strojírenského zkušebního ústavu Brno. Tyto atesty jsou platné pro EU.

Design produktů (uvedeny v příloze B, obrázky 4 - 9) je založen na barvách a materiálech, které drží firma stejné. Kamna Bruno jsou černá, u kachlových kamen existuje pět základních druhů barev. Materiály používané k výrobě jsou kamnářská ocel o síle 4 až 5 mm, žárové keramické sklo, šamot, litina, kachle. Firma dbá na kvalitu materiálů a stálobarevnost kachlů.

Obal má v tomto případě hlavně ochranný charakter. Výrobky jsou umístěny na paletách a baleny do fólií a do dvojitých kartónových krabic, které je chrání proti poškození během dopravy.

Záruka je poskytována po dobu 24 měsíců s výjimkou skla, které může být poškozeno pouze mechanicky, to znamená, že na vině je vždy zákazník.

Na své produkty firma poskytuje záruční i pozáruční servis.

Platební podmínky jsou základní, a to platba v hotovosti nebo na dobírku při přímém prodeji, fakturace se splatností dle dohody (většinou 14 dní), při prodeji do zahraničí firma vyžaduje minimálně 50 % ceny předem.

Životní cyklus produktu

Veškeré produkty, které firma uvedla na trh se nachází v etapě růstu, tedy prodej stále dynamicky roste. Jen výrobky ze střediska laseru jsou zatím stále ještě v etapě zavádění. Jejich prodej je nižší, než by mohl být.

Cena

Firma své ceny stanovuje podle nákladů (má tedy nákladové ceny), případně své ceny upravuje podle cen konkurence (cena orientovaná na konkurenci).

Například u kachlových kamen došlo k poslednímu zdražení před dvěma roky a kamna Bruno jsou každoročně zdražována o 5 – 8 % (podle inflace).

Místo prodeje

Své výrobky zákazníkům nabízí ve svém kamenném obchodě, kde jsou vystaveny, a na svých internetových stránkách.

Distribuční cesty firmy EURO TEPLA s.r.o. jsou bezúrovňové (přímá marketingová cesta) - výrobek jde rovnou k zákazníkovi, jednoúrovňové cesty vedou přes jednoho zprostředkovatele – maloobchodníka, a dvouúrovňové zahrnují zprostředkovatele dva – maloobchodníka a velkoobchodníka.

Propagace

Své zboží reklamuje na internetu. Firma má zpracované webové stránky, na kterých je vyobrazený veškerý sortiment výrobků včetně cen, rozměrů a atestů. Dále si platí doménu na internetu – po zadání hesla „kamna“ se automaticky objeví odkaz na webové stránky firmy. Nechává si také tisknout letáky a katalogy.

Jednou ročně se účastní veletrhu Aqua-therm v Praze, kde vystavuje své výrobky a získává kontakty na nové odběratele.

4.2. Budoucí podoba firmy

Jednou z podmínek, které určují střední velikost podniku je počet zaměstnanců. Střední firma je tvořena minimálně 50 zaměstnanci. Firma EURO TEPLO s.r.o. za ideální stav považuje počet mezi 50 až 55 zaměstnanci, což znamená přijetí 10 až 15 pracovníků. Chce tedy investovat do pracovního kapitálu. Pracovníkům poskytnout kvalitní pracovní prostředí a možnost dále se vzdělávat.

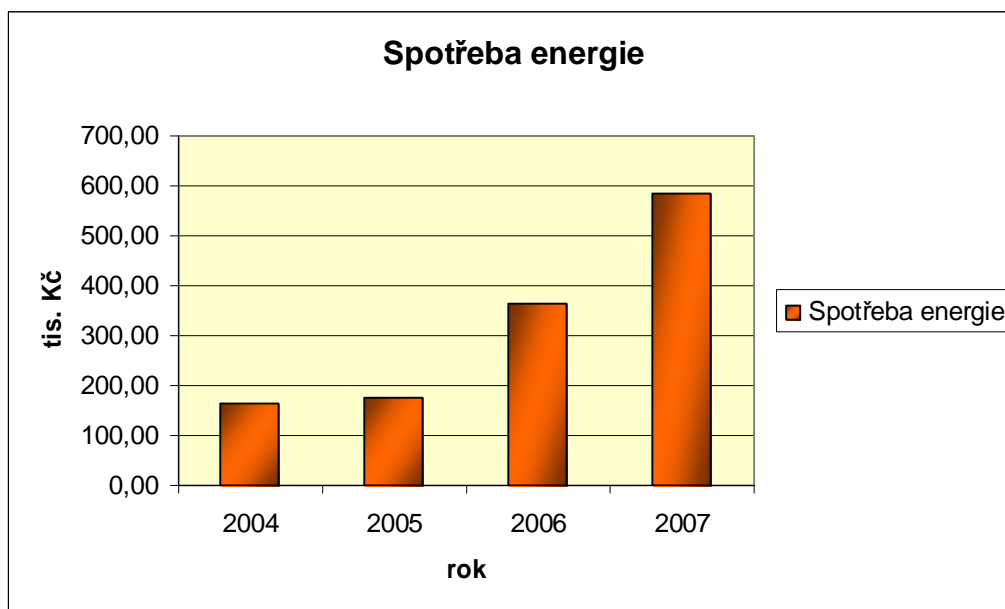
Se zvýšením počtu zaměstnanců souvisí také rozšíření pracovišť nebo vytvoření nových. Firma plánuje stavbu nové svářečí haly, čímž si připraví prostory pro umístění laseru, který chce pořídit do dvou let. Tato hala by poskytla pracovní místa 7 zaměstnancům. Byl by potřeba jeden technik a šest dělníků. Dále by se vytvořilo 12 svářečských míst. Stávajících šest svářečů by se do nové haly přestěhovalo a dalších 5 až 6 pracovníků by na místo svářeče bylo přijato.

Stavba nové haly umožní rozšíření výroby stávajících a také nových výrobků (firma má ve vývoji kamna, která ještě nejsou na trhu). Bude možné zavést dvousměnný provoz. Dalším pozitivem, které nová hala, potažmo laser přinese, je možnost přijímat větší zakázky v oblasti výpalků a dalších výrobků požadovaných zákazníky. A také to, že laser pomůže firmě s překlenutím letního období, kdy hlavní výrobní sortiment (teplovzdušná, kachlová kamna, krbová kamna atd.) nejde tolik na odbyt.

Zavedením laseru, ohýbacích strojů a svářečího automatu jsou v podniku technologie neustále vylepšovány, což se pozitivně odráží na kvalitě výrobků. Například v roce 2009 dojde k výměně svářečích agregátů za impulsní, kdy počítač naprogramuje sílu sváru dle materiálu atd. Zvyšování kvality poskytovaných výrobků a rozšiřování nabídky produktů patří mezi hlavní cíle firmy.

Pokud firma uvažuje o cenách svých výrobků, tak chce zůstat u každoročního zvyšování cen alespoň o inflaci, aby si udržela zisky, které použije na inovaci, opravy a další investice související s podnikem. Ke zvyšování cen dochází především v důsledku neustálého nárůstu cen energií (jak je vidět z grafu 5) a také cen materiálu. Cílem je však ceny udržet na stejné úrovni jako konkurence.

Graf 5: Náklady na energii v letech 2004 - 2007



Zdroj: Hospodářský výsledek firmy 2004 - 2007

Další cíle firma na střední úrovni spatřuje v trvalém zvyšování hodnoty společnosti pro společníky a optimalizování procesů řízení. Chtěla by upevnit pozici na tuzemském trhu, potlačit konkurenci a získat nové trhy v Evropské unii.

5 ANALYTICKÁ ČÁST

5.1. Analýza vnitřního prostředí

5.1.1. Finanční analýza

Finanční analýza je oblast, která je významnou součástí komplexu finančního řízení podniku. Je úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje data pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů (rozvahy, výkazu zisku a ztrát, přehledu o peněžních tocích).

Účelem a smyslem finanční analýzy je provést, s pomocí speciálních metodických prostředků, diagnózu finančního hospodaření podniku, podchytit jeho složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit blíže některou za složek finančního hospodaření. Jedná se například o analýzu rentability, analýzu zadluženosti, analýzu likvidity apod. (Valach, 1999).

V analýze byly použity následující ukazatele a vzorce:

Ukazatele rentability

1. Rentabilita celkových aktiv (Return on Assets - ROA).

$$\text{ROA} = \text{zisk} / \text{celková aktiva}$$

Je nejsyntetičtějším ukazatelem, představuje základní měřítko rentability.

2. Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity - ROE).

$$\text{ROE} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

Je ukazatelem, jímž majitelé a další investoři zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. ROE je považován za univerzální poměrový ukazatel, neboť ho lze použít pro porovnávání finančního zdraví mezi podniky přes hranice odvětví a oborů.

3. Rentabilita tržeb (Return on Sales - ROS), resp. rentabilita výnosů.

$$\text{ROS} = \text{zisk} / \text{tržby (výnosy)}$$

Ukazatele aktivity

1. Rychlost obratu aktiv (Total Assets Turnover)

$$= \text{tržby (výnosy)} / \text{aktiva.}$$

Je měřítkem celkového využití majetku. Obecné pravidlo, ukazatel musí být > 1 . Někdy se používá v opačném tvaru, pak se jedná o vázanost aktiv (měla by být co nejnižší).

2. Doba obratu zásob (Inventory Turnover)

= průměrná zásoba / tržby $\times 360$.

3. Doba obratu pohledávek (Average Collection period)

= pohledávky / tržby $\times 360$.

Počet dní, po které nám odběratelé dluží (od prodeje po obdržení peněz). Růst obratu vede k poklesu prostředků vázaných v běžném majetku, tím klesají nároky na cizí financování.

Ukazatele zadluženosti

1. Zadluženost (Debt Ratio)

= celkové dluhy / celková aktiva.

2. Ukazatel finanční nezávislosti (samostatnosti)

= vlastní kapitál / celková aktiva.

3. Ukazatel úrokového krytí (Interest Coverage)

= EBIT / nákladové úroky.

Ukazatele likvidity

1. Běžná likvidita — likvidita 3. stupně (Current Ratio)

= oběžná aktiva / krátkodobé závazky.

2. Pohotová likvidita – likvidita 2. stupně (Quick Ratio)

= (oběžná aktiva – zásoby – nedobytné pohledávky) / krátkodobé závazky.

3. Okamžitá likvidita – likvidita 1. stupně (Cash – position Ratio)

= pohotové peněžní prostředky / krátkodobé závazky.

Produktivita práce

1. Produktivita práce

= přidaná hodnota / celkový počet zaměstnanců (přepočtený stav).

2. Výnosy na pracovníka

= výnosy (tržby) / celkový počet zaměstnanců (přepočtený stav).

Z analýzy vyplynuly následující výsledky:

Analýza rentability celkové aktivity (ROA) poukazuje na celkovou efektivnost podniku. Vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednotku celkového kapitálu

a pozitivní je růst ukazatele. Z grafu 6 je patrné, že rentabilita aktivity firmy je na nízké úrovni po celé čtyři roky, přestože velice pomalu narůstá. Na celkový kapitál zde připadá minimum čistého zisku. Jen okolo 6 – 8 %.

Analýza rentability vlastního kapitálu (ROE) informuje o efektivnosti reprodukce kapitálu vloženého společníky. V roce 2008 dosáhla 45 %.

Analýza rentability tržeb (ROS) udává schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Ukazuje, kolik je vyprodukováno efektu na 1 Kč tržeb. V grafu 6 je vidět nízkou úroveň, která setrvává po celé čtyři roky. V roce 2006 dosáhla 7,1 % a v letech 2007 a 2008 klesla na 3,4 % a 3,6 %.

Z analýzy rychlosti obratu aktiv vyplývá, že ve firmě EURO TEPLO s.r.o. se od roku 2004 obrat aktiv zrychluje, a to z hodnoty 0,75 v roce 2004 na hodnotu 2,45 v roce 2008. Tento vývoj charakterizuje graf 7.

Analýza doby obratu zásob ukázala, že se tato doba snižuje s lehkým zvýšením v roce 2007, které však nemělo žádný vliv a mohlo být způsobeno sezónními vlivy. V roce 2004 byl obrat zásob 47 dnů, v roce 2008 je to již jen 12 dnů. Tento vývoj je zaznamenán v grafu 8.

Analýzy zadluženosti poukazuje na míru zadlužení podniku. Čím vyšší je hodnota, tím větší je riziko věřitelů. Zadluženost firmy je příliš veliká, přestože se snižuje, stále se pohybuje okolo 80 %, na což poukazuje graf 9. V roce 2004 byla firma ve ztrátě, a proto je zadluženost přes 100 %.

Finanční nezávislost umožňuje hodnocení hospodářské a finanční stability podniku. Je to opačný ukazatel zadluženosti, jak je patrné v grafu 9. A jak již vyplynulo z předchozího, firma není finančně nezávislá. Má příliš mnoho cizích zdrojů.

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát celkový efekt reprodukce převyšuje úrokové platby. V grafu 10 je patrné, kolikrát jsou úrokové platby převyšovány ve firmě EURO TEPLO s.r.o. V roce 2006 to bylo dokonce pětkrát, v roce 2008 zisk převyšuje čtyřikrát úrokové platby.

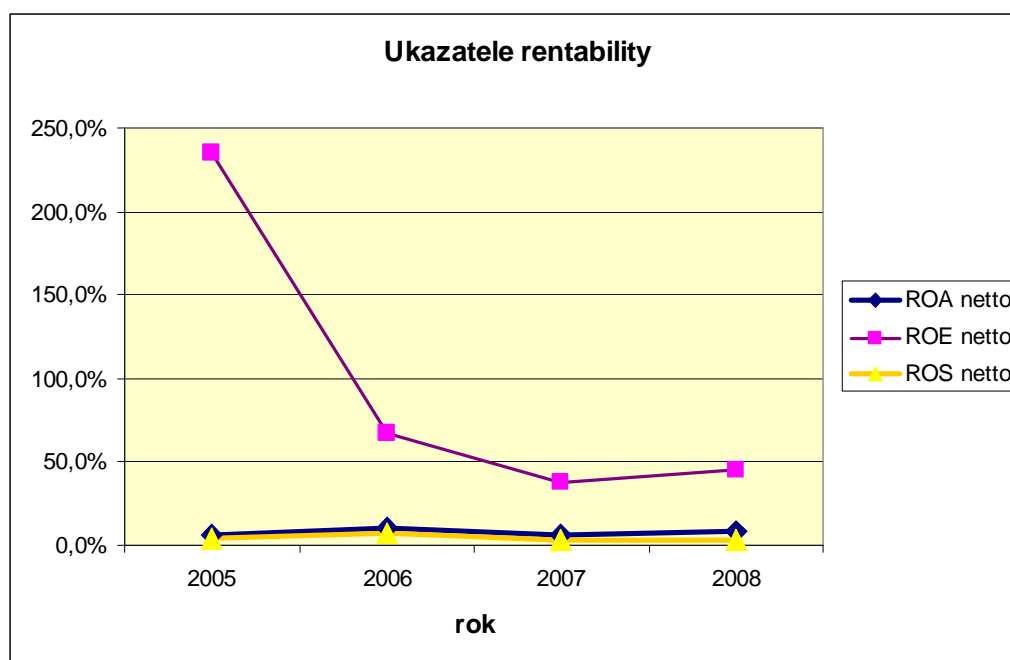
Likvidita 3. stupně (pohotová) by v podniku neměla vycházet více než 1, protože potom má podnik zbytečně mnoho peněz. V grafu 11 je vidět, že se pohybuje okolo nuly, v roce 2008 se zvýšila na hodnotu 0,6. Likvidita 2. stupně (okamžitá) by měla vycházet okolo 1, pak je podnik schopen splatit své závazky, aniž by musel prodávat

své zásoby. Hodnoty této likvidity dost kolísají. Nejvyšší je v roce 2006, kdy má hodnotu 3. Nejnižší pak v roce 2004, a to 0,2. V roce 2008 je hodnota likvidity 1,6. Likvidita 1. stupně (běžná) by se měla pohybovat okolo 2. Čím větší je, tím je větší pravděpodobnost platební schopnosti. Udává, kolikrát pokrývá oběžný majetek krátkodobé závazky podniku, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil oběžný majetek v hotovost. Z grafu 11 je patrný její vývoj. V roce 2006 dosáhla vysoké hodnoty 3,6. V roce 2008 byla ve firmě běžná likvidita 1,8.

Produktivita práce byla nízká v letech 2006 a 2007, kdy byla okolo 200 tisíc Kč. V roce 2008 se zvýšila na 400 tisíc Kč (tento vývoj je vyznačený v grafu 12).

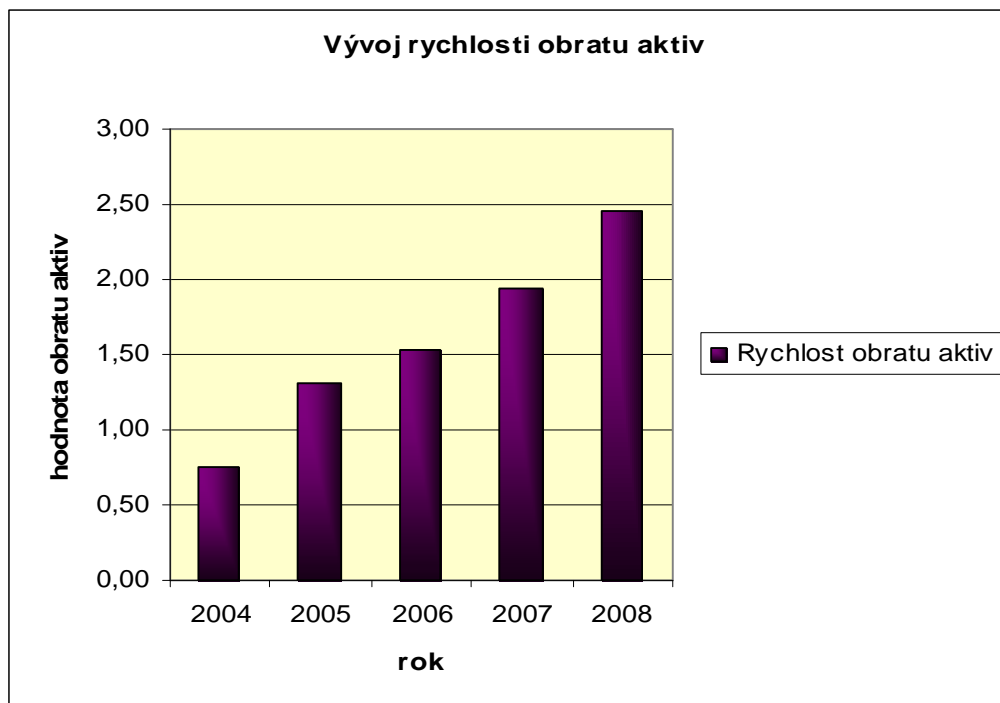
Jak ukazuje graf 12 výnosy na jednoho pracovníka byly nejnižší v roce 2007, kdy se pohybovaly na hodnotě 761 417 Kč. V roce 2008 se téměř zdvojnásobily na hodnotu 1 227 242 Kč. (Výsledky analýz jsou uvedeny v příloze A v tabulce 10 a 11.)

Graf 6: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2005 - 2008



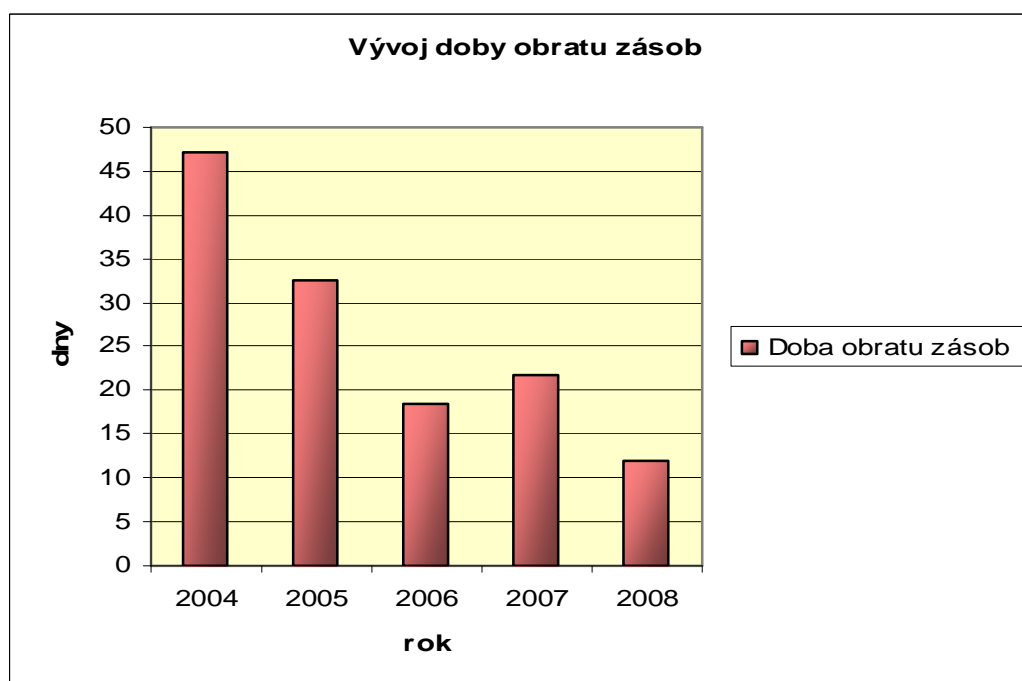
Zdroj: autorka

Graf 7: Vývoj rychlosti obratu aktiv v letech 2004 - 2008



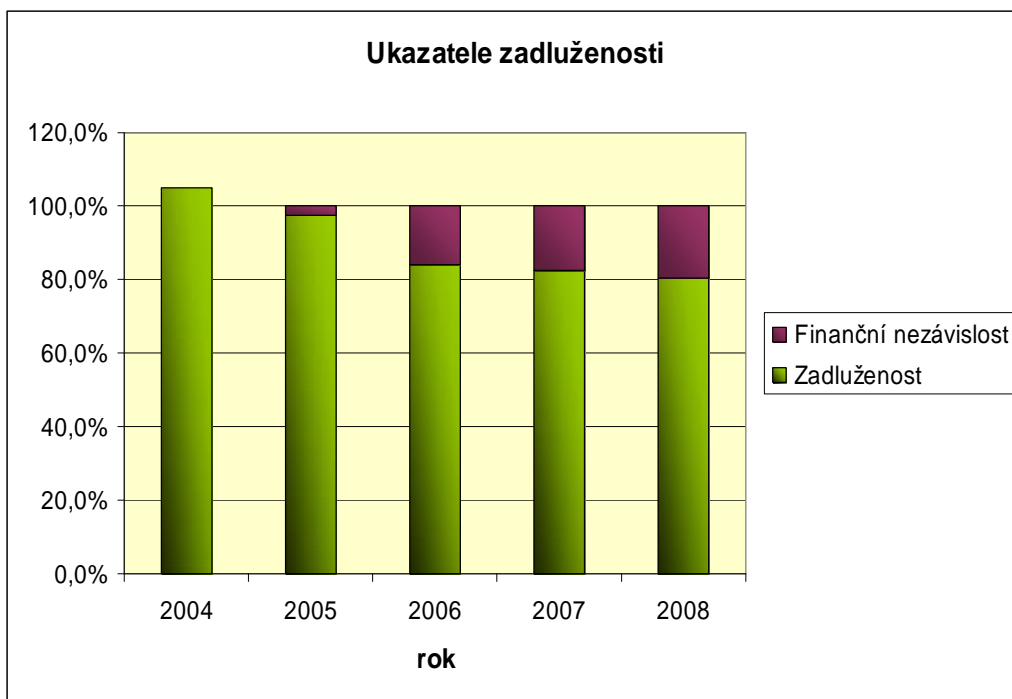
Zdroj: autorka

Graf 8: Vývoj doby obratu zásob v letech 2004 - 2008



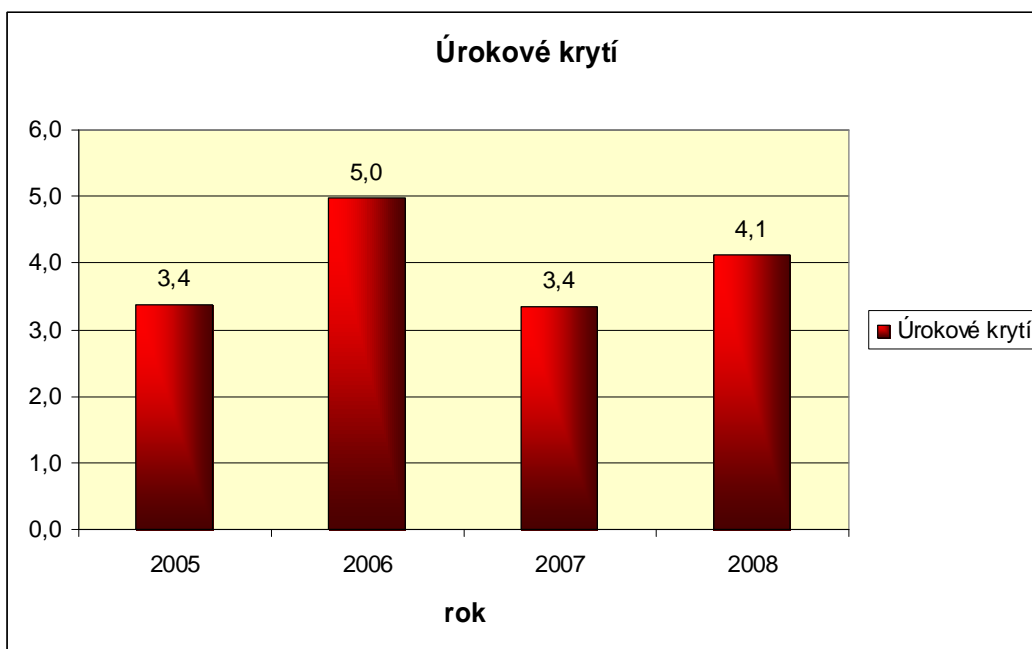
Zdroj: autorka

Graf 9: Vývoj ukazatelů zadluženosti



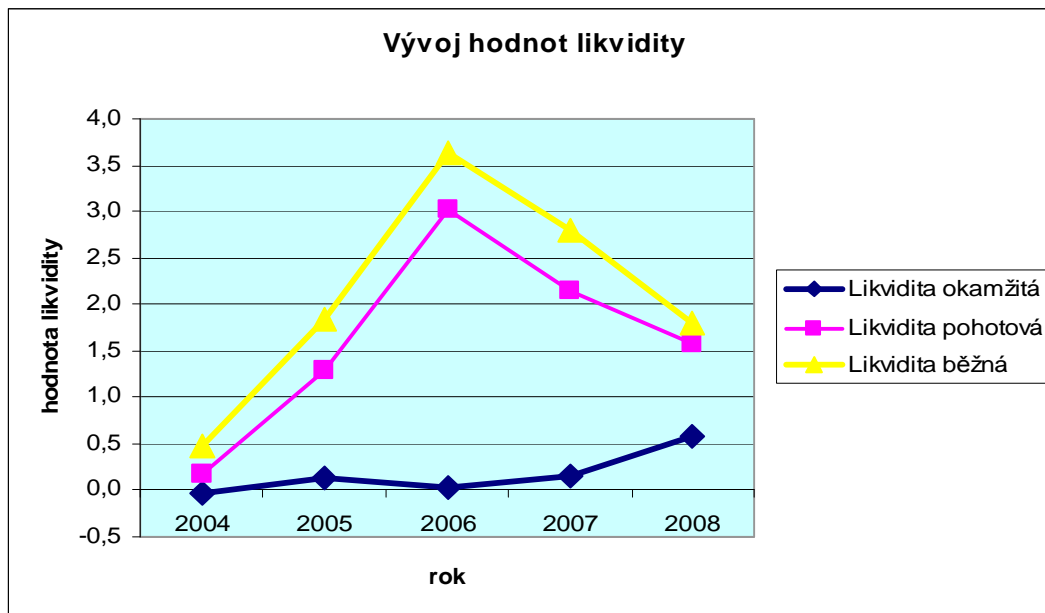
Zdroj: autorka

Graf 10 : Ukazatel úrokového krytí a jeho vývoj v letech 2005 - 2008



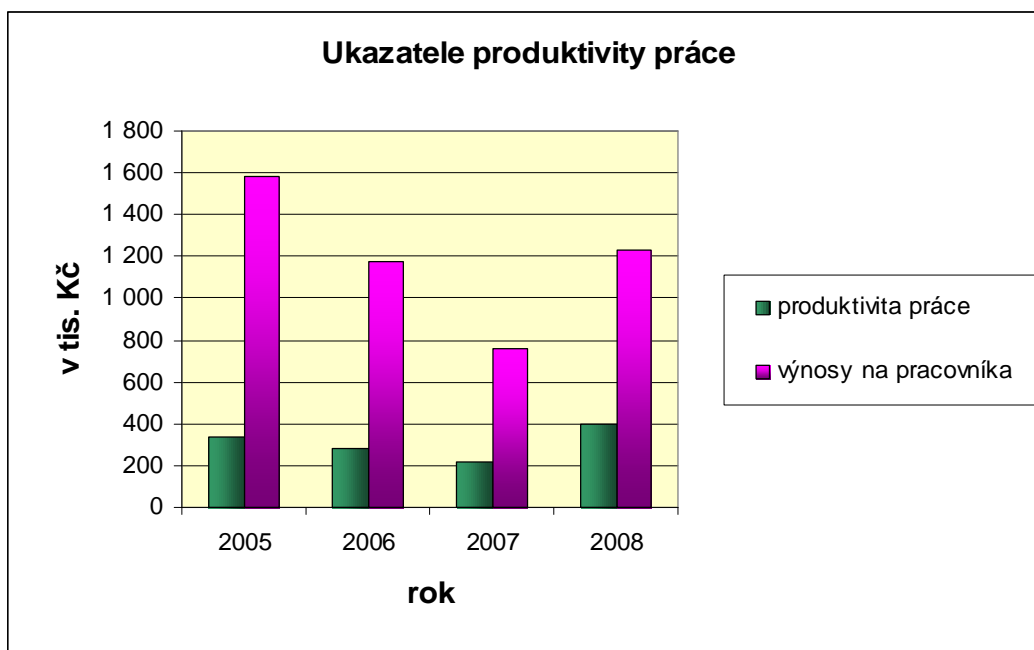
Zdroj: autorka

Graf 11: Vývoj likvidity v letech 2004 - 2008



Zdroj: autorka

Graf 12: Vývoj ukazatelů produktivity práce v letech 2005 - 2008



Zdroj: autorka

5.1.2. Analýza zdrojů a kompetencí

Zdroje a kompetence podniku jsou základem konkurenceschopnosti podniku a rozhodování o jejich využití se řadí mezi ta strategicky významná (Tichá, Hron, 2003). V této analýze firma odpovídá na otázky u sedmi vybraných zdrojů a kompetencí a z odpovědí jsou následně vyvozeny důsledky a výsledné chování.

Tabulka 2: Kombinace hodnocení zdrojů a kompetencí

Zdroj/ kompetence	Je zdroj/kom- petence vzácný/á?	Je hodnot- ný/á?	Je těžko napodo- bitelný/á ?	Je nenahra- ditelný/á?	Důsledky pro konkurence schopnost podniku	Výsledné chování
Budovy, stroje	ne	ano	ne	ano	Konkuren- ční parita	Průměrné výnosy
Kvalita výrobků	ano	ano	ne	ano	Dočasná konkur. výhoda	Průměrné – nadprů- měrné výnosy
Reputace u zákazníků	ano	ano	ano	ano	Relativně trvalá konkur. výhoda	Nadprů- měrné výnosy
Inovační potenciál	ano	ano	ne	ne	Konkuren- ční parita	Průměrné výnosy
Dovednosti, zkušenosti	ano	ano	ano	ano	Relativně trvalá konkur. výhoda	Nadprů- měrné výnosy
Fluktuace, absence zaměstnanců	ano	ano	ne	ano	Dočasná konkur. výhoda	Průměrné – nadprů- měrné výnosy

Věk. struktura zaměstnanců	ano	ano	ne	ano	Dočasná konkur. výhoda	Prům.– nadprům. výnosy
---------------------------------------	-----	-----	----	-----	---------------------------------------	---------------------------------------

Zdroj: Tichá I., Hron J., Strategické řízení, 2003; autorka

Jak z analýzy, která je vyhodnocena v tabulce 2 vyplynulo, tak významnou konkurenční výhodou firmy je velice dobrá reputace u zákazníků. Ti jsou s jejími výrobky spokojeni a vyhledávají je. To je znakem vysoké kvality výrobků a také zkušeností, které pracovníci firmy mají. Což se také řadí mezi konkurenční výhodou, se kterou podnik disponuje a kterou by měl co nejlépe využít.

5.1.3. Zhodnocení vnitřního prostředí

Největším problémem firmy je její zadluženost, která se pohybuje na 80 %, což představuje značné riziko pro věřitele. Přesto je schopná splácet úvěry a úroky. Zisk převyšuje úrokové platby čtyřikrát (2008), což je vzhledem k zadluženosti firmy dobrá hodnota. Právě díky míře zadluženosti firmy je rentabilita vlastního kapitálu vysoká, cizí zdroje tvoří podstatnou část aktiv (patrné v tabulce 7 v příloze A). Doba obratu zásob je 12 dní (2008), firma tedy efektivně využívá své zásoby. Běžná likvidita firmy je na hodnotě 1,8 (2008), což znamená, že má dobrou platební schopnost. Kdyby proměnila oběžný majetek na hotovost, byla by schopná 1,8krát uspokojit své věřitele. Pohotová likvidita je 1,6. Podnik je schopen splatit své závazky, aniž by musel prodávat své zásoby. Produktivita práce je na přijatelné úrovni s hodnotou 400 tisíc Kč v roce 2008 a také výnosy na jednoho pracovníka v roce 2008 jsou na přijatelné úrovni 1,2 milionu Kč. Mezi výhody firmy lze zařadit vlastnictví areálu s halami a také strojů potřebných k výrobě. Také díky tomu má možnost vyrábět kvalitní výrobky a mít výbornou reputaci u svých zákazníků. K tomu též přispívají dovednosti a zkušenosti zaměstnanců a také to, že se firma snaží stále inovovat a přicházet s novými nápady. Může tedy oslovit další skupiny zákazníků a pokusit se vstoupit na nové trhy, avšak je třeba sledovat vyvíjející se světovou hospodářskou krizi a případné nové prodejce substitučních výrobků.

5.2. Analýza vnějšího prostředí

5.2.1. Analýza konkurence

V této analýze je ukázáno konkurenční prostředí z pohledu zastoupení výrobců v České republice z pohledu jednotlivých krajů. Dále je porovnán sortiment a ceny s konkurenčními firmami a srovnán poměr distribučních cest u firmy EURO TEPLA s.r.o. a konkurenčních výrobců.

Síla konkurence

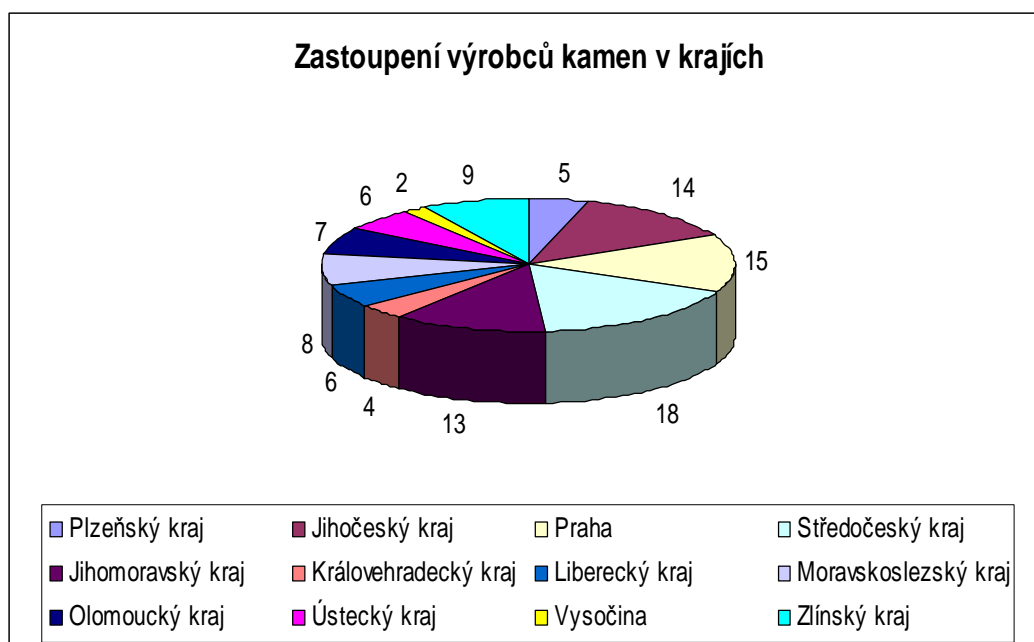
V grafu 13 jsou zahrnuty menší i větší výrobci a prodejci, tzn. firmy vyrábějící kamna ve stovkových sériích, ale i výrobci, kteří se zaměřují na objednávky na zakázku. Z grafu 13 vyplývá, že nejvíce výrobců je ve středočeském a jihočeském kraji. Naproti tomu plzeňský kraj, ve kterém má firma sídlo, představuje z pohledu síly konkurence dobrý potenciál.

Mezi největší konkurenty firmy se řadí ABX spol. s r.o. a KOVOTHERM, spol. s r.o. Firma ABX spol. s r.o. má své sídlo v Rumburku v severních Čechách. Svou výrobu zahájila v roce 1992 a první výrobky putovaly do zahraničí. Až postupem doby si krbová kamna našla své místo u českých odběratelů. Společnost dnes zaměstnává více než 300 zaměstnanců ve výrobních závodech v Rumburku a ve Varnsdorfu. Roční produkce kamen v posledních letech přesahuje hranici 25 000 ks a kromě České republiky jsou významnými odběrateli zákazníci v Německu, Rakousku, Itálii, Řecku, Švýcarsku, Holandsku, Belgii, Švédsku, Finsku, Polsku, Slovensku, Litvě, Lotyšsku, Bělorusku, Rusku, USA atd. Všechna vyráběná kamna jsou konstruována na principu "dvojího spalování" a u nové řady výrobků je již využíván princip "terciárního spalování" (*Společnost...*[online].[cit. 12.12.2008]. Dostupné na WWW: <http://www.abx.cz/index/www/spolecnost.php?lang=cz>).

Firma KOVOTHERM, spol. s r.o. má své sídlo v Sedlčanech, ve vlastním zrekonstruovaném areálu bývalé provozovny OPP Příbram. Když německá firma

Energetec získala kanadskou licenci na teplovzdušná kamna na dřevo Free flow, hledala výrobce a dodavatele tohoto „netradičního“ výrobku. První kamna pod názvem BULLERJAN[®] byla sestavena již v roce 1983. Rozjela se kusová výroba, došlo k technickým i technologickým úpravám. Zrodil se výrobek s geniální myšlenkou, funkcionálního vzhledu a vysoce kvalitního výrobního provedení. KOVOTHERM, spol. s r.o. si tento výrobek vybral jako nosný výrobní program. Z kusové výroby se přešlo na sériovou, změnila se technologie výroby, prodaná kamna se již počítají v tisících kusech ([cit. 12.12.2008]. Dostupné na WWW: <http://www.kovotherm.cz/>).

Graf 13: Zastoupení výrobců kamen v krajích



Zdroj: autorka

Sortiment

Firmy, které se zabývají výrobou kamen mají převážně shodnou nabídku sortimentu (ukázka sortimentu firmy EURO TEPLA s.r.o. v příloze B, obrázky 4 – 9), jak je patrné z tabulky 3. Například u teplovzdušných kachlových kamen vzhled a barvu určuje dodavatel kachlů, který je v této oblasti pouze jeden, a to KERKO a.s. Košice. Tento výrobce je schopen dodržovat stálost odstínu a barvy kachlů, což je výhodné při

reklamacích a opravách. Sortiment kamen se liší vnitřní výbavou (litinová x šamotová vložka), výkonem, možnostmi teplovodního vytápění.

Firma EURO TEPLA s.r.o. slaví úspěch v prodeji tzv. vodníků, kdy firma vyvinula a rozpracovala do výroby kamna (vložky), které jsou dvouplášťové a jsou schopny přenášet výkon do vody u menších kamen o velikosti 8 kW a větších 12 kW. Mohou být tedy využity jako topné medium v bytě či rodinném domě. O tyto vložky je v současné době veliký zájem. Byl zaznamenán nárůst odběru o 100 % za rok od uvedení do výroby.

Tabulka 3: Porovnání sortimentu konkurenčních firem

EURO TEPLA s.r.o.	ABX spol. s r.o.	OSTATNÍ
Kachlová kamna	Kachlová kamna	Kachlová kamna
Krbová kamna	Krbová kamna	Krbová kamna
Krbové vložky	Krbové vložky	Krbové vložky
Teplovzdušná kamna	Krby	Teplovzdušná kamna
Elektrokotle	Kuchyňské sporáky	Krby
Příslušenství	Příslušenství	Kachlové sporáky
Výměníky		Příslušenství
Kouřovody		Výměníky
		Kouřovody

Zdroj: [online]. [cit. 10.9.2008]. Dostupné na WWW: <http://www.euroteplo.cz/>, <http://www.abx.cz/>, <http://www.kamnakrby.cz/>

Ceny

Cena je považována za první komunikaci mezi nabízejícím a poptávajícím. Je tím prvním, čeho si zákazník všimne a často také tím hlavním, čím se při výběru řídí.

Při porovnávání cen s konkurenčními cenami, vyšla firma EURO TEPLA s.r.o. velice dobře. Své ceny má na úrovni dobře přístupné zákazníkům, což je patrné z tabulky 4.

Tabulka 4: Porovnání cen s konkurenčními firmami

PRODUKT	EURO TEPLA s.r.o.	ABX spol. s r.o.	OSTATNÍ
Kachlová kamna - 10 kW (Kč)	29 600	31 800	25 100 - 33 200
Krbové vložky (Kč)	21 000 - 26 000	35 000	23 000
Výměníky (Kč)	1 800 - 2 600	-	4 000
Kouřovody (Kč)	450	-	680
Elektrokotle (Kč)	15 500	-	9 000 - 28 000
Příslušenství – koš na dříví (Kč)	1 200	1 400	1 400 - 2 000
	EURO TEPLA s.r.o. - Bruno	KOVOTHERM, spol. s r.o. - Bullerjan	OSTATNÍ
Teplovzdušná kamna (Kč)	20 140	32 000	13 900

Zdroj: [online]. [cit. 10.9.2008]. Dostupné na WWW: <http://www.euroteplo.cz>,
<http://www.kamnakrby.cz>, <http://www.profistavba.cz>,
<http://web.telecom.cz/akelektro/krbova/ABX/cenikabx06.htm>

Distribuční cesty

Způsob dodání vlastních výrobků na trh je na úvaze každé firmy. V tabulce 5 jsou porovnány distribuční cesty s konkurenčními firmami. Firma EURO TEPLA s.r.o. má vlastní obchod, ve kterém své produkty nabízí. Zákazníkům na přání kamna i montuje. Za montáž a dopravu si účtuje minimální poplatky – spíše se orientuje na renomé firmy. Dále dodává výrobky do velkoobchodů, ale hlavně do maloobchodů. Další distribuční cestou mohou být v současné době oblíbené e-shopy, tedy přímý internetový prodej. Internetovým obchodům firma své výrobky také poskytuje, ale doporučuje jim své

ceny. V případě, že tento obchod doporučené ceny neakceptuje, firma EURO TEPLA s.r.o. přestává své výrobky dodávat. S těmito obchody má firma špatné zkušenosti.

Firma stále hledá nové obchodní partnery v zahraničí. Za velmi dobré partnery považuje firmu K2, která sídlí ve Francii a odebírá až 300 ks kamen ročně. Dalším partnerem je Belgie, kde byla nalezena možnost zahájení prodeje v Dánsku a severských zemích – Norsku, Finsku, Švédsku.

Možnosti distribučních cest:

- vlastní kamenný obchod;
- e-shopy;
- velkoobchod;
- maloobchod;
- zahraniční distribuce.

Tabulka 5: Porovnání distribučních cest s konkurencí

EURO TEPLA s.r.o.	ABX spol. s r.o.	KOVOTHERM, spol. s r.o.	OSTATNÍ
kamenný obchod	kamenný obchod	kamenný obchod	kamenný obchod
maloobchod	maloobchod	maloobchod	maloobchod
e – shop	e – shop	e – shop	e – shop
zahraniční distribuce	zahraniční distribuce	zahraniční distribuce	zahraniční distribuce
velkoobchod	velkoobchod	velkoobchod	velkoobchod

Zdroj: [online]. [cit. 10.9.2008]. Dostupné na WWW: <http://www.euroteplo.cz/>,
<http://www.abx.cz/>, <http://www.kamnakrby.cz/>

5.2.2. Analýza atraktivity odvětví

V této analýze se hodnotí 15 faktorů. Silám, které je hodnotí je přiřazován určitý počet bodů (skóre) od 1 do 10. Tam, kde podnik maximálně využívá disponibilních

zdrojů, je skóre vysoké. Nízke je pak tam, kde podnik není schopen dostat požadavkům odvětví.

Tabulka 6: Atraktivita odvětví podle Tiché a Hrona (2003)

FAKTOR	SÍLA	SKÓRE
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	9
2. Diverzita trhu	Počet segmentů	7
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	5
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	5
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	8
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	9
7. Specializace	Zaměření, diferenciacie, jedinečnost	6
8. Značka	Hodnota, kvality, distribuce	6
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory	5
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	4
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké / nízké náklady	8
12. Služby	Načasování, spolehlivost, garance	5
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	7
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	6
15. Možnost vstupu / výstupu	Bariéry	6
CELKEM		96

Zdroj: Tichá I., Hron J., Strategické řízení, 2003; autorka

Z tabulky 6 vyplývá, že firma získala celkem 96 bodů ze 150 možných, což znamená, že využití disponibilních zdrojů firmy je na dobré úrovni. Je konkurenceschopná, poptávka po jejích výrobcích má růstový charakter. V plzeňském kraji patří k dominantním firmám ve svém odvětví. Na co by se ještě měla zaměřit, je její cenová politika a mohla by zlepšit kvalitu služeb, které zákazníkům poskytuje.

5.2.3. STEP analýza

STEP analýza slouží k hodnocení vlivu faktorů vnějšího prostředí na podnik. Zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny. Mezi segmenty vnějšího prostředí jsou zahrnuty sociálně – kulturní, technologické, ekonomické, politiko – právní a ekologické faktory.

Sociálně - kulturní:

- v současnosti žije v kraji 565 029 obyvatel v průměrném věku 40,84 let, celkový přírůstek obyvatel činil v tomto pololetí 3 955 osob, a to především díky migračnímu přírůstku;
- do Plzeňského kraje se za šestiměsíční období přistěhovalo 5 349 osob a vystěhovalých bylo jen 1 712 (*Aktuální informace*. ČSÚ – Plzeň. [online]. [cit. 20.12.2008]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/home>);
- nejvíce obyvatel v kraji má odborné střední vzdělání 39,4 %, následuje úplné středoškolské 25 %, základní 23 %, vysokoškolské 7,8 % a jiné 1,3 % (*Dlouhodobý vývoj Plzeňského kraje*. ČSÚ - Plzeň. [online]. [cit. 20.12.2008]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/kraj>).

Technologické:

- od roku 2000, kdy celkové výdaje na výzkum a vývoj dosahovaly v ČR 26,5 mld. Kč, rostou celkové výdaje na výzkum a vývoj (VaV) v průměru o desetinu (10,8 %) ročně;
- v roce 2007 tak byl objem výdajů vynaložených na výzkum a vývoj v ČR více než dvojnásobný oproti roku 2000;
- od ledna roku 2000 do konce roku 2007 vynaložily subjekty na území České republiky na vlastní VaV téměř 300 mld. korun (298,1 mld. Kč) ;
- veřejné zdroje spolu se soukromými zdroji podnikatelského sektoru jsou ve financování VaV v ČR zcela rozhodující – v roce 2007 bylo z těchto zdrojů financováno plných 95,1 % celkových výdajů na VaV;
- do budoucna se dá ovšem očekávat nárůst výdajů na VaV financovaných ze zahraničních zdrojů, a to jak ze soukromých tak i veřejných;

- nejvýznamnějším sektorem provádění výzkumu a vývoje byl stejně jako v případě jeho financování podnikatelský sektor - v roce 2007 podniky v České republice vydaly na vlastní výzkum a vývoj 34,6 mld. Kč;
- z celkové částky určené na VaV v České republice tak na podnikatelský sektor připadaly téměř dvě třetiny (63,8 %) (*Výdaje na výzkum a vývoj v České republice v roce 2007*. ČSÚ. [online]. Datum aktualizace 2.10.2008. [cit. 20. prosince 2008]. Dostupné na WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vydaje_na_vyzkum_a_vyvoj_v_ceske_republice_v_roce_2007).

Ekonomické:

- HDP na obyvatele 322 162 Kč v Plzeňském kraji, v ČR 341 989 Kč;
- růst HDP 4,2 %;
- inflace 6,5 % (*Nejnovější ekonomické údaje*. ČSÚ. [online]. Datum aktualizace 28.12.2008. [cit. 28. prosince 2008]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>);
- zaměstnanost v terciárním sektoru se zvýšila o 20,1 tis. na 2 799,5 tis. (55,8 % celkové zaměstnanosti);
- přírůstek celkové zaměstnanosti se projevil výhradně ve skupině osob s vyšší úrovní vzdělání, počet pracujících se základním vzděláním se snížil o 6,4 tis. a nejčetnější skupina pracujících se středním vzděláním bez maturity (převážně vyučení) klesla o 1,1 tis. osob, zvýšil se počet pracujících s maturitou o 26,4 tis. a počet vysokoškoláků dokonce o 54,1 tis. osob;
- Česká republika patří mezi země s nadprůměrným podílem podnikatelů na celkové zaměstnanosti - ve 2. čtvrtletí 2008 dosáhl podíl zaměstnavatelů a pracujících na vlastní účet v naší republice 15,5 % všech osob s jediným nebo hlavním zaměstnáním (*Analýzy*. ČSÚ. [online]. [cit. 20. prosince 2008]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam103108analyza08.doc>);
- průměrná mzda činila ve 3. čtvrtletí 2008 23 144 Kč, což je o 1 698 Kč (7,9 %) více než ve stejném období roku 2007;

- stále vysoký byl i růst spotřebitelských cen - za 3. čtvrtletí 2008 se zvýšily v porovnání se stejným obdobím předchozího roku o 6,6 %, reálná mzda proto vzrostla jen o 1,2 %;
- v podnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila o 1 953 Kč (9,1 %) na 23 536 Kč, reálná mzda vzrostla o 2,3 %, v nepodnikatelské sféře byl růst mezd podstatně nižší, průměrná mzda se zvýšila o 766 Kč (3,7 %) na 21 714 Kč, reálná mzda poklesla o 2,7 % (*Rychlá informace*. ČSÚ. [online]. 1.12.2008. [cit. 20. prosince 2008]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz120108.doc>);
- finanční krize může mít vliv na expanzi firmy na zahraniční trhy, ovlivnit trh práce, ale také může způsobit návrat domácností k obnovitelným zdrojům oproti konvenčnímu topení plynem a elektřinou.

Politicko - právní:

- pokračující liberalizace zahraničního obchodu;
- působení velkých nadnárodních obchodních řetězců na český trh a konkurenční boj o zákazníka zejména prostřednictvím cen; tento tlak na spotřebitelské ceny byl přes zpracovatele přenášen na prvovýrobce;
- vývoj kurzu koruny související s obchodní pozicí českých producentů na zahraničních trzích;
- nové požadavky na ochranu životního prostředí.

Ekologické:

- návrat k topení obnovitelnými zdroji energie (dřevo, dřevěné brikety, rostlinné pelety, obilí);
- požadavky na výrobu neohrožující životní prostředí;
- přísnější legislativa týkající se ochrany životního prostředí;
- požadavky na recyklovatelné výrobky;
- snížení spotřeby energie v podniku, využívání alternativních zdrojů (solární panely atd.).

5.2.4. SWOT analýza

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku (Tichá, Hron, 2003).

Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňující jeho prosperitu (Horáková, 2003).

Silné stránky firmy

- § kvalitní výrobky;
- § dobrá pověst u zákazníků, odběratelů;
- § dobrá pozice na trhu;
- § kvalifikovaná pracovní síly;
- § inovační potenciál – nové nápady, myšlenky.

Slabé stránky znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání plnému efektivnímu výkonu (Horáková, 2003).

Slabé stránky firmy

- § nevyužité kapacity;
- § velká zadluženost podniku.

Příležitosti jsou představovány oblastmi, kde má podnik všechny předpoklady úspěšným uskutečňováním marketingových činností získat konkurenční výhody (Horáková, 2003).

Příležitosti firmy

- § vstoupit na nové trhy;
- § oslovit další skupiny zákazníků – využití laseru, ohraňovacího stroje;
- § rozšířit nabídku výrobků a služeb;
- § změna v myšlení zákazníků – přechod na alternativní metody topení (topení dřevem).

Ohrožení je výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro jeho činnost a dobré postavení (Horáková, 2003).

Ohrožení firmy

- § finanční a hospodářská krize;

§ nárůst prodejců substitučních výrobků.

5.2.5. Zhodnocení vnějšího prostředí

V plzeňském kraji a v České republice celkově dochází k nárůstu počtu obyvatel, což jsou potenciální noví zákazníci firmy. Nejvíce obyvatel v tomto kraji má střední a středoškolské vzdělání, což znamená, že budou mít alespoň průměrnou mzdu, která jim umožní dovolit si nákup výrobků firmy EURO TEPLA s.r.o. Avšak vzhledem k finanční krizi mohou tito lidé o zaměstnání přijít a může poklesnout prodej výrobků. Mohou se však i díky krizi navrátit k topení obnovitelnými zdroji jako je právě například dřevo, protože je to výrazně levnější než topení elektřinou či zemním plynem (náklady na vytápění v příloze D) a prodej výrobků může naopak stoupnout. Je třeba také zohlednit ochranu životního prostředí, na kterou je kladen čím dále větší důraz. V plzeňském kraji je pět výrobců kamen, což je dobrá pozice z pohledu síly konkurence. Patří zde k dominantním firmám. Mezi největší konkurenty firmy se řadí ABX spol. s r.o. a KOVOTHERM, spol. s r.o. Firmy, které se zabývají výrobou kamen, mají převážně shodnou nabídku sortimentu. Sortiment kamen se liší vnitřní výbavou, výkonem, možností teplovodního vytápění. Ceny, které jsou tvořeny nákladově, vychází s porovnáním s konkurencí jako jedny z nejnižších. Své ceny má na úrovni dobře přístupné zákazníkům. Využití disponibilních zdrojů firmy je na dobré úrovni. Je konkurenceschopná, poptávka po jejích výrobcích má růstový charakter. Je třeba se zaměřit na cenovou politiku a zlepšení kvality služeb, které zákazníkům poskytuje.

6 DISKUSE

Podle Valacha (1999) rentabilita celkového kapitálu vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, resp. produkční sílu. Odráží výnosnost celkového kapitálu bez ohledu na to, odkud tento kapitál pochází (vlastníci, věřitelé, banky). Získává se poměrem čistého zisku k celkovým aktivům.

Podle Vebera, Srpové a kol. (2005) se ukazatel rentability aktiv poměřující zisk před zdaněním a aktiva podniku pohybuje mezi 10 – 12 %.

Ve firmě EURO TEPLA s.r.o. byla v roce 2006 rentabilita aktiv 10,7 %. V dalších letech tato rentabilita poklesla na 8,7 % v roce 2008.

Veber, Srpová a kol. (2005) uvádí, že rentabilita vlastního kapitálu se v českých podnicích pohybuje kolem 12 %.

Rentabilita vlastního kapitálu ve firmě silně převyšuje toto číslo. V roce 2008 se pohybovala na hodnotě 45 %.

Rentabilita tržeb by podle Součka, Marka (1998) neměla klesnout pod 10 – 12 % a ve stabilizovaném období podniku se má pohybovat kolem 25 – 35 %.

Rentabilita tržeb firmy je po celé čtyři roky na úrovni pod 10 %. To znamená, že podnik není schopen dosahovat uspokojivého zisku při dané úrovni tržeb, což může být výsledkem špatné kontroly nákladů a nehospodárnosti při vynakládání prostředků. Avšak s ohledem na celkový objem tržeb a rychlost obratu zásob může být méně příznivá hodnota rentability tržeb příznivá.

Valach (1999) uvádí, že doba obratu zásob je ukazatelem intenzity využití zásob. Vypočítává jak dlouho (ve dnech) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Valach (1999) dále uvádí, že obecně platí, že čím kratší doba obratu zásob, tím lépe. Avšak až do určité míry, za dodržení určitých podmínek, že zásoby materiálu zajišťují plynulou výrobu, že jsou zajištěny dostatečné zásoby hotových výrobků.

Podle Vebera, Srpové a kol. (2005) čím kratší doba obratu zásob, tím lépe. Horní hranice se pohybuje mezi 30 a 60 dny.

Ve firmě EURO TEPLA s.r.o. měla doba obratu zásob klesající tendenci. Ze 47 dnů v roce 2004 klesla doba obratu zásob na 12 dnů v roce 2008 při zajištění plynulé výroby a dostatečné zásoby hotových výrobků.

Ukazatelé zadluženosti vypovídají o míře využití cizích zdrojů v podnikání. Veber, Srpová a kol. (2005) považují za přijatelnou zadluženost stav nižší než 0,5 (tedy 50 %). A pro věřitele je zajímavým ukazatelem úrokové krytí vypovídající o tom, kolikrát celkový efekt z podnikání převyšuje úrokové platby. Přijatelná hodnota se pohybuje v pěti až osminásobku.

Valach (1999) uvádí, že čím vyšší je zadluženost podniku, tím vyšší je riziko věřitelů.

Souček, Marek (1998) za příznivou hodnotu zadluženosti považují hodnotu do 0,5.

Zadluženost firmy se pohybuje na 80 %. Úrokové krytí podniku bylo v roce 2006 na pětinašobku, v roce 2008 kleslo na čtyřnásobek. Vysoká zadluženost firmy představuje hlavně riziko pro věřitele a pokud by došlo ke snížení výroby a prodeje a tedy snížení zisku, firma by toto zadlužení neustála a dostala by se do vážných finančních problémů. Přesto je schopná splácet úvěry a úroky. Zisk převyšuje úrokové platby čtyřikrát (2008), což je vzhledem k zadluženosti firmy dobrá hodnota. Právě díky míře zadluženosti firmy je rentabilita vlastního kapitálu vysoká, cizí zdroje tvoří podstatnou část aktiv

Ukazatelé likvidity informují o tom, jak je podnik schopen splácet své závazky. U běžné likvidity by se měl žádoucí stav pohybovat mezi 1,5 – 2,5. Hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5 a přijatelná hodnota pro okamžitou likviditu je kolem 0,2, jak tvrdí Veber, Srpová a kol. (2005).

Podle Součka, Marka (1998) vykazuje podnik dobrou běžnou likviditu, pokud se hodnota pohybuje v rozmezí 2 – 2,5. Optimální interval pohotové likvidity je 1,2 – 1,6 a u okamžité likvidity je optimální rozmezí 0,5 – 0,7.

Běžná likvidita firmy byla nejvyšší na hodnotě 3,6 v roce 2006. V roce 2008 klesla na hodnotu 2,8 a v roce 2008 byla 1,8. Hodnota pohotové likvidity byla v roce 2006 a 2007 vyšší než interval podle Vebera, Srpové a kol. (2005), a to 3 a 2,2. V roce 2008 byla hodnota 1,6. Okamžitá likvidita je nízká, v roce 2007 byla na hodnotě 0,2, v roce 2008 na hodnot 0,6.

Běžná likvidita firmy na hodnotě 1,8 (2008) znamená, že má dobrou platební schopnost. Kdyby proměnila oběžný majetek na hotovost, byla by schopná 1,8krát uspokojit své věřitele. Pohotová likvidita na hodnotě 1,6 představuje schopnost podniku splatit své závazky, aniž by musel prodávat své zásoby.

Veber, Srpová a kol. (2005) uvádí, že přijatelná úroveň výnosů na jednoho pracovníka se pro české podnikatelské subjekty pohybuje nad 1,5 – 2 mil. Kč a úroveň produktivity práce se pohybuje nad půl milionu korun.

Produktivita práce je na přijatelné úrovni s hodnotou 400 tisíc Kč v roce 2008 a také výnosy na jednoho pracovníka s hodnotou 1,2 milionu Kč v roce 2008 jsou na dobré úrovni.

Uplatnění zdrojů a kompetencí napříč různými trhy a výrobky v kontrastu s dosavadním umístováním specifického výrobku na specifický trh se podle Tiché, Hrona (2003) stává strategicky významnou hnací silou. Zatímco výrobky a trhy jsou ve stále větší míře pomíjivé, zdroje mívají trvalejší charakter. Zdrojový přístup poskytuje dlouhodobější perspektivu.

Významnými zdroji a kompetencemi podniku, které tvoří konkurenční výhodu, jsou budovy, haly a nové stroje, inovační potenciál, velice dobrá reputace u zákazníků, kvalitní výrobky a v neposlední řadě také zkušenosti a dovednosti managementu a pracovníků firmy. Tyto zdroje a kompetence napomáhají k tvorbě nadprůměrných výnosů. Příkladem mohou být takzvané vodníky (vločky), které jsou dvouplášťové a jsou schopny přenášet výkon do vody u menších kamen o velikosti 8 kW a větších 12 kW. Mohou být tedy využity jako topné medium v bytě či rodinném domě. U tohoto výrobku byl zaznamenán nárůst odběru o 100 % za rok od uvedení do výroby. A nadprůměrné výnosy si firma slibuje i u nově zavedeného výrobku (peletkových kamen).

7 NÁVRHY NA ZAJIŠTĚNÍ BUDOUCÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

Firma EURO TEPLA s.r.o. je fungující a prosperující firma, pro jejíž transformaci na podnik střední velikosti je v první řadě nutné přijmout 10 – 12 nových zaměstnanců, pro které je nutné zajistit pracovní místa. Bylo by možné zajistit pracovní místa na pozici svářečů, brusičů a dělníků na kompletaci kamen. Výroba by se z jednosměnného provozu změnila na dvousměnný provoz. Po přijetí deseti nových zaměstnanců by se zvýšily osobní náklady z 12,7 milionů korun (2008) na necelých 16 milionů korun. Při takovémto zvýšení nákladů při předpokladu zvýšení i ostatních nákladů (spotřeba materiálu, služby, odpisy) přibližně o 20 % by firma musela vykazovat tržby, potažmo výnosy, téměř 62 milionů korun. To by znamenalo, že musí zvýšit své tržby (výnosy) o 13 milionů korun oproti roku 2008, což by znamenalo prodat o 400 – 500 ks kamen více. Jelikož chce firma zavést nový produkt, peletková kamna (příloha B - obrázek 9), počítá se zvýšením svých tržeb. Peletková kamna spalují dřevěné pelety. Náklady na topení dřevěnými peletami jsou srovnatelné s náklady na topení uhlím (viz příloha D), avšak manipulace a uskladnění je mnohem snazší než u uhlí. Tato kamna jsou i cenově výhodnější než kotle na uhlí. Při ceně 36 000 Kč za kamna a předpokládaném prodeji 200 ks za rok by firma zvýšila své tržby o 7,2 milionů korun.

Aby tento nový produkt vytvořil konkurenční výhodu a napomohl zvýšení tržeb, potažmo zisku podniku, je třeba jej náležitě propagovat. Vytvoření speciálních letáků a plakátů a inzerce v tisku by znamenaly minimální náklady v řádech tisíců korun. Samostatná sekce na webových stránkách, kde by byly vyzdvíženy výhody tohoto výrobku, nebude mít vliv na zvýšení nákladů. Ke zvýšení nákladů nedojde ani při informování odběratelů, stejně tak zákazníků ve vlastním kamenném obchodu. Nový výrobek by znamenal také oslovení nových zákazníků, kteří preferují účelnost a cenovou výhodnost více než design.

Na výši tržeb má vliv také proniknutí na zahraniční trhy a získání nových zákazníků a odběratelů. Zde by firma mohla využít služeb agentury Czech Trade nebo agentury Czech Invest.

Firma splatí největší úvěr (na areál) v roce 2012, čímž se jí uvolní finance, které bude moci použít ke svému dalšímu rozvoji. V současné době by neměla investovat, a to i vzhledem k finanční krizi ve světě.

8 ZÁVĚR

Firma EURO TEPLA s.r.o. je fungující a prosperující podnik, pro jehož transformaci na podnik střední velikosti je potřeba přijmout 10 – 12 nových zaměstnanců, pro které je nutné zajistit pracovní místa. Podnik může zajistit pracovní místa na pozici svářečů, brusičů a dělníků na kompletaci kamen. Po přijetí nových zaměstnanců by se výroba kamen z jednosměnného provozu změnila na dvousměnný provoz. Po přijetí deseti nových zaměstnanců by se zvýšily osobní náklady z 12,7 milionů korun (2008) na necelých 16 milionů korun. Při takovémto zvýšení nákladů při předpokladu zvýšení i ostatních nákladů (spotřeba materiálu, služby, odpisy) přibližně o 20 % by firma musela vykazovat tržby, potažmo výnosy, téměř 62 milionů korun. Předpokladem by bylo, že musí zvýšit své tržby (výnosy) o 13 milionů korun oproti roku 2008, což by znamenalo prodat o 400 – 500 ks kamen více. Jelikož chce firma zavést nový produkt, peletková kamna (příloha B - obrázek 9), počítá se zvýšením svých tržeb. Peletková kamna spalují dřevěné pelety. Náklady na topení dřevěnými peletami jsou srovnatelné s náklady na topení uhlím (viz příloha D), avšak manipulace a uskladnění je mnohem snazší než u uhlí. Tato kamna jsou i cenově výhodnější než kotle na uhlí. Při ceně 36 000 Kč za kamna a předpokládaném prodeji 200 ks za rok by firma zvýšila své tržby o 7,2 milionů korun.

Aby tento nový produkt vytvořil konkurenční výhodu a napomohl zvýšení tržeb, potažmo zisku podniku, je třeba jej náležitě propagovat. Vytvoření speciálních letáků a plakátů a inzerce v tisku by znamenaly minimální náklady v řádech tisíců korun. Samostatná sekce na webových stránkách, kde by byly vyzdvíženy výhody tohoto výrobku, nebude mít vliv na zvýšení nákladů. Ke zvýšení nákladů nedojde ani při informování odběratelů, stejně tak zákazníků ve vlastním kamenném obchodu. Zavedení nového výrobku by mohlo vést k oslovení nových zákazníků, kteří preferují účelnost a cenovou výhodnost více než design.

Na výši tržeb má vliv také proniknutí na zahraniční trhy a získání nových zákazníků a odběratelů. Zde by firma mohla využít služeb agentury Czech Trade nebo agentury Czech Invest.

Firma splatí největší úvěr (na areál) v roce 2012, čímž se jí uvolní finance, které bude moci použít ke svému dalšímu rozvoji. V současné době by neměla investovat, a to i vzhledem k finanční krizi ve světě.

Firmě EURO TEPLO s.r.o. bych doporučila upevnit si své současné postavení na trhu, neinvestovat vzhledem k povinnostem splácet úvěry a také vzhledem k hospodářské krizi ve světě. A v průběhu dvou až tří let se postupně transformovat na podnik střední velikosti s tím, že by v prvním roce přijala pět až šest nových pracovníků a ve druhém roce čtyři až pět nových pracovních sil.

9 SUMMARY

The aim of the diploma thesis is to analyze the current developments in the enterprise, consider the future business at a medium-size, to determine the potential market and propose the optimal marketing policy of the company. The main objective is to draft recommendations to expand business and increase the competitiveness of the transformed company.

Company EURO TEPLA Co. operating in the south-west Bohemia, and deals with the production of tiled, fire stoves. Other activity of the enterprise is burning on the laser according to customer requirements. It employs forty staff.

The work is to monitor the development of enterprise in terms of finance, purchasing, production, storage, distribution, human resource management and marketing. It is also analyzed the internal environment, which includes financial analysis and an analysis of resources and competencies. Analysis of the external environment involves an analysis of competition, analysis of the attractiveness and STEP analysis. SWOT analysis summarizes the enterprise internal factors (strengths and weaknesses) and external environmental factors (opportunities and threats) analysis of the two. The analysis and evaluation is used of the data from the years 2004 to 2008.

The result of this dissertation is the finding that the company is able to transform the medium- sized enterprise within two years, which take 10 - 12 employees. However, it should be to reduce the indebtedness of the company and is currently disinvest. To increase the competitiveness and the increase in sales on the market introduces a new product and using the Czech Trade Agency reach new foreign markets.

Key words

Small and Medium Enterprise (SME) - transformation - analysis - marketing - competitive – market

10 SEZNAM LITERATURY

1. BEDNÁŘOVÁ, D. – ŠKODOVÁ D.: *Malé a střední podnikání*. ZF JU. České Budějovice, 2003. 91s.
2. COOPER, J., LANE, P.: *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*. [přeložil Václav Dolanský]. – Praha: Grada Publishing, 1999. 232s. ISBN 80-7169-641-2
3. DONNELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J.M.: *Management*. [přeložili Václav Dolanský, Josef Koubek]. – Praha: Grada Publishing, 1997. 824s. ISBN 80-7169-422-3
4. HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204s. ISBN 80-247-0447-1
5. HRON, J. – TICHÁ, I.: *Strategické řízení*, CZU. Praha, 2003. 238s. ISBN 80-213-0922-9
6. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G.: *Marketing*. [přeložili Hana Machková, ... et al.]. – Praha: Grada Publishing, 2004. 856s.. ISBN 80-247-0513-3
7. SOUČEK, Z. – MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku (Systém strategického řízení)*. Ostrava: MONTANEX, 1998. 180s. ISBN 80-85780-93-3
8. VALACH, J. a kol.: *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. 324s. ISBN 80-86119-21-1
9. VEBER, J. a kol.: *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 700s. ISBN 80-7261-029-5

10. VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304s. ISBN 80-247-1069-2

11. *Fakta a čísla*. Unie malých a středních podniků. [online]. [cit. 20. listopadu 2007]. Dostupné na WWW: <http://www.sme-union.cz/index.php?p=17>

12. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2006*. MPO. [online]. [cit. 20. listopadu 2007]. Dostupné na WWW: <http://www.mpo.cz/dokument32006.html>

13. *Aktuální informace*. ČSÚ – Plzeň. [online]. [cit. 20.12.2008]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/home>

14. *Dlouhodobý vývoj Plzeňského kraje*. ČSÚ - Plzeň. [online]. [cit. 20.12.2008]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/kraj>

15. *Výdaje na výzkum a vývoj v České republice v roce 2007*. ČSÚ. [online]. Datum aktualizace 2.10.2008. [cit. 20. prosince 2008]. Dostupné na WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vydaje_na_vyzkum_a_vyvoj_v_ceske_republice_v_roce_2007

16. *Nejnovější ekonomické údaje*. ČSÚ. [online]. Datum aktualizace 28.12.2008. [cit. 28. prosince 2008]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

17. *Analýzy*. ČSÚ. [online]. [cit. 20. prosince 2008]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam103108analyza08.doc>

18. *Rychlá informace*. ČSÚ. [online]. 1.12.2008. [cit. 20. prosince 2008]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz120108.doc>

19. *Společnost...* [online]. [cit. 12.12.2008]. Dostupné na WWW: <http://www.abx.cz/index/www/spolecnost.php?lang=cz>

20. [cit. 12.12.2008]. Dostupné na WWW: <http://www.kovotherm.cz/>

21. [online]. [cit. 10.9.2008]. Dostupné na WWW: <http://www.euroteplo.cz/>,
<http://www.abx.cz/>, <http://www.kamnakrby.cz/>

22. [online]. [cit. 10.9.2008]. Dostupné na WWW: <http://www.euroteplo.cz>,
<http://www.kamnakrby.cz>, <http://www.profistavba.cz>,
<http://web.telecom.cz/akelektro/krbova/ABX/cenikabx06.htm>

23. [online]. [cit. 10.3.2009]. Dostupné na WWW: <http://www.euroteplo.cz>

24. *Náklady na vytápění...* [online]. [cit. 10.3.2009]. Dostupné na WWW: <http://espedi.esel.cz/Upload/WYSIWYG/Image/naklady.jpg>

11 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Analýza atraktivity odvětví (rastr)	str. 16
Tabulka 2	Kombinace hodnocení zdrojů a kompetencí	str. 57
Tabulka 3	Porovnání sortimentu konkurenčních firem	str. 61
Tabulka 4	Porovnání cen s konkurenčními firmami	str. 62
Tabulka 5	Porovnání distribučních cest s konkurencí	str. 63
Tabulka 6	Atraktivita odvětví podle Tiché a Hrona (2003)	str. 64
Tabulka 7	Rozvaha firmy EURO TEPLA s.r.o.	Příloha A
Tabulka 8	Tržby v letech 2004 – 2008	Příloha A
Tabulka 9	Náklady v letech 2004 – 2008	Příloha A
Tabulka 10	Vývoj finančních ukazatelů	Příloha A
Tabulka 11	Produktivita práce v letech 2005 – 2008	Příloha A

12 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma organizace výroby	str. 39
Obrázek 2 Schéma distribučního řetězce	str. 42
Obrázek 3 Schéma organizace vedení	str. 44
Obrázek 4 Teplovzdušná kamna BRUNO	Příloha B
Obrázek 5 Krbová kamna Mijava	Příloha B
Obrázek 6 Kachlová kamna Mijava	Příloha B
Obrázek 7 Krbové vložky Mijava	Příloha B
Obrázek 8 Příslušenství	Příloha B
Obrázek 9 Novinka - peletková kamna BRUNO PELET	Příloha B
Obrázek 10 Vybavení firmy - Ohraňovací stroj TruBend 5130 a 5050	Příloha B
Obrázek 11 Vybavení firmy - Řezací laserový stroj TruLaser 3030	Příloha B
Obrázek 12 Skladové prostory firmy	Příloha B

13 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1	Vývoj počtu zaměstnanců	str. 34
Graf 2	Úvěr na areál potravin	str. 35
Graf 3	Bankovní úvěry poskytnuté v letech 2004 – 2007	str. 35
Graf 4	Hospodářský výsledek v letech 2004 – 2007	str. 36
Graf 5	Náklady na energii v letech 2004 – 2007	str. 49
Graf 6	Vývoj ukazatelů rentability v letech 2005 – 2008	str. 53
Graf 7	Vývoj rychlosti obrátu aktiv v letech 2004 – 2008	str. 54
Graf 8	Vývoj doby obrátu zásob v letech 2004 – 2008	str. 54
Graf 9	Vývoj ukazatelů zadluženosti	str. 55
Graf 10	Ukazatel úrokového krytí a jeho vývoj v letech 2005 – 2008	str. 55
Graf 11	Vývoj likvidity v letech 2004 – 2008	str. 56
Graf 12	Vývoj ukazatelů produktivity práce v letech 2005 – 2008	str. 56
Graf 13	Zastoupení výrobců kamen v krajích	str. 60

14 PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A – Rozvaha, výnosy a náklady a finanční ukazatele firmy EURO TEPLA s.r.o.

PŘÍLOHA B – Ukázka sortimentu a vybavení firmy EURO TEPLA s.r.o

PŘÍLOHA C – Certifikát

PŘÍLOHA D – Náklady na vytápění

PŘÍLOHA A

Rozvaha, výnosy a náklady a finanční ukazatele firmy EURO TEPLŮ s.r.o.

Tabulka 7: Rozvaha firmy EURO TEPLŮ s.r.o.

EURO TEPLŮ S.R.O.	2004	2005	2006	2007	2008
AKTIVA	10 742 360	9 717 420	13 158 195	15 730 893	20 026 911
Pohledávky za upsaný základní kapitál	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000
Dlouhodobý majetek	9 011 958	6 572 300	6 945 174	7 677 653	7 518 226
Dlouhodobý nehmotný majetek					
Dlouhodobý hmotný majetek	9 011 958	6 572 300	6 945 174	7 677 653	7 518 226
Dlouhodobý finanční majetek					
Oběžná aktiva	1 625 402	3 040 120	6 108 022	7 948 241	12 403 685
Zásoby	1 053 754	916 450	1 007 944	1 827 760	1 611 543
Dlouhodobé pohledávky					
Krátkodobé pohledávky	663 620	1 893 995	5 039 347	5 661 735	6 823 917
Krátkodobý finanční majetek	-91 972	229 675	60 731	458 746	3 968 224
Časové rozlišení	0	0	0	0	0
Náklady příštích období					
Příjmy příštích období					
PASIVA	10 742 360	9 717 420	13 158 195	15 730 893	20 026 911
Vlastní kapitál	-522 917	240 763	2 088 446	2 741 193	3 876 100
Základní kapitál	210 000	210 000	210 000	210 000	210 000
Kapitálové fondy	561 000	561 000	561 000	561 000	561 000
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku					
VH minulých let	227 419	-1 293 917	-283 612	890 790	1 359 863
VH běžného účetního období	-1 521 336	763 680	1 601 058	1 079 403	1 745 237
Cizí zdroje	11 265 277	9 476 657	11 069 748	12 989 700	16 150 811
Rezervy		500 000	1 000 000	1 500 000	
Dlouhodobé závazky	7 518 211	6 671 949	7 735 893	8 299 078	8 938 092
Krátkodobé závazky	3 347 065	1 654 708	1 683 855	2 840 622	6 862 718
Bankovní úvěry a výpomoci	400 000	650 000	650 000	350 000	350 000
Časové rozlišení	0	0	0	0	0
Výdaje příštích období					

Výnosy příštích období					
------------------------	--	--	--	--	--

Zdroj: firma EURO TEPLA s.r.o.

Tabulka 8: Tržby v letech 2004 - 2008

Rok	2004	2005	2006	2007	2008
Tržby za zboží	42 904	327 780	1 118 196	2 367 744	837 582
Tržby za prodej výr. a služeb	8 003 005	9 816 675	18 705 722	27 998 741	48 449 425
Celkem	8 045 910	10 144 456	19 823 918	30 366 485	49 287 007
Tržby z prodeje IM a materiálu	0	2 499 936	0	0	0
CELKEM	8 045 910	12 644 391	19 823 918	30 366 485	49 287 007
Ostatní výnosy	25 258	6 779	110 437	97 515	147 884
Výnosy celkem	8 071 168	12 651 170	20 060 127	30 464 000	49 434 891

Zdroj: Hospodářský výsledek firmy EURO TEPLA s.r.o.

Tabulka 9: Náklady v letech 2004 - 2008

Rok	2004	2005	2006	2007	2008
Náklady na prodané zboží	49 295	293 663	1 330 213	1 293 704	563 294
Spotřeba materiálu	5 040 807	5 038 685	11 086 312	15 558 241	24 827 916
Služby	3 253 348	1 612 220	2 029 506	4 470 929	9 328 877
Osobní náklady	260 859	1 451 289	2 443 610	6 255 546	12 794 985
Odpisy	374 518	438 992	559 317	825 383	1 064 558
Ostatní náklady	450 927	3 052 641	1 010 110	980 794	610 025
Náklady celkem	9 429 754	11 887 491	18 459 068	29 384 597	49 189 654

Zdroj: Hospodářský výsledek firmy EURO TEPLA s.r.o.

Tabulka 10: Vývoj finančních ukazatelů

Rok	2004	2005	2006	2007	2008
ROA netto		5,8%	12,2%	6,9%	8,7%
ROE netto		235,0%	76,7%	39,4%	45,0%
ROS netto		4,5%	8,1%	3,6%	3,5%
Zadluženost	104,9%	97,5%	84,1%	82,6%	80,6%
Finanční nezávislost	0,0%	2,5%	15,9%	17,4%	19,4%
Likvidita					
Okamžitá	0,0	0,1	0,0	0,2	0,6
pohotová	0,2	1,3	3,0	2,2	1,6
Běžná	0,5	1,8	3,6	2,8	1,8
Doba obratu	47	33	18,3	21,7	11,8

zásob					
Doba obratu pohledávek	0	0,1	0,3	0,2	0,1
Rychlost obratu aktiv	0,75	1,30	1,52	1,94	2,47
EBIT	-1 200 773	1 131 870	1 954 908	1 524 007	2 303 571
EBITDA	-826 255	1 570 862	2 514 225	2 349 390	3 368 129
EBITDA/zam.	-413 127	196 358	147 896	58 735	84 203
Úrokové krytí		3,4	5,5	3,4	4,1

Zdroj: autorka

Tabulka 11: Produktivita práce v letech 2005 - 2008

Rok	2005	2006	2007	2008
produktivita práce	399 986	316 346	226 090	364 173
výnosy na 1 pracovníka	1 581 396	1 180 007	761 600	1 235 872

Zdroj: autorka

PŘÍLOHA B

Ukázka sortimentu a vybavení firmy EURO TEPLŮ s.r.o

Obrázek 4: Teplovzdušná kamna BRUNO



Zdroj: [online]. [cit. 10.3.2009]. Dostupné na WWW: <http://www.euroteplo.cz>

Obrázek 5: Krbová kamna Mijava



Zdroj: [online]. [cit. 10.3.2009]. Dostupné na WWW: <http://www.euroteplo.cz>

Obrázek 6: Kachlová kamna Mijava



Zdroj: [online]. [cit. 10.3.2009]. Dostupné na WWW: <http://www.euroteplo.cz>

Obrázek 7: Krbové vložky Mijava



Zdroj: [online]. [cit. 10.3.2009]. Dostupné na WWW: <http://www.euroteplo.cz>

Obrázek 8: Příslušenství



Zdroj: [online]. [cit. 10.3.2009]. Dostupné na WWW: <http://www.euroteplo.cz>

Obrázek 9: Novinka - peletková kamna BRUNO PELET



Zdroj: [online]. [cit. 10.3.2009]. Dostupné na WWW: <http://www.euroteplo.cz>

Obrázek 10: Vybavení firmy - Ohraňovací stroj TruBend 5130 a 5050



Zdroj: [online]. [cit. 10.3.2009]. Dostupné na WWW: <http://www.euroteplo.cz>

Obrázek 11: Vybavení firmy - Řezací laserový stroj TruLaser 3030



Zdroj: [online]. [cit. 10.3.2009]. Dostupné na WWW: <http://www.euroteplo.cz>

Obrázek 12: Skladové prostory firmy



Zdroj: autorka

PŘÍLOHA C - Certifikát

Strojírenský zkušební ústav, s.p., Brno, Česká republika <i>Prüfanstalt der Maschinenbauindustrie, s. U., Brno, Tschechische Republik</i>	
CERTIFIKÁT ZERTIFIKAT	
Číslo Nummer E-30-00709-06	
Držitel certifikátu - výrobce <i>Zertifikatsinhaber - Hersteller</i>	EURO TEPLA s.r.o. Školní 109, 344 01 Domažlice Česká republika - <i>Tschechische Republik</i> IČ/Identifikationsnr.: 26333384
Výrobky <i>Erzeugnisse</i>	Kamna na dřevo <i>Ofen für Holz</i>
Typové označení <i>Typenbezeichnung</i>	BRUNO 00, BRUNO 0, BRUNO I, BRUNO II, BRUNO III
Aplikovaná harmonizovaná norma <i>Angewandte harmonisierte Norm</i>	ČSN EN 13240:2002/A2:2005
Podklad pro vydání certifikátu <i>Unterlage für die Zertifikatsausgabe</i>	Závěrečný protokol o počáteční zkoušce typu č. 30-5324 ze dne 2006-09-29 vydaný Strojírenským zkušebním ústavem, s.p., notifikovanou osobou 1015 <i>Abschlussprotokoll über die Eingangstypenprüfung Nr. 30-5324 vom 2006-09-29; ausgegeben von der Prüfanstalt der Maschinenbauindustrie, s. U., benannte Stelle 1015</i>
<p>Strojírenský zkušební ústav, s.p. potvrzuje, že výše uvedené výrobky splňují základní požadavky směrnice 89/106/EHS (nařízení vlády č. 190/2002 Sb.). Posouzení shody bylo provedeno podle směrnice postupem uvedeným v příloze III, oddíl 2, bod ii, druhá možnost (§ 5 odst. 1 písm. b) nařízení vlády).</p> <p><i>Die Prüfanstalt der Maschinenbauindustrie, s. U. bestätigt, dass die oben genannten Erzeugnisse die grundlegenden Sicherheitsanforderungen der Richtlinie 89/106/EWG (Regierungsverordnung Nr. 190/2002 Slg.) erfüllen. Die Konformitätsbewertung wurde nach der Richtlinie durch ein Verfahren durchgeführt, das in dem Anhang III, Abschnitt 2, Punkt ii, zweite Möglichkeit (§ 5 Abs. 1 Buchstabe b) der Regierungsverordnung) genannt wird.</i></p>	
Brno 2006-09-29	 Dipl.-Ing. Petr Mašek ředitel - <i>Direktor</i>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><p>Strojírenský zkušební ústav, s.p. Hudcova 56b, 621 00 Brno, CZ tel.: +420 541 120 111 fax: +420 541 211 225 E-mail: szu@szutest.cz http://www.szutest.cz</p></div>	
E-30-00709-06, strana - Seite 1 (1)	

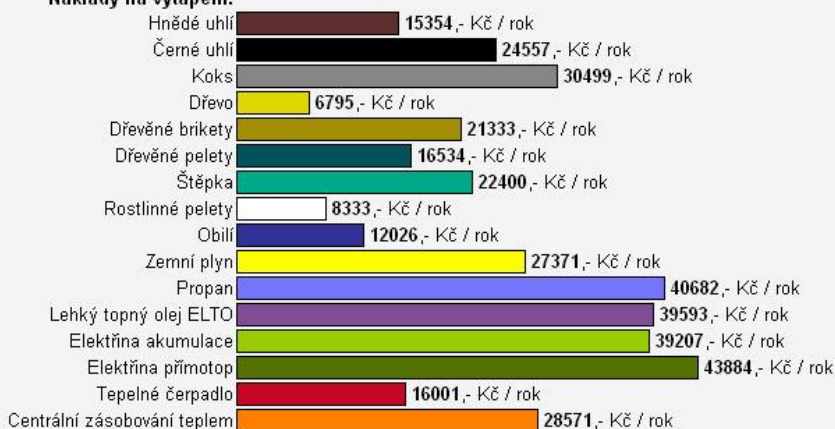
Zdroj: [online].[cit. 10.3.2009]. Dostupné na WWW: <http://www.euroteplo.cz>

PŘÍLOHA D

Náklady na vytápění

Náklady na vytápění Výpočtová spotřeba tepla = 80 GJ					
Druh paliva (Výhřevnost) (Volba tarifu)	Cena paliva v Kč	Spalovací zařízení (Průměrná účinnost v %) <input type="checkbox"/> volné zadání	Cena tepla <input type="radio"/> Kč/GJ <input checked="" type="radio"/> Kč/MWh	Spotřeba paliva / rok	Náklady na vytápění Kč / rok
<input checked="" type="checkbox"/> Hnědé uhlí (18 MJ/kg) <small>cenov a dodavatelé</small>	1,90 /kg	Klasický kotel na uhlí (55%)	0,69	8081 kg	15354,-
<input checked="" type="checkbox"/> Černé uhlí (23,1 MJ/kg) <small>cenov a dodavatelé</small>	3,90 /kg	Klasický kotel na uhlí (55%)	1,11	6297 kg	24557,-
<input checked="" type="checkbox"/> Koks (27,5 MJ/kg)	6,50 /kg	Klasický kotel na koks (62%)	1,37	4692 kg	30499,-
<input checked="" type="checkbox"/> Dřevo (14,6 MJ/kg)	0,93 /kg	Kotel na zplynování dřeva (75%)	0,31	7306 kg	6795,-
<input checked="" type="checkbox"/> Dřevěné brikety (17,5 MJ/kg)	3,5 /kg	Kotel na zplynování dřeva (75%)	0,96	6095 kg	21333,-
<input checked="" type="checkbox"/> Dřevěné pelety (18,5 MJ/kg) <small>cenov</small>	3,25 /kg	Kotel na dřevěné pelety (85%)	0,74	5087 kg	16534,-
<input checked="" type="checkbox"/> Štěpka (12,5 MJ/kg) <small>cenov</small>	2,8 /kg	Kotel na štěpku (80%)	1,01	8000 kg	22400,-
<input type="checkbox"/> Rostlinné pelety (16 MJ/kg)	1,5 /kg	Kotel na rostlinné pelety (90%)	0,37	5556 kg	8333,-
<input checked="" type="checkbox"/> Obilí (18 MJ/kg)	2,3 /kg	Automatický kotel (85%)	0,54	5229 kg	12026,-
<input checked="" type="checkbox"/> Zemní plyn (spalné teplo 37,82 MJ/m ³) <small>cenov</small> Dodavatel: Středočeská plynárenská, a.s. Spotřeba plynu: 9450 - 15000 kWh /rok	0,94872 /kWh vztahována ke spalnému teplu ??? 9,97 Kč/m ³ + 88,3 Kč/měsíc	Kotel běžný (89%) účinnost je vztahována k výhřevnosti ZP ???	1,23	27721 kWh 2640 m ³	27371,-
<input checked="" type="checkbox"/> Propan (46,4 MJ/kg) <small>cenov a dodavatelé</small>	21 /kg	Kotel běžný (89%)	1,83	1937 kg	40682,-
<input checked="" type="checkbox"/> Lehký topný olej ELTO (42 MJ/kg) <small>cenov</small>	18,5 /kg	Kotel na lehký topný olej (89%)	1,78	2140 kg	39593,-
<input checked="" type="checkbox"/> Elektřina akumulace <small>cenov a tarify ???</small> D26d jistič nad 3x25 A do 3x32 A včetně	439 Kč/měsíc + NT: 1,42034 /kWh	S akumulací nádrží (93%)	1,76	23895 kWh	39207,-
<input checked="" type="checkbox"/> Elektřina přímotop <small>cenov a tarify ???</small> D45d jistič nad 3x20 A do 3x25 A včetně	276 Kč/měsíc + NT: 1,78921 /kWh	Přímotopné panely (98%)	1,97	22676 kWh	43884,-
<input checked="" type="checkbox"/> Tepelné čerpadlo <small>cenov a tarify ???</small> D56d jistič nad 3x16 A do 3x20 A včetně	229 Kč/měsíc + NT: 1,78921 /kWh	Průměrný roční topný faktor: 3	0,72	7407 kWh	16001,-
<input checked="" type="checkbox"/> Centrální zásobování teplem <small>cenov</small>	350 /GJ ???	účinnost (98%)	1,29	82 GJ	28571,-

Náklady na vytápění:



Zdroj: *Náklady na vytápění...* [online]. [cit. 10.3.2009]. Dostupné na WWW: <http://espedi.esel.cz/Upload/WYSIWYG/Image/naklady.jpg>