

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ŘÍZENÍ

---

STUDIJNÍ PROGRAM: EKONOMIKA A MANAGEMENT  
STUDIJNÍ OBOR: ÚČETNICTVÍ A FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU

## **Analýza konkurenceschopnosti vybrané organizace**

**Vedoucí práce**

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

**Autor**

Bc. Tereza Horová

**2010**

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma Analýza konkurenceschopnosti vybrané organizace zpracovala samostatně s použitím materiálů, které mi poskytla firma a na základě odborných knih, které jsem uvedla v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, v souladu s § 47 b 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 jejich internetových stránkách.

České Budějovice, 15. 4. 2010

Tereza Horová

# PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Zároveň bych chtěla poděkovat vedení podniku XYZ, a. s. za vstřícný přístup a poskytnutí veškerých potřebných materiálů.

1 ÚVOD.....	3
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED .....	4
2. 1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST .....	4
2. 2 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	5
2. 2. 1 <i>STEP</i> analýza .....	5
2. 2. 2 <i>Porterův model</i> .....	6
2. 3 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ .....	7
2. 3. 1 <i>Faktory finanční a rozpočtové</i> .....	9
2. 3. 1. 1 Úloha finanční analýzy .....	9
2. 3. 1. 2 Ukazatele rentability .....	12
2. 3. 1. 3 Ukazatele aktivity .....	13
2. 3. 1. 4 Ukazatele zadluženosti.....	15
2. 3. 1. 5 Ukazatele platební schopnosti.....	16
2. 3. 1. 6 Finanční plánování.....	18
2. 3. 2 <i>Faktory podnikových a pracovních zdrojů</i> .....	20
2. 3. 2. 1 Účastníci řízení lidských zdrojů.....	23
2. 3. 2. 2 Úkoly personálního řízení.....	23
2. 3. 2. 3 Personální útvar .....	24
2. 3. 2. 4 Hodnocení výkonnosti .....	24
2. 3. 3 <i>SWOT analýza</i> .....	25
2. 3. 4 <i>Analýza konkurenceschopnosti</i> .....	30
2. 3. 5 <i>Strategie podniku</i> .....	31
3 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	33
4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	37
5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	38
5. 1 SPECIFIKA OBORU ZEMĚDĚLSTVÍ A LESNICTVÍ.....	38
5. 2 FINANČNÍ A ROZPOČTOVÁ OBLAST PODNIKU .....	41
5. 2. 1 <i>Rozvaha</i> .....	41
5. 2. 2 <i>Výkaz zisku a ztráty</i> .....	47
5. 2. 3 <i>Cash flow</i> .....	49
5. 2. 4 <i>Poměrová analýza</i> .....	49
5. 2. 4. 1 Ukazatele likvidity .....	49
5. 2. 4. 2 Ukazatele rentability .....	51
5. 2. 4. 3 Ukazatele zadluženosti.....	52
5. 2. 4. 4 Ukazatele aktivity .....	54
5. 2. 4. 5 <i>Pyramidový rozklad</i> .....	56
5. 2. 5 <i>Finanční plánování</i> .....	58
5. 3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	61
5. 3. 1 <i>Postupy řízení náboru a výcviku pracovníků</i> .....	62
5. 3. 2 <i>Osobní pohovor</i> .....	63
5. 3. 3 <i>Přijetí uchazeče</i> .....	63

5. 3. 4 Úvodní školení při nástupu na pracoviště .....	64
5. 3. 5 Přeřazení a doplnění školení .....	64
5. 3. 6 Návrh plánu školení a jeho schválení .....	65
5. 3. 6. 1 Realizace školení .....	65
5. 3. 6. 2 Ověření znalostí .....	65
5. 3. 6. 3 Hodnocení školení .....	65
5. 3. 7 Dokumentace.....	66
5. 3. 8 Zánik pracovního poměru .....	67
5. 3. 9 Postižení zaměstnance za neplnění pracovních povinností .....	67
5. 3. 10 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	68
5. 3. 11 Mzdová politika a zaměstnanci podniku .....	68
5. 3. 12 Dotazníkové šetření.....	71
5. 3. 12. 1 Analýza otázek.....	72
5. 4 VÝROBNÍ A MARKETINGOVÁ ČINNOST .....	77
5. 5 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU .....	80
5. 5. 1 Porterova analýza konkurence .....	81
5. 5. 2 STEP analýza .....	83
5. 6 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI.....	84
5. 7 SWOT ANALÝZA .....	85
6 DISKUZE A NÁVRHY ZMĚN V PODNIKU .....	88
7 ZÁVĚR .....	92
8 SUMMARY .....	94
9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....	95
10 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	
11 SEZNAM PŘÍLOH	
12 PŘÍLOHY	

# 1 Úvod

Podniky, ať už působí na našem trhu nebo na trhu celosvětovém, mají jeden společný cíl – získat dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Současně je pro firmy důležité se s konkurencí kolem sebe vyrovnávat. Každý podnik se ubírá určitým směrem a vliv na vývoj podniku má mnoho faktorů z různých oblastí. Se vstupem do Evropské unie se našim podnikům otevřel nový prostor pro realizaci svých obchodů, ale také se objevila celá řada ohrožení, která jsou představována zvětšováním konkurence, jazykovou nevybaveností a nepřipraveností podnikatelů.

Bez konkurenceschopného produktu, vyznačujícího se širokým a přesně specifikovaným spektrem konkurenčních výhod, jakákoliv česká firma, či podnikatel v tržním konkurenčním prostředí prostě a jednoduše neuspěje a nenajde své vytoužené místo na výsluní podnikání (ČICHOVSKÝ, 2002).

Úspěch podniků je závislý na schopnostech manažerů pružně reagovat na vlivy a podněty ve svém okolí a vhodně volit podnikatelskou strategii. S postupující globalizací, růstem technologického pokroku a urychlováním toku informací je tedy možné konkurenčním tendencím vzdorovat.

V mé diplomové práci se zaměřím na analýzu konkurenceschopnosti podniku, který si nepřeje být jmenován, a proto ho pro účely diplomové práce nazývám podnik XYZ, a. s., jehož hlavní činností je organizační zajištění a provádění všech lesnických činností včetně provádění odborné správy lesa, nákup dřeva a jeho dalšího zpracování.

Analýza konkurenceschopnosti podniku se dotýká celé řady oblastí. Já jsem svou práci zaměřila na rozbor vnějšího prostředí podniku, analýzu konkurence podniku a v souvislosti s kompletním zobrazením postavení podniku budou analyzovány i dvě oblasti vnitřního prostředí podniku, oblast financí a lidských zdrojů. Součástí práce je i dotazníkové šetření, které probíhalo u zaměstnanců vybrané organizace.

Cílem této diplomové práce je na základě teoretických poznatků z odborné literatury a praktických rad ředitelství podniku vytvořit objektivní hodnocení podniku, definovat jaká je současná situace a postavení vybrané organizace a s pomocí postupů a metod strategického řízení navrhnout strategii vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti organizace a k udržení či zlepšení stávající pozice.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Konkurence a konkurenceschopnost

Pro udržení trvalé prosperity musejí organizace podnikat takové aktivity, které jsou zaměřeny na budování a udržování takových konkurenčních výhod, které nebude moci konkurence snadno ohrožit. To vyžaduje dokonale poznat vnější vlivy a v tomto směru zejména možnosti působení konkurence. Potřebné informace lze získat pomocí analýz konkurence. Cílem těchto analýz je identifikovat konkurenční strategie, taktiky, konkurenční prostředí a slabé stránky konkurence (DONELLY, 2001).

KOTLER (2001) uvádí, že konkurenceschopnost je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků.

TICHÁ A HRON (2002) pak dodávají, že má-li být podnik finančně úspěšný, musí alespoň v některých činnostech předčit své konkurenty, tzn., být konkurenceschopný.

Konkurenceschopnost je relativní pojem – vztahuje a poměřuje podnik s jeho konkurenty. V ekonomickém slova smyslu je to schopnost podniku dosahovat ekonomické renty neboli výnos přesahující množství, které by tytéž zdroje generovaly při nejlepším možném alternativním užití. Konkurenceschopnost podniku je závislá na schopnosti nalézt atraktivní odvětví poskytující potenciál pro dosažení nadprůměrných výnosů a efektivní realizaci strategie v tomto odvětví (TICHÁ, HRON, 2002).

STÝBLO (2002) uvádí, že pro vysokou firemní konkurenceschopnost, zajišťující výkonnost, je třeba v první řadě znát a definovat podnikové hodnoty. KOVAŘÍKOVÁ A SVATOPLUK (1997) dodávají, že konkurenční schopnost, připravenost a neustálá pozornost jejímu zdokonalování zakládá dlouhodobou prosperitu a příznivý vývoj. Podnik neschopný konkurovat nemá právo na další existenci.

Firmy musejí věnovat pozornost svým konkurentům a systematicky o nich shromažďovat informace, ale je také vhodné se zaměřit na firmu jako takovou (KOTLER, 2001).

Skutečnost, že je daná firma konkurenceschopná, že má potřebnou sílu prosadit své záměry na trhu, vychází z její tzv. konkurenční výhody, která způsobuje, že určitá činnost této firmy je v porovnání s ostatními konkurenty realizovaná buď levněji, nebo lépe ve prospěch splnění skutečných potřeb zákazníka (BARTES, 1997).

V rámci strategického řízení si navzájem konkurují dva přístupy k tvorbě konkurenční výhody – poziční, podle něhož konkurenční výhoda vyplývá z jedinečné pozice podniku a zdrojový, podle kterého konkurenční výhoda vyplývá z jedinečných zdrojů podniku (TICHÁ, HRON, 2002).

VEBER A KOLEKTIV (2003) uvádí, že právě vnitřní uspořádání firmy může být brzdou či aktivátorem rozvoje.

Konkurenceschopnost podniku vychází z propojení vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

## **2. 2 Vnější prostředí**

Pokud má manažer úspěšně vést podnik, musí se zabývat nejen problematikou uvnitř podniku, ale i vnějším prostředím. Protože má však jen nepatrnou, nebo žádnou možnost toto prostředí ovlivnit, musí na něj reagovat (BEDNÁŘOVÁ, 2005).

### **2. 2. 1 STEP analýza**

STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Sociálně kulturní oblast zahrnuje faktory související se způsobem života lidí – např. demografie, mobilita obyvatelstva, životní styl. Technologické faktory ovlivňují vývoj výrobních prostředků, materiálů a můžeme sem zařadit vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy či vynálezy. Ekonomické faktory souvisejí s tokem peněz, zboží a služeb, na který působí jak vývoj HDP, tak životní cyklus podniku nebo nabídka peněz. Posledním jsou politické faktory charakterizované stabilitou vlády, daňovou politikou nebo regulací zahraničního obchodu.



STEP analýza zaměřuje svou pozornost na širší prostředí a jeho změny, bere v úvahu i některé faktory, kterou nejsou prvoplánové, např. životní prostředí, ale také pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují konkrétní odvětví (TICHÁ, HRON, 2002).

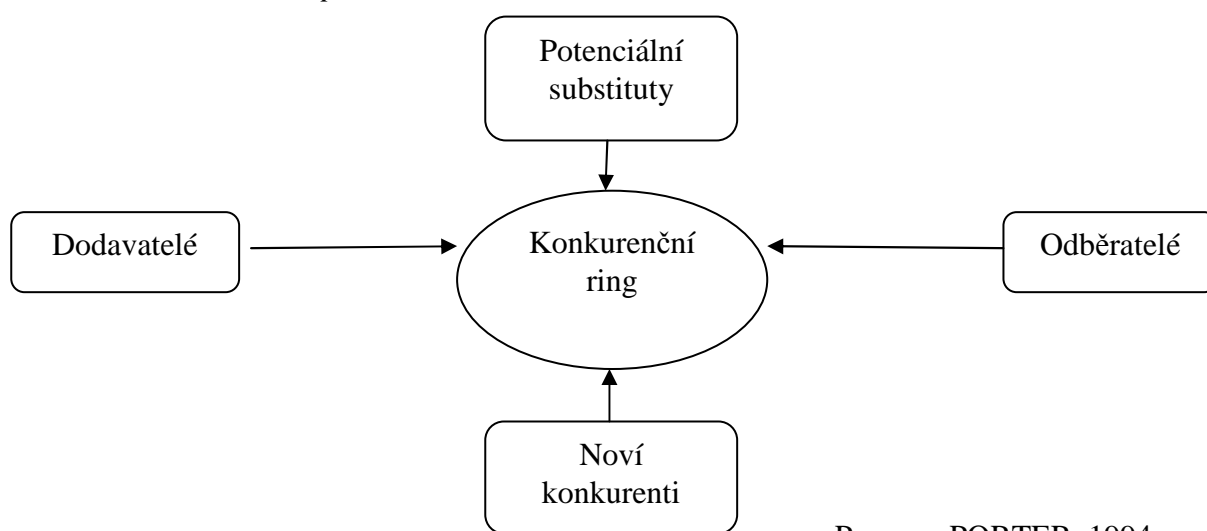
## 2. 2. 2 Porterův model

Každé odvětví lze charakterizovat pomocí sady ekonomických a technických faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví (TICHÁ, HRON, 2002).

Jak můžeme vidět z obrázku 1, model je založen na pěti silách, které zásadně ovlivňují konkurenceschopnost firmy v okolí (PRAŽSKÁ, JINDRA, 1997).

BOWMAN (1996) dodává, že těchto pět sil určuje rozsah soutěživosti v tom kterém oboru.

Obr. 1 Porterův model pěti sil



Pramen: PORTER, 1994

Hlavní faktory:

- a) ohrožení ze strany nových konkurentů – tato hrozba je podle PORTERA (1994) ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním nesouvisejícím s velikostí podniku, ale také vládní politikou.

- b) vyjednávací síla dodavatelů – je závislá na celé řadě faktorů, např. zda je dodávaný produkt jedinečný, jaké s sebou nese náklady, zda náklady na změnu dodavatele jsou tím vyšší čím více je výrobek závislý na specifických vstupech nebo jestli jsou dodávky jejich produktů vázány na dodávky z jiných odvětví (TICHÁ, HRON, 2002).
- c) vyjednávací síla odběratelů – mocní kupující mohou způsobit, že firmy v oboru ztratí potenciální zisky. Kupující jsou silní, když je jich málo, když jejich nákupy představují velké procento z celkového odbytu, když nakupovaný předmět nepředstavuje důležitý vstup a také tehdy, když kupující mohou snadno najít jiného dodavatele (BOWMAN, 1996).
- d) ohrožení substituty – je vždy projevem vyšší intenzity konkurence ve sledovaném odvětví. Čím snadněji lze nahradit existující produkt substitutem, tím méně je atraktivní dané odvětví (VEBER, 2003).
- e) rivalita mezi existujícími podniky – rivalita je obvykle intenzivní tam, kde počet konkurentů stoupá, pokud pomalu stoupá poptávka po produktu nebo pokud jsou výrobky konkurentů stejné či podobné (BOWMAN, 1996).

Cílem analýzy konkurence v odvětví je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať už stávajících nebo potenciálních, ze strany dodavatelů a odběratelů i substitučních produktů, pozici, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům, případně nabízí možnost jejich využití ve vlastní prospěch (TICHÁ, HRON, 2002).

## **2.3 Vnitřní prostředí**

Pro podnik je nejen důležité rozpoznat atraktivní příležitosti, ale také mít schopnost tyto příležitosti využít. Proto je třeba u každé obchodní jednotky důležité pravidelně analyzovat a vyhodnocovat její vnitřní prostředí (KOTLER, 1998).

Analýza vnitřních zdrojů podniku je diagnózou, auditem a vyhodnocením výchozí situace podniku, které umožňují určit jeho vnitřní zdroje a schopnosti a také odhadnout

jeho vývoj do budoucna. Úkolem této analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Podle DEDOUCHOVÉ (2001) je cílem interní analýzy definovat silné a slabé stránky podniku a následně specifické přednosti, které vypovídají o tom, v čem je podnik silný a čím se zásadně odlišuje od konkurentů. Díky tomu je konkurence motivována, aby se tyto přednosti pokusila napodobit, což může být ale velice těžké. Těžší ale je, aby si podnik tyto specifické přednosti udržel. Zdroje specifických předností jsou představovány majetkem podniku a podnikovými schopnostmi. Majetkem podniku jsou např. finanční prostředky, investiční a technologický majetek, lidský potenciál. Schopnosti jsou dovednosti podniku. Dovednosti se mohou např. týkat toho, jakým způsobem se manažeři uvnitř rozhodovacího procesu rozhodují o tom, jak dosáhnout daných cílů.

Aby podnik mohl identifikovat silné a slabé stránky, je nutná analýza vnitřních faktorů.

Těmito faktory myslíme:

- faktory vědecko – technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006).

Ve své práci se podrobněji zaměřím na faktory finanční a rozpočtové a faktory podnikových a pracovních zdrojů.

Podle TICHÉ A HRONA (2002) je nejrozšířenějším způsobem hodnocení dosavadní strategie podniku právě finanční analýza. Toto zhodnocení je jednou z fází procesu strategického řízení a východiskem pro analýzu vnitřního prostředí.

STÝBLO (2002) dodává, že hodnocení výkonnosti firmy je také rozšířené o ukazatele zaměřující se na výkonnost zaměstnanců ve firmě a součástí firemní strategie je i strategie lidských zdrojů.

### **2. 3. 1 Faktory finanční a rozpočtové**

V současné hospodářské praxi se objevuje požadavek na vypracování komplexního souboru analytických metod sloužících k poznání „finančního zdraví“ firem (PRAŽSKÁ, JINDRA, 1997).

GRÜNWALD (2001) definuje finanční zdraví jako aktuální stav podnikových financí. Finančně zdravý podnik je takový, u kterého nedojde v dohledné době k platební neschopnosti ani k předlužení. Podlomení finančního zdraví se projevuje jako finanční tíseň.

Největší význam mají pyramidová a kombinační metoda finanční analýzy a tzv. benchmarking, tj. zkoumání procesů a jevů, které vyvolávají rozdíly ve výkonnosti srovnávaných firem a zabývá se i ohodnocením podnikové struktury, kultury a strategie. Tyto metody jsou přizpůsobené podmínkám podnikání (PRAŽSKÁ, JINDRA, 1997).

#### **2. 3. 1. 1 Úloha finanční analýzy**

Finanční analýza je oblast, která je součástí finančního řízení podniku, zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností (VALACH, 1999). Finanční analýza představuje metodický aparát, jehož cílem je poskytnout informace o finančním zdraví podniku. Zdrojem informací jsou finanční výkazy: rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích (cash flow) (HINDLS, HOLMAN, HRONOVÁ, 2003).

Ve strategickém managementu lze výstupů finanční analýzy využít při:

- hodnocení minulé a současné finanční situace organizace, tzn., jak společnost hospodařila, kde jsou pozitiva či nedostatky,
- vyhodnocování předpokládaného budoucího ekonomického vývoje,
- ekonomickém zdůvodnění připravovaných podnikatelských projektů pro statutární orgány či bankovní kruhy (VEBER, 2003).

RŮČKOVÁ (2007) dodává, že finanční analýza není pouze součástí finančního řízení, ale má také vliv na firmu jako celek, je např. součástí SWOT analýzy. Obsahuje informace důležité pro management, akcionáře, věřitele i další externí uživatele.

Výsledné hodnoty finanční analýzy jsou velice důležité. Pomáhají vytvářet odhady o konkrétním výhledu dané firmy v různých činnostech a oblastech. Výsledky se týkají nejen úkonů firmy, ale i její bonity a to úměrně standardu (HELFERT, 2001).

Analýzu finanční výkonnosti podniků lze využít jako analýzu ex post, která hodnotí minulý vývoj, ale především jako analýzu ex ante, tj. analýza budoucího vývoje. Je-li finanční analýza využívána jako součást analýzy zdrojů, je důležité vzít v úvahu určité skutečnosti:

- finanční poměrové ukazatele nemají sami o sobě takovou vypovídací schopnost, a proto je důležité najít vzájemné vazby a souvislosti mezi jednotlivými ukazateli,
- pro různé podniky jsou významné různé ukazatele,
- klíčové činnosti se časem mění a tuto skutečnost by měly finanční ukazatele monitorovat (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Podstatou finanční analýzy je výpočet ukazatelů, které mají dobrou vypovídací schopnost vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě. Mohou být vyjádřeny v peněžních jednotkách, ale i v procentech, v jednotkách času, v Kč/rok, popř. i v bezrozměrném vyjádření (VEBER, 2003).

Pracujeme s ukazateli, které jsou buď položky účetních výkazů, nebo čísla z nich odvozená. Stavové veličiny se vztahují k určitému časovému okamžiku (data z rozvahy), tokové veličiny se vztahují k určitému časovému intervalu, tzn. data z výkazu zisku a ztráty (RŮČKOVÁ, 2007).

VEBER (2003) rozděluje nejrozšířenější typy ukazatelů do tří skupin:

- ukazatele vývojových trendů – postihují časové změny absolutních ukazatelů. Metoda spočívá v porovnávání jednotlivých položek výkazů v čase.
- poměrové ukazatele – charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů pomocí jejich poměru. Tyto ukazatele se sdružují do skupin, přičemž každá se váže k některému aspektu finančního stavu organizace (podrobněji viz níže).
- pyramidový rozklad – definuje určité závislosti mezi jednotlivými skupinami poměrových ukazatelů.

RŮČKOVÁ (2007) členění upřesňuje i o ukazatele rozdílové, které vypočítává jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. Mezi tyto ukazatele patří např. čistý pracovní kapitál, peněžní fond nebo peněžní pohledávkový fond.

Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

Peněžní fond = peníze – krátkodobé závazky

Peněžní pohledávkový fond = peníze + pohledávky – krátkodobé závazky (RŮČKOVÁ, 2007).

Finanční poměrové ukazatele jsou tedy základním nástrojem analýzy. Za dlouhou dobu používání poměrových ukazatelů se vyčlenila určitá skupina ukazatelů, které umožňují si vytvořit základní představu o finanční situaci daného podniku. Každá skupina se váže k některému aspektu finančního stavu podniku (VALACH, 1999).

GRÜNWALD A HOLEČKOVÁ (2004) uvádějí toto členění:

- ukazatele rentability (profitability ratios),
- ukazatele aktivity (asset utilization ratios),
- ukazatele zadluženosti (debt ratios),
- ukazatele platební schopnosti (liquidity ratios),
- ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu – jde-li o akciovou společnost, jejíž akcie jsou volně obchodovatelné.

### 2. 3. 1. 2 Ukazatele rentability

Smyslem ukazatelů rentability je vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů organizace a zhodnocování vložených prostředků (VEBER, 2003). Tento ukazatel je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu (GRÜNWALD, HOLEČKOVÁ, 2004).

*Rentabilita celkového kapitálu ROA (return on assets)* vyjadřuje vztah zisku před úroky a zdaněním (EBIT), neboli provozní výsledek hospodaření, k účetní hodnotě veškerého majetku A (aktiva), a tedy i k účetní hodnotě veškerého vloženého kapitálu P (pasiva) (GRÜNWALD, 2001).

Podle VEBERA (2003) ukazatel ROA vyjadřuje celkovou efektivnost organizace, její výdělkovou schopnost, resp. produkční sílu. Umožňuje nám zjišťovat výnosnost celkových vložených prostředků bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány.

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{celková aktiva}}$$

Charakterizuje, jak management využívá celá aktiva k uspokojování vlastníků (RŮČKOVÁ, 2007).

*Rentabilita celkového investovaného kapitálu ROCE (return on capital employment)* poskytuje informaci o výnosnosti dlouhodobých zdrojů. Vyjadřuje na jedné straně schopnost podniku odměnit ty, kteří poskytli prostředky, a na druhé straně schopnost přilákat nové investory (VEBER, 2003). Vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím kapitálem (RŮČKOVÁ, 2007).

$$ROCE = \frac{\text{zisk po zdanění} + \text{úrok} \times (1 - \text{sazba daně})}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní jmění}}$$

*Rentabilita vlastního kapitálu ROE (return on equity)* vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři (VALACH, 1999). Vyjadřuje vztah zisku po zdanění k účetní hodnotě kapitálu, který patří vlastníků podniku (GRÜNWALD, 2001).

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazuje velikost zisků, připadajících na 1 Kč investovaného kapitálu, nebo v ekvivalentní podobě, vystupuje jako míra výnosnosti, jako procentní výnos, který získávají vlastníci ze svých investic (HIGGINS, 1997).

Mezi další ukazatele, které lze do této oblasti zahrnout patří *rentabilita tržeb ROS* (*return on sales*). Do tržeb nejčastěji zahrnujeme provozní výsledek hospodaření a vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku.

$$\text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

*Rentabilita nákladů ROC* (*return on costs*) je doplňkovým ukazatelem k rentabilitě tržeb. Čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepší výsledky hospodaření podnik dosahuje (RŮČKOVÁ, 2007). VEBER (2003) tento ukazatel nazývá jako ukazatel nákladovosti (*operating ratio*).

$$\text{ROC} = 1 - \text{rentabilita tržeb}$$

### 2. 3. 1. 3 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele měří, zda je společnost schopna využívat investované finanční prostředky a také měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv (RŮČKOVÁ, 2007). Ukazatele mohou být vyjadřovány dvěma způsoby. Prvním z nich je počet obrátek, který udává, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za stanovený časový úsek. Druhý ukazatel udává dobu obratu, tj. dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě neboli za jak dlouho uskuteční jednu obrátku (VEBER, 2003).

*Obrat celkových aktiv* (*assets turnover*) vyjadřuje, jak efektivně jsou využívány celkové fondy.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{A}$$



Dalším ukazatelem je *obratovost zásob (inventory turnover)*, který je definován jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob všeho druhu. Za správnější je však možno považovat takovou podobu ukazatele, kde v čitateli vystupují místo tržeb celkové náklady. Důvodem je skutečnost, že výše zisku je vzhledem k rychlosti obratu zásob irelevantní (GRÜNWARD, HOLEČKOVÁ, 2004).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Průměrný stav zásob vyjadřuje rozdíl počátečního a konečného stavu zásob vydělený 2 (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006).

Výsledkem je absolutní číslo, které znamená počet obrátek, tzn., kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětný nákup zásob (GRÜNWARD, HOLEČKOVÁ, 2004).

*Doba obratu zásob* je považována za ukazatel intenzity využití zásob. Udává, jak dlouho (ve dnech) jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob. Napoví nám také, zda organizace drží nadbytečné zásoby s velmi nízkou nebo nulovou výnosností (VEBER, 2003).

$$\text{Doba obratu zásob} = 365 : \text{obrat zásob}$$

*Obrat pohledávek (accounts receivable turnover)* je vyjádřen jako poměr tržeb k pohledávkám. Pokud je hodnota příliš malá, může to signalizovat ztrátu prodejů, pokud je příliš velká, může to vyjadřovat skutečnost, že podnik příliš mnoho prodává na úvěr (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006).

$$\text{Obratovost pohledávek} = \text{tržby} : \text{pohledávky}$$

Tento ukazatel udává v podobě počtu obrátek, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky.

Obdobně jako u zásob můžeme i u pohledávek stanovit *dobu obratu pohledávek*. Ukazuje, jak dlouho, kolik dní se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, resp. za jak dlouhé období jsou pohledávky podniku v průměru spláceny (GRÜNWALD, HOLEČKOVÁ, 2004).

Doba obratu pohledávek =  $365 : obrat\ pohledávek$

*Obratovost závazků* vyjadřuje poměr tržeb k závazkům a opět má doplňkový ukazatel dobu obratu závazků, tzn., jak rychle jsou spláceny závazky firmy. Lze říci, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě (RŮČKOVÁ, 2007).

*Ukazatel obrátkovosti, relativní vázanosti hmotného investičního majetku (capital intensity)* je měřítkem celkové produkční efektivity a intenzity využívání zejména budov, strojů a zařízení. Jeho hodnota vyjadřuje, jak velký objem tržeb byl vyprodukován z 1 koruny HIM. Čím vyšší je ukazatel, tím lépe, protože organizace expanduje, aniž musí zvyšovat finanční zdroje (VEBER, 2003).

Obratovost HIM =  $\frac{tržby}{HIM\ v\ ZC}$

#### **2. 3. 1. 4 Ukazatele zadluženosti**

Zadluženost znamená, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje. Podstatou těchto ukazatelů je hledání optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem. Uplatňuje se zásada, že vlastní kapitál má být vyšší než cizí, protože cizí kapitál je nutno splatit (VALACH, 1999). Organizace má používat cizí kapitál tehdy, pokud výnos, který se tím získá, a rovněž i výnosnost celkového vloženého kapitálu bude vyšší, než náklady spojené s jeho použitím, tj. úrok placený z cizího kapitálu (VEBER, 2003).

Základ tvoří *ukazatel věřitelského rizika (debt ratio)*. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost organizace, a tím vyšší je i finanční riziko (RŮČKOVÁ, 2007).

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{dluhy}}{\text{celková aktiva}}$$

Dále používá *koeficient samofinancování (equity ratio)*, který je doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika a jejich součet se rovná 1. Tento ukazatel je považován za jeden z nejdůležitějších ukazatelů pro hodnocení celkové finanční situace podniku (VALACH, 1999).

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Tento ukazatel vyjadřuje proporce, v níž jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů (GRÜNWARD, HOLEČKOVÁ, 2004).

Aby firma mohla zjistit, jestli je pro ni dluhové zatížení únosné, počítá *ukazatel úrokového krytí (interest coverage)*, který porovnává hospodářský výsledek před odečtením úroků a daní s celkovým ročním úrokovým zatížením (RŮČKOVÁ, 2007). Výsledek by měl být vyšší než 1, průměrná hodnota se pohybuje kolem 8, ale záleží také na odvětví (VALACH, 1999).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk}}{\text{nákladové úroky}}$$

### **2. 3. 1. 5 Ukazatele platební schopnosti**

Tyto ukazatele jsou využívány jako indikátory schopnosti firmy dostát svým krátkodobým závazkům. Tyto závazky zahrnují současné dluhy včetně dlouhodobých dluhů se současnou splatností. Ukazatele charakterizují finanční situaci podniku, odrážejí schopnost podniku použít část jeho prostředků pro splnění závazků (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006). Finanční rizika jsou vyvolávána dluhy. Pokračující trvání podniku může být ohroženo platební neschopností, tj. neschopností uhradit včas a v plné výši dlužné částky, a také předlužením, když dluhy převyšují hodnotu majetku (GRÜNWARD, 2001).

Ukazatele likvidity poměří to, čím je možno platit (různě vyjádřená oběžná aktiva), s tím, co je nutno platit (krátkodobými závazky splatnými v blízké budoucnosti) (VEBER, 2003).

Likvidita je důležitá pro finanční rovnováhu firmy, protože vysoká míra likvidity značí vysokou vázanost finančních prostředků v aktivech, a tak nedochází ke zhodnocování finančních prostředků (RŮČKOVÁ, 2007).

*Běžná likvidita (current ratio)* vyjadřuje poměr celkového objemu oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Je měřítkem krátkodobé solventnosti podniku (GRÜNWALD, HOLEČKOVÁ, 2004).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, resp. kolika jednotkami (Kč) oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Znamená, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Čím vyšší je hodnota, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku (VALACH, 1999).

Doporučená hodnota je ve výši 2 – 3. Vysoká hodnota ale nemusí být vždy žádoucí, protože může znamenat neefektivní využití oběžných prostředků (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006).

RŮČKOVÁ (2007) uvádí, že hodnoty čitatele k hodnotě jmenovatele by měly být v rozmezí 1,5 – 2,5. Lze tedy říci, že v ekonomické teorii existuje několik pohledů, pokud jde o vymezení ukazatelů likvidity.

Z důvodu, že všechna aktiva nejsou stejně likvidní, je používán ukazatel *pohotové likvidity (quick ratio)*, ve snaze odstranit vliv nejméně likvidních částí oběžných aktiv.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

V čitateli zůstávají peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a pohledávky. Obecně se uvádí, že pohotovou likviditu lze považovat za dobrou, je-li hodnota ukazatele

alespoň jedna. Vyšší hodnota bude příznivější z hlediska věřitelů, méně však z hlediska vlastníků organizace (VEBER, 2003). Pokud podnik váže oběžná aktiva ve formě pohotových prostředků, může to podniku přinášet jen malý nebo žádný úrok (RŮČKOVÁ, 2007). Nižší hodnota tohoto ukazatele značí nadměrnou váhu zásob ve struktuře aktiv podniku (VALACH, 1999).

Posledním ukazatelem je *peněžní (okamžitá) likvidita (cash-position ratio)*, která měří schopnost organizace hradit právě splatné závazky naprosto nekompromisně, okamžitě. Penězi se rozumí všechny pohotové platební prostředky, tzn. nejen suma peněz na běžném účtu, jiných účtech či v pokladně, ale rovněž volně obchodovatelné cenné papíry, šeky apod. Za přijatelnou hodnotu lze považovat číslo vyšší než 0,2 (podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu), obecně pro Českou republiku je doporučovaná hodnota 0,6 (GRÜNWALD, HOLEČKOVÁ, 2004).

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{peníze}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### **2. 3. 1. 6 Finanční plánování**

Podnikové finance zobrazují pohyb peněžních prostředků, kapitálu i finančních zdrojů, při němž se podnik dostává do různorodých kvantitativních i kvalitativních peněžních vztahů s ostatními podnikatelskými subjekty, zaměstnanci i státem (VALACH, 1999).

Finanční plánování je formalizované rozhodování o způsobu financování /získávání kapitálu/, o vkládání finančních zdrojů do výnosného majetku, a o peněžním hospodaření. Finanční plán je integrující součástí podnikového plánu, a kromě toho je nástrojem finančního řízení podniku. Základem finančního plánování je dlouhodobý finanční plán, který se zabývá dlouhodobými zdroji a dlouhodobými potřebami. Záměry dlouhodobého plánu se promítají do ročního finančního plánu, který spolu s rozpočty slouží ke krátkodobému finančnímu řízení podniku (GRÜNWALD, HOLEČKOVÁ, 2004).

Finanční plánování navazuje na podnikové cíle, na zvolenou strategii k jejich dosažení a na finanční politiku, týkající se finančního chování v plánovaném období. Součástí

strategického finančního plánu je plán peněžních toků, podle kterého se dá hodnotit plánovaný vývoj tržní /výnosové/ hodnoty podniku a plánovaná rozvaha, která implikuje vývoj finančního zdraví v plánovaných letech (GRÜNWARD, 2001).

Finanční plán má charakter souhrnného, resp. komplexního plánu. Tvoří ho čtyři základní složky, a to:

- plánovaný výkaz zisku a ztrát, zobrazující plánované výnosy, náklady a hospodářský výsledek, který podnik předpokládá v jednotlivých letech plánovacího období,
- plánovaná rozvaha, charakterizující vývoj majetku podniku, tj. jeho stálých a oběžných aktiv i zdrojů financování tohoto majetku vlastním a cizím kapitálem,
- plán peněžních toků, specifikující předpokládané příjmy a výdaje v jednotlivých letech plánovacího období včetně pohotových prostředků (finančního majetku) na konci každého roku,
- soustava finančních ukazatelů, sloužící k posuzování variant plánu (FOTR, 1999).

Finanční plány rozdělujeme na krátkodobé a dlouhodobé. Dlouhodobý finanční plán slouží pro rozhodování o skutečích v přítomnosti s účinkem v budoucích letech. Krátkodobý plán zachycuje činnost, která efektivně využívá zdroje pořízené v minulosti a která vytváří předpoklady pro plnění finančních cílů v budoucnosti. Roční finanční plán konkretizuje a zpřesňuje záměry pro první rok v dlouhodobém finančním plánu. Finanční plán by zůstal v poloze více méně slibných předsevzetí, kdyby nebyl podložen konkrétními rozpočty, obsahujícími adresně zadávané úkoly v oblasti výnosů, nákladů, zisku, příjmů a výdajů. Rozpočty patří k nástrojům operativního řízení, jimiž se plán realizuje (GRÜNWARD, HOLEČKOVÁ, 2004).

Pokud finanční plán prokazatelně slouží k účinnému řízení podniku, pak bývá také pokládán za jeden z průkazů finanční důvěryhodnosti při posuzování úvěrové způsobilosti (GRÜNWARD, 2001).

Nedochází-li ke změně finanční strategie a finanční politiky, sestavuje se finanční plán na základě minulých výsledků a podle finančního cíle při kontinuitě vnitřních závislostí mezi plánovanými veličinami. Při adaptaci na novou strategii se přistupuje k zásadní finanční restrukturalizaci (GRÜNWARD, HOLEČKOVÁ, 2004).

### **2. 3. 2 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Lidské zdroje jsou dnes chápány jako jedna z rozhodujících funkcí řízení firmy, na stejné úrovni jako technické, marketingové nebo finanční zdroje (PRAŽSKÁ, JINDRA, 1997).

Tato oblast může velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhodu podniku, a proto musí být předmětem analýzy. Podniky by měly klást velký důraz na image a prestiž podniku, na kvalitu zaměstnanců i na zkušenosti a motivaci řídicích pracovníků a jejich schopnost pracovat jako tým (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006).

Řízení lidských zdrojů je koncepcí, kterou bývá nahrazováno tradiční pojetí personálního řízení (HORALÍKOVÁ, 2004). Cílem personálního řízení je zajišťovat soulad kvalitativní a kvantitativní potřeby zaměstnanců ve firmě. V praxi jde například o počet, profesní a věkovou skladbu, získaný kvalifikační stupeň a charakteristiky lidí /kvantitativní stránka/ či o motivaci, tvořivost, uspokojení z práce /kvalitativní stránka/. A v každé podnikatelské činnosti je vysoká produktivita zaměstnanců a výkonnost firmy jednou z klíčových otázek dosažení firemní konkurenceschopnosti (STÝBLO, 2003).

Lidské zdroje představují v podniku jakýsi motor, který uvádí do pohybu ostatní zdroje a determinuje jejich využívání, a protože lidské zdroje zároveň představují pro podnik to nejcennější a mnohdy i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů, neboli personální řízení jádrem celého podnikového řízení (KOUBEK, HÜTTLOVÁ, HRABĚTOVÁ, 1995).

Proces řízení lidských zdrojů je souhrnně charakterizován těmito znaky:

- jedná se o vrcholovým managementem řízenou a manažersky orientovanou činnost,
- výkon a zabezpečení lidských zdrojů jsou odpovědností liniových manažerů,
- zdůrazňuje potřebu strategického souladu – integraci – podnikových strategií a strategií lidských zdrojů,
- existuje silný důraz na zabezpečení kvality pro zákazníky a dosahování vysoké úrovně spokojenosti zákazníka,
- odměny jsou diferencované podle výkonu, schopností a kvalifikace (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001).

Bez správných lidí na správném místě nemůže podnik definovat žádnou strategii. Tato skutečnost vedla k rozvoji, tzv. strategie řízení lidských zdrojů, která má dva základní cíle:

- řízení lidských zdrojů tak, aby zaměstnanci byli co nejlépe využiti a bylo dosaženo co největší produktivity,
- dosažení souladu mezi zájmy lidí a podniku z krátkodobého i dlouhodobého hlediska (DEDOUCHOVÁ, 2001).

Pomocí lidských zdrojů můžeme realizovat řadu činností k dosažení cílů podniku. Tento řetězec logicky na sebe navazujících činností vytváří uzavřený kruh, přičemž jedna činnost navazuje přímo i nepřímou a podmiňuje činnost druhou. Řetězec lze odvodit z několika otázek:

1. Kolik – proces plánování a oceňování pracovních míst.
2. Odkud a kam – přemísťování pracovníků, rozvazování pracovních poměrů, výběr a přijímání nových zaměstnanců.
3. Kdo a kam – proces výchovy a rozvoje, skutečné znalosti a dovednosti pracovníků.
4. Jak – proces hodnocení výkonu.
5. Za kolik – odměňování a hodnocení pracovních míst.



6. V jakých podmínkách – dodržování zákonných norem, ochrana a bezpečnost práce.
7. Kde se dozvím – informační systém (PRAŽSKÁ, JINDRA, 1997).

Personální řízení nejvíce ovlivňují:

- finanční situace podniku, vyplývající z jeho úspěšnosti,
- podniková strategie,
- technologické vybavení podniku,
- organizační uspořádání podniku,
- podniková kultura a filozofie,
- způsob a styl řízení a vedení lidí.

Strategická rozhodnutí se především zaměřují na rozhodování o tom, jak obstát v konkurenci na určitém trhu. V oblasti řízení lidských zdrojů se strategický přístup promítá do tří úkolů:

- zajistit, aby problematika lidských zdrojů byla brána v úvahu při formulování podnikatelské strategie,
- vytyčit cíle, plány a strategie v oblasti lidských zdrojů, které by podporovaly podnikatelskou strategii,
- ve spolupráci s vedoucími pracovníky zajistit provádění plánů v oblasti lidských zdrojů (HORALÍKOVÁ, 2004).

V oblasti řízení lidských zdrojů existují tři bariéry:

- kapitálová síla firmy ve vztahu k existující infrastruktuře prostředí, rozložení investic, existující technice a technologii,
- kvalifikace lidí v regionu, jejich znalosti, dovednosti a schopnosti, jazyková vybavenost, ovládání PC atd.,
- úroveň vzdělanosti a kultura prostředí.

Tyto faktory zásadně ovlivňují volbu strategie a volbu sociálních politik firmy v daném regionu (PRAŽSKÁ, JINDRA, 1997).

### **2. 3. 2. 1 Účastníci řízení lidských zdrojů**

V podnikové struktuře je obvykle několik interních subjektů, které se účastní personálního řízení:

- hlavní vedení firmy – definuje strategická rozhodnutí,
- manažeři – odpovědní za výsledky činnosti svých útvarů, vybírají své spolupracovníky, podílejí se na jejich rozvoji, hodnotí výsledky práce, vytvářejí pracovní vztahy či sbírají a zpracovávají informace,
- zaměstnanci, pracovní týmy, popř. zájmové skupiny,
- specializovaný útvar nebo odpovědný pracovník za personální řízení,
- zástupci zaměstnanců – např. podnikové výbory (STÝBLO, 2003).

Řízení lidských zdrojů jako takové je ovlivňováno i externími uživateli a podnik musí brát v úvahu dopady vlivů a zásahů těchto účastníků. Do této skupiny účastníků můžeme zahrnout státní administrativu a regionální administrativu, organizace reprezentující majitele podniků (Svaz podnikatelů, CBI ve Velké Británii aj.) a odborové svazy (PRAŽSKÁ, JINDRA, 1997).

### **2. 3. 2. 2 Úkoly personálního řízení**

KOUBEK, HÜTTLOVÁ A HRABĚTOVÁ (1995) uvádějí jako hlavní úkoly personálního řízení tyto faktory:

- a) vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku,
- b) optimální využívání pracovních sil v podniku,
- c) formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů,
- d) personální a sociální rozvoj pracovníků podniku.

Uvedené úkoly a činnosti jsou neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace. V malých podnicích zpravidla tuto práci zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, ve větších podnicích už jsou specialisté na personální řízení či personální útvary.

### **2. 3. 2. 3 Personální útvar**

Personální útvar je specializované pracoviště zajišťující odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personálního řízení (KOUBEK, HÜTTLOVÁ, HRABĚTOVÁ, 1995).

HORALÍKOVÁ (2004) uvádí, že činnost personálního útvaru se odráží v charakteristikách sociálního systému podniku, které jsou rozhodující pro ekonomickou prosperitu:

- schopnosti pracovníků,
- celková pracovní ochota, motivace pracovníků,
- celková efektivnost využití a uplatnění lidského potenciálu podniku.

Úkoly útvaru jsou stanovit principy a politiky řízení ve spolupráci s managementem firmy a to v oblastech výběru a zaměstnanosti, motivace a mzdového systému, výchovy a rozvoje, v oblasti sociálních výhod. Dále se zabývá stanovením interních předpisů a respektováním zákonů v oblasti lidských zdrojů, zajišťuje operativní řízení, řídí a účastní se vnitropodnikových projektů, informuje a vyjednává, poskytuje rady (PRAŽSKÁ, JINDRA, 1997).

### **2. 3. 2. 4 Hodnocení výkonnosti**

Řízení a hodnocení pracovního výkonu je v nynějším chápání managementu pojato jako proces zvyšování výkonnosti firmy (STÝBLO, 2003).

V personálním řízení je hodnocením příležitostí, jak získat přehled o každém zaměstnanci, o tom, jak dobře či špatně si vede, zda se může v nějaké oblasti zlepšit a co je možné udělat pro zlepšení výkonu a chování (HORALÍKOVÁ, BRABENCOVÁ, 1998).

Také zaměstnanec od svého hodnocení něco očekává:

- je pro něj příležitostí k tomu, aby porovnal své představy s představami nadřízeného,
- získává zpětnou vazbu – informace o tom, jak pracuje,

- může sdělit své představy v oblasti odměňování (KOUBEK, HÜTTLOVÁ, HRABĚTOVÁ, 1995).

Při posuzování pracovní výkonnosti platí důležité pravidlo informovanosti. V praxi to znamená nejdříve stanovit jasné cíle výkonnosti, tj. vyjádření jasnými slovy, co se má dělat. Cíle mají nesmírnou motivační hodnotu (STÝBLO, 2003).

Pro splnění cílů je důležité, aby byla dodržena pravidelnost hodnocení, všeobecná známost a srozumitelnost hodnocení, co největší objektivnost, provázanost na podnikový motivační systém, relativní stabilita a konkrétnost a komplexnost (HORALÍKOVÁ, BRABENCOVÁ, 1998).

Hodnocení provádí buď přímý nadřízený, nebo spolupracovník či třetí osoba. Aby se omezila subjektivita hodnocení, uplatňuje se někdy týmové hodnocení. Obvykle formou zprávy o výsledcích práce se provádí tzv. sebehodnocení (KOUBEK, HÜTTLOVÁ, HRABĚTOVÁ, 1995).

### **2. 3. 3 SWOT analýza**

Každý podnik má určité silné i slabé stránky. Zpravidla je však nelze posuzovat absolutně, ale jen relativně ve vztahu k analogickým stránkám ostatních podniků, které vystupují jako hlavní konkurenti (FOTR, 1999).

SWOT analýza je zkratka pro vnitřní silné a slabé stránky podniku a příležitosti a ohrožení identifikované ve vnějším prostředí podniku (TICHÁ, HRON, 2002).

SWOT analýzy je v obchodním světě všeobecně uznávaným základem pro analýzu faktorů, které ovlivňují konkurenční pozici podniku na trhu, ale zároveň se kouká do budoucnosti (RIZZO, 2005).

Zkratka SWOT vychází z počátečních písmen slov:

Strengths – silné stránky,

Weaknesses – slabé stránky,

Opportunities – příležitosti,

Threats – ohrožení (CHARVÁT, 2006).

Je pochopitelné, že jednotlivé faktory, ovlivňující prosperitu firmy a úspěšnost realizování nových obchodních příležitostí, mají rozdílnou důležitost. Tato analýza nám též říká, že i když je firma silná v určité oblasti, neznamená to, že tím získává automaticky konkurenční výhodu (BĚLOHLÁVEK, 2006).

Smyslem je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné a slabé stránky podniku. Analýza by měla vyústit v syntézu a závěry, které se stanou východiskem pro formulaci strategie. Strategie by měla na tyto závěry reagovat a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku (DEDOUCHOVÁ, 2001). VEBER (2003) dodává, že dobrá strategie je pak taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.

Podle FOTRA (1999) silné stránky představují ty činnosti, které podnik zvládá lépe než jeho hlavní konkurenti. Naopak slabé stránky odpovídají těm činnostem, které podnik zabezpečuje ve srovnání s konkurencí na nižší úrovni.

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat ty slabé. Současně je důležité být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. Cílem není v žádném případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Obchodní strategie obecně vychází ze snahy dosahovat a udržovat nejen ziskové prostředí podniku, ale i prostředí mezi podnikem a jeho okolím. Proto SWOT analýza

slouží jak pro řídicí orgán, který vytváří strategická rozhodnutí, tak pro uživatele z vně podniku, kteří na základě ní provádějí ta svá rozhodnutí (VALENTIN, 2001).

V rámci této analýzy se můžeme ptát na několik typů otázek. Například:

1. Jak může silná stránka firmy ovlivnit příležitosti?
2. Jak může silná stránka ovlivnit hrozby? Jak může hrozbám zabránit?
3. Jak může slabá stránka ovlivnit příležitosti?
4. Jak může slabá stránka zabránit hrozbám? (CHARVÁT, 2006).

Fakta pro SWOT analýzu lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty /benchmarking/, metodou interview, případně řízené diskuze expertů /brainstorming/.

Při zpracování by měly být respektovány určité zásady:

- závěry SWOT by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro který je zpracovávána,
- SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy,
- je-li součástí strategické analýzy, měla by být identifikována pouze strategická fakta,
- analýza by měla být objektivní, tzn., neměla by obsahovat jen subjektivní názory zpracovatele analýzy,
- síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významu, například by měly být zvýrazněny nejvýznamnější faktory (KERŤKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006).

Typické příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Silné stránky:

- adekvátní finanční zdroje,
- kvalita výrobků a služeb,
- úroveň managementu,
- image firmy či výrobku.

#### Slabé stránky:

- nejasný strategický záměr,
- zastaralé zařízení,
- slabá pozice na trhu,
- vysoké náklady ve srovnání s konkurencí,
- neschopnost financovat potřebné změny ve strategii.

#### Příležitosti:

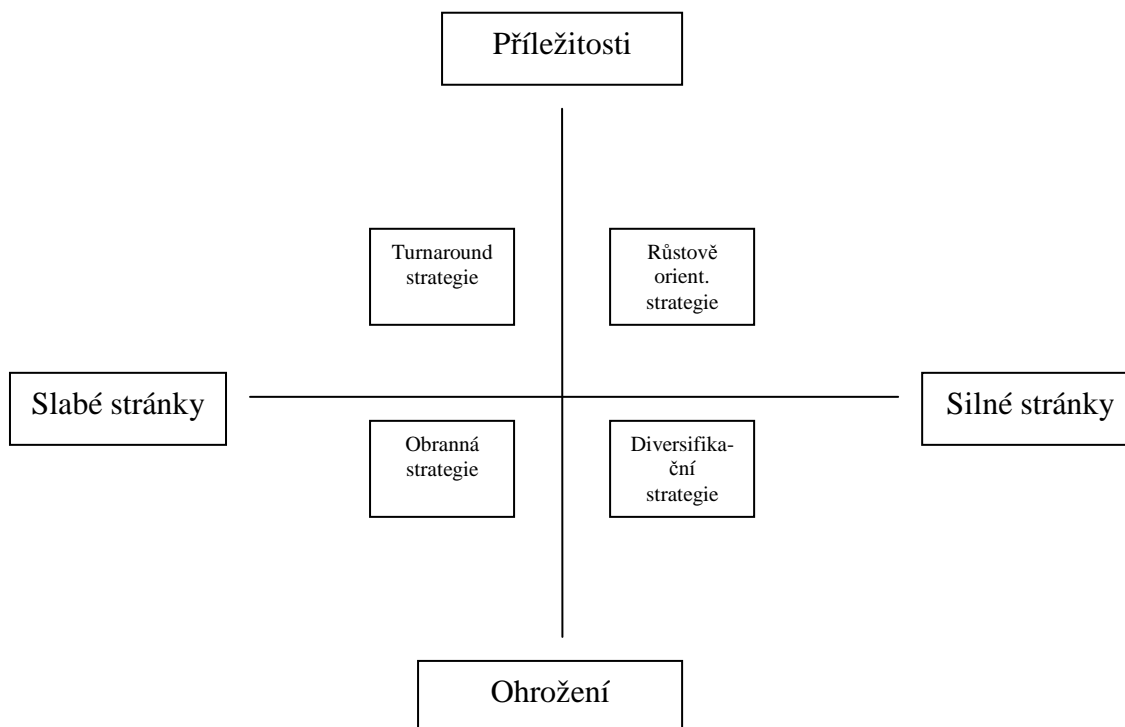
- rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků,
- rychlejší růst na trhu,
- využití IT/IS,
- vstup na nové trhy,
- rozvoj služeb a servisu.

#### Ohrožení:

- pomalejší růst trhu,
- hrozba substitučních výrobků,
- růst konkurence,
- zvyšující se nároky odběratelů,
- státní regulace (VEBER, 2003, TICHÁ, HRON, 2002, FOTR, 1999, PRAŽSKÁ, JINDRA, 1997).

Z obrázku 2 vidíme, že sestavením diagramu SWOT analýzy definujeme vzájemné vztahy kritických proměnných. Kombinace silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení vyžaduje rozdílné strategické volby (BEDNÁŘOVÁ, 2005).

Obr. 2 Diagram SWOT analýzy



Pramen: SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006

V prvním kvadrantu se podnik setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek, které tyto příležitosti podporují.

V druhém kvadrantu jsou silné stránky podrobeny nepříznivému okolí. Tato strategie vychází z předpokladu, že silné stránky se střetnou s hrozbami.

Ve třetím kvadrantu má podnik na trhu mnoho příležitostí, avšak je nucen čelit velkému množství slabých míst.

Čtvrtý, nejméně příznivý kvadrant, ukazuje podnik v situaci, ve které u něho převažují slabé stránky a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

TICHÁ A HRON (2002) sumarizují výsledky analýzy prostřednictvím SWOT matice (viz obrázek 3), která umožňuje první generování strategických alternativ.



Obr. 3 SWOT matice

	<b>Slabé stránky</b>	<b>Silné stránky</b>
<b>Příležitosti</b>	WO strategie „HLEDÁNÍ“	SO strategie „VYUŽITÍ“
<b>Ohrožení</b>	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“	ST strategie „KONFRONTACE“

Pramen: ROLÍNEK, 2003

Strategie SO znamená, že podnik využívá svých silných stránek k využití příležitostí (BEDNÁŘOVÁ, 2005). TICHÁ A HRON (2002) dodávají, že strategie SO umožňuje realizaci těchto strategií v reálně životě jen zřídka, a proto tento kvadrant vymezuje spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

WO strategie se snaží eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí (VEBER, 2003). BEDNÁŘOVÁ (2005) dodává, že podnik se tedy pokouší o minimalizaci slabých stránek a maximalizaci příležitostí.

ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením. WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí (TICHÁ, HRON, 2002).

### **2. 3. 4 Analýza konkurenceschopnosti**

Cílem analýzy konkurenceschopnosti je odpovědět na následující otázky:

- jak silná je současná konkurenční pozice podniku?
- bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že současná strategie se nezmění?
- jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům?
- má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu/nevýhodu?

Důležitou součástí této analýzy je ohodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům (TICHÁ, HRON, 2002).

PORTER (1994) dovádí tuto myšlenku až do kategorizace dobrých a špatných konkurentů, přičemž dokazuje, že dobří konkurenti mohou posloužit pro řadu strategických cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu daného podniku.

Pro tuto analýzu je důležité definovat klíčové faktory úspěchu (např. kvalita výrobků, výrobní schopnosti, finanční situace, nákladová pozice, schopnost cenového boje). Každému klíčovému faktoru je přiřazena váha, což odráží skutečnost, že jednotlivé ukazatele nemusí být stejně důležité při hodnocení konkurenceschopnosti. Porovnání vážených skóre, kterých podniky dosáhnou, ukazuje konkurenční pozice podniku a jeho nejbližších rivalů.

Formulace závěrů vychází z předchozího bodového hodnocení konkurenceschopnosti.

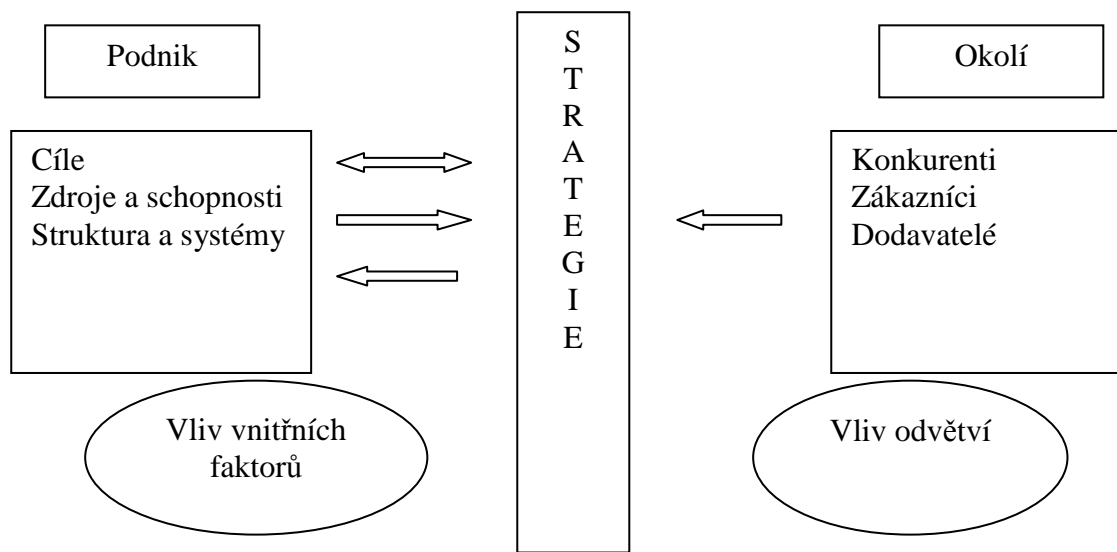
Zejména je třeba shrnout:

- jestli se situace podniku zlepšuje či zhoršuje,
- jestli má podnik nějakou čistou konkurenční výhodu,
- jak silná je konkurenční výhoda, popř. nevýhoda a jak obtížné ji bude překonat (TICHÁ, HRON, 2002).

### **2. 3. 5 Strategie podniku**

TICHÁ A HRON (2002) uvádějí, že základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí, jinými slovy je to nalezení způsobu, který umožňuje maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí podniku se zdroji, která má k dispozici. Analýza podnikových zdrojů je tedy druhým z pilířů formování podnikové strategie. Směřuje k identifikaci těch zdrojů a kompetencí, které mu umožní budovat konkurenční výhodu a to relativně trvale.

Obr. 4 Vliv vnějšího a vnitřního prostředí na podnikovou strategii



Pramen: SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006

### 3 Cíl a metodika práce

Cílem této diplomové práce je zhodnocení současné situace podniku XYZ, a. s. prostřednictvím analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě zjištěných poznatků bude navržena optimální strategie pro tento podnik k udržení či zlepšení jeho dosavadního postavení na trhu. Analýza vnitřního prostředí zachycuje několik oblastí podniku, ke kterým patří výroba, finance, marketing, lidské zdroje, výzkum a vývoj. Ve své práci se především zaměřuji na analýzu finanční oblasti a oblasti lidských zdrojů. Krátce je popsána i oblast výroby a marketingu společnosti. Prostřednictvím SWOT analýzy a analýz vnějšího prostředí podniku (především STEP analýza a Porterův model) bude podniku navržena vhodná strategie, kterou by se podnik měl v budoucnosti ubírat. Na základě výsledků v jednotlivých oblastech jsou navrženy změny, které mohou vést ke zlepšení celkové situace podniku a jeho postavení na trhu.

Při zpracovávání své diplomové práce jsem vycházela nejen z odborné literatury, ale informace jsem především čerpala ze zdrojů, které mi byly ve firmě zapůjčeny. Pro sepsání teoretického přehledu jsem využívala sekundárních pramenů, tzn., že jsem informace získávala zejména z odborné literatury převážně českých autorů. Literatura se týkala stěžejních oblastí, na které se ve své diplomové práci zaměřuji, a to oblast strategického řízení, personálního řízení a finanční analýzy podniku. V literárním přehledu využívám jak volného výtahu, tak textového výtahu, tzn., že jsem přesně opisovala důležité věty a pasáže. Teoretické poznatky jsem využila při zpracování analytické části práce, kde jsem provedla výpočty ukazatelů finanční analýzy, zhodnotila jsem personální oblast podniku a jeho silné a slabé stránky.

U SWOT analýzy jsem definovala jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku. Následně jsem provedla párové srovnání prostřednictvím Fullerova trojúhelníku. Poté jsem zjistila četnosti jednotlivých definovaných faktorů a na základě nich jsem provedla výpočet skóre strategických alternativ, ze kterého byla zjištěna výsledná strategie podniku.

Při hodnocení personální oblasti jsem vycházela ze směrnic a materiálů, které mi byly v podniku poskytnuty. Velmi důležitým zdrojem informací bylo dotazníkové šetření, které bylo mezi zaměstnanci podniku provedeno. Šetření proběhlo mezi zaměstnanci ústředí podniku a zaměstnanci jednoho z polejí v prosinci 2009. Celkem se šetření zúčastnilo 30 zaměstnanců. Zaměstnanci odpovídali na 21 otázek, které se týkaly mezd v podniku, pracovního zařazení, benefitů, spokojenosti pracovníků, komunikace v podniku apod. Při zpracování dotazníku jsem využívala zejména uzavřené otázky, které respondentovi nabízejí výběr z několika variant. 4 otázky pak měly charakter polouzavřený, který umožnil zaměstnanci vyjádřit svůj názor. Dotazníky jsem zpracovávala v programu MS Excel, kde jsem zjišťovala četnost odpovědí na jednotlivé otázky a následně jejich zhodnocení vyjádřila v grafické podobě nebo prostřednictvím tabulek.

Podklady pro výpočet finanční analýzy jsou interním materiálem podniku XYZ, a. s. Vycházela jsem z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow. Tyto poklady mi byly poskytnuty za hospodářské roky 2004 – 2008.

Při psaní své práce jsem využila i možnosti získat důležité informace přímo od generálního ředitele podniku a ekonomického ředitele. Na základě rozhovoru s nimi jsem si mohla udělat kompletní obraz o stávající i minulé situaci podniku, byly mi zodpovězeny veškeré dotazy, které mi pomohly vytvořit si souvislosti v jednotlivých oblastech, a také jsem získala spoustu cenných informací, které byly základem pro zpracování práce.

Dále jsem vycházela i z informací, které jsem získala na internetových stránkách. Byly to hlavně stránky [www.czso.cz](http://www.czso.cz) pro informace z oblasti Klasifikace ekonomických činností a pro informace z oblasti mezd a finanční analýzy. Dále jsem využívala i analýzy publikované na [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz). Takto získané informace jsem použila pro porovnávání hodnoceného podniku s odvětvím. Jednotlivé výsledky jsem vyobrazila v tabulkách a grafech.

V průběhu práce, zejména pak u finanční analýzy, jsem využila analogie mezi informacemi, která mi pomohla najít určité zákonitosti a vztahy mezi jednotlivými ukazateli. Na základě získaných podkladů jsem se snažila zachytit současný stav podniku a následně doporučit změny či úpravy pro zlepšení postavení v budoucnosti.

Pro výpočet finanční analýzy jsem použila následující vzorce podle Růčkové (2007).

### **Ukazatele likvidity**

Okamžitá likvidita = pohotové peněžní prostředky / krátkodobé cizí zdroje

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé cizí zdroje

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé cizí zdroje

Pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé cizí zdroje

### **Ukazatele rentability**

Rentabilita celkových aktiv = zisk před zdaněním a úroky / celková aktiva

Rentabilita kapitálu = zisk před zdaněním a úroky / vlastní kapitál + dlouh. Kapitál

Rentabilita vlastního kapitálu = čistý zisk / vlastní kapitál

Rentabilita tržeb = čistý zisk / tržby

Rentabilita nákladů = 1 – rentabilita tržeb

### **Ukazatele aktivity**

Obrat aktiv = tržby / celková aktiva

Obrat zásob = tržby / zásoby

Doba obratu aktiv (ve dnech) = aktiva / (tržby / 360)

Doba obratu zásob (ve dnech) = zásoby / (tržby / 360)

Doba inkasa pohledávek (ve dnech) = pohledávky / (tržby / 360)

Doba splatnosti závazků (ve dnech) = závazky / (tržby / 360)

### **Ukazatele zadluženosti**

Equity ratio (v %) = vlastní kapitál / celková aktiva

Debt ratio (v %) = cizí zdroje / celková aktiva

Finanční páka = celková aktiva / vlastní kapitál

Debt/equity ratio = celkové cizí zdroje / vlastní kapitál

Úrokové krytí = zisk před zdaněním a úroky / nákladové úroky

Vzhledem k požadavku podniku XYZ, a. s., neprezentovat v mé práci žádné poskytnuté materiály, uvádím řádkový soupis zdrojů, ze kterých jsem čerpala informace pro výpočet finanční analýzy.

Tržby – řádky 1, 5, 19, 31, výkaz zisku a ztráty

Nákladové úroky – řádek 43, výkaz zisku a ztráty

Zisk za účetní období (čistý zisk) – řádek 60, výkaz zisku a ztráty

Zisk před zdaněním – řádek 61, výkaz zisku a ztráty

Celková aktiva – řádek 1, rozvaha, aktiva

Oběžná aktiva – označení C., řádek 31, rozvaha, aktiva

Zásoby – označení C. I., řádek 32, rozvaha aktiva

Krátkodobé pohledávky – označení C. III., řádek 48, rozvaha, aktiva

Finanční majetek – označení C. IV., řádek 58, rozvaha, aktiva

Vlastní kapitál – označení A., řádek 68, rozvaha, pasiva

Cizí zdroje – označení B., řádek 85, rozvaha, pasiva

Dlouhodobé závazky – označení B. II., řádek 91, rozvaha, pasiva

Krátkodobé závazky – označení B. III., řádek 102, rozvaha, pasiva

## 4 Charakteristika organizace

Podnik XYZ, a. s. se sídlem v Českých Budějovicích byl založen v roce 1992 Fondem národního majetku ČR. Akciová společnost vznikla a pracuje jako samostatný celek. V čele společnosti stojí představenstvo, které jmenuje ředitel. Jako řídicí, ekonomické a právní centrum je ústředí a. s., kterému podléhají jednotlivé provozní jednotky rozesté po celém kraji. Tato střediska zajišťují lesnickou činnost pro Lesy ČR a další fyzické a právnické osoby.

Předmětem podnikání společnosti je organizační zajištění a provádění všech následujících lesnických činností:

- lesnictví, těžba dřeva a poskytování služeb v myslivosti,
- činnost technických poradců v oblasti lesnictví,
- výroba pilařská a impregnace dřeva,
- výroba dřevěných výrobků (kromě truhlářských a tesařských, nábytku a hraček),
- velkoobchod, specializovaný maloobchod,
- doprava a manipulace dřeva,
- zpracování dat, služby databank, správa sítí,
- pěstební a školkařská činnost,
- obnova lesa,
- nakládání se semeny a sazenicemi lesních dřevin aj.

Společnost je držitelem certifikátu Systému managementu jakosti, Systému environmentálního managementu, Systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a Systému ověřování spotřebitelského řetězce dřeva C-o-C.

Společnosti se daří maximálně využívat všech zdrojů, které poskytuje velký region působnosti, ale velká rozloha a roztržštěnost majetků je spíše nevýhodou. Je nutné neustále udržovat vysokou kvalitu práce u hlavního odběratele služeb, tj. LČR, s. p.



## 5 Analýza a zhodnocení současného stavu

V praktické části se zaměřím na zhodnocení vnitřního i vnějšího prostředí podniku XYZ, a. s. Vnitřní prostředí podniku poskytuje rozsáhlé možnosti zkoumání, a proto jsem si pro svou práci vybrala zejména oblast finanční a rozpočtovou a oblast řízení lidských zdrojů. Personální oblast podniku je dále doplněna o dotazníkové šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci výše uvedeného podniku. Krátce je zhodnocena výrobní a marketingová činnost podniku. Pro finanční analýzu jsem získala údaje z účetních závěrek z let 2004 – 2008.

### 5.1 Specifika oboru zemědělství a lesnictví

Z propočtů, které provedlo ministerstvo průmyslu a obchodu v jednotlivých oborech podle Klasifikace ekonomických činností, jsem vybrala některé ukazatele, které vykreslují charakter daného odvětví. Jsou to např. tokové finanční ukazatele, struktura nákladů v oboru, stav zásob a jejich pohyb v jednotlivých letech nebo vývoj tržeb. Tabulka 1 vyjadřuje podíl subjektů registrovaných v oboru zemědělství, lesnictví a rybolov na celkovém počtu všech registrovaných subjektů. Jak můžeme z tabulky vidět, tak od roku 1995 dochází k pozvolnému úbytku subjektů v tomto oboru. Tento úbytek můžeme připsat menší atraktivnosti tohoto odvětví, drahým vstupům, ale také klesajícím tržbám. Tuto skutečnost potvrzuje i fakt, že podíl tohoto odvětví na hrubém domácím produktu vyjádřeného v běžných cenách byl v roce 2007 pouhých 2,8 %.

Tabulka 1: Struktura registrovaných ekonomických subjektů (v %)

Obor/Rok	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Zemědělství, lesnictví	8,5	6,4	5,8	5,64	5,61	5,59	3,54

Pramen: ČSÚ

Tabulka 2: Tokové finanční ukazatele a produktivita práce v oboru

Rok	Výkony v mld. Kč	Výkonová spotřeba v mld. Kč	Účetní přidaná hodnota v mld. Kč	Produktivita práce na zaměstnance v tis. Kč
2007	102,3	70,9	31,4	368,2
2008	97,5	69,6	27,9	365,8

Pramen: ČSÚ, propočty MPO

Jak můžeme vidět z tabulky 2, tak v oboru zemědělství, lesnictví a rybolov dochází k poklesu i v oblasti tokových finančních ukazatelů. Výkony v roce 2008 poklesly oproti roku 2007 o 3,9 %, výkonová spotřeba zaznamenala pokles o 1,1 %, účetní přidaná hodnota poklesla o 10,3 % a to zejména z důvodu nižší produkce dřeva. Pokud bychom ale provedli srovnání účetní přidané hodnoty z roku 2004, která měla hodnotu 18,1 mld. Kč, tak v průběhu 4 let, došlo k jejímu nárůstu o více jak 50 %. Stejně tak tomu je i u produktivity práce na zaměstnance, která v roce 2004 činila 312,8 tis. Kč. Podle údajů Českého statistického úřadu pak hodnota výsledku hospodaření před zdaněním činila v roce 2004 částku 3 mld. Kč, v roce 2005 2,561 mld. Kč a v roce 2006 částku 4,071 mld. Kč.

Zhoršení finančních výsledků v oblasti zemědělství, lesnictví a rybolov je způsobené několika faktory. Důvodem byly jak vnější podmínky (růst zahraniční poptávky), tak i vnitřní, které spočívají v rozšiřování stávajících výrobních kapacit a v nových investicích. Dalším faktorem je posilování vlivů podniků pod zahraniční kontrolou na celkových finančních výsledcích. Největší propad tržeb byl pak zaznamenán v roce 2007, jak můžeme vidět z tabulky 3.

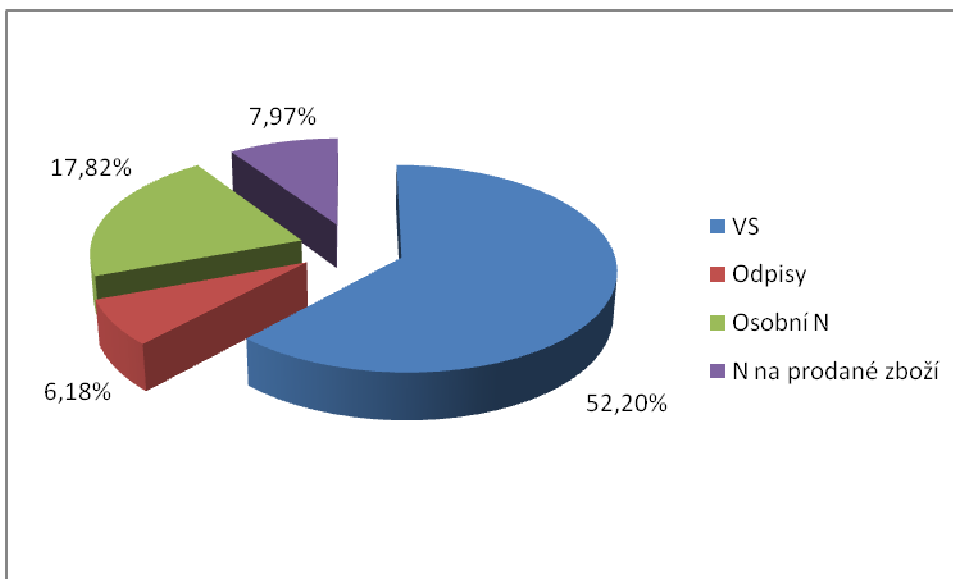
*Tabulka 3: Tržby v zemědělství, lesnictví a rybolovu*

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
%	1,9	-3	-1,6	2,5	-5,5	0	8	-3,7	-6,6	-3,8

Pramen: [www.bussinessinfo.cz/clanek/analyzy-statistiky](http://www.bussinessinfo.cz/clanek/analyzy-statistiky)

Z obrázku 5 můžeme vidět strukturu nákladů v oboru. Velkým podílem 52 % zaujímá hlavní místo výkonová spotřeba. Další výraznější položkou jsou skoro s 18 % osobní náklady. Odpisy a náklady na prodané zboží jsou v podstatě zanedbatelné.

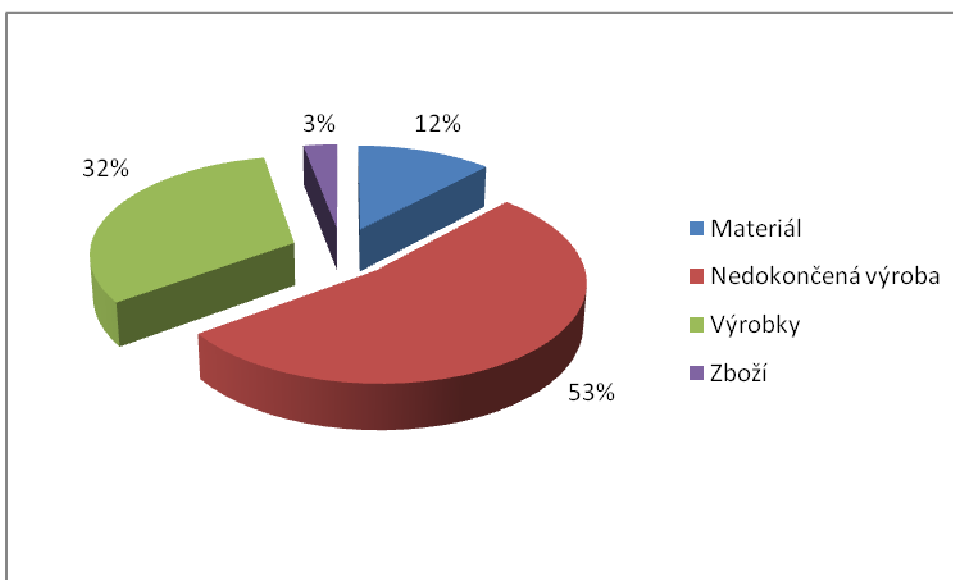
Obr. 5 Struktura nákladů v oboru



Pramen: ČSÚ, propočty MPO

Položka zásob činila v roce 2008 částku 3,5 mld. Kč. Oproti roku 2007 zaznamenala pokles o 13,6 %. Největší podíl ve struktuře zásob zaujímá nedokončená výroba, následovaná výrobky (viz obrázek 6). Položka zboží je v oborové struktuře téměř zanedbatelná.

Obr. 6 Struktura zásob v oboru



Pramen: ČSÚ, propočty MPO

## **5. 2 Finanční a rozpočtová oblast podniku**

Cílem rozboru této oblasti je zjistit finanční zdraví společnosti XYZ, a. s. s využitím známých metod finanční analýzy. V teorii existuje celá řada elementárních metod, kromě analýzy poměrových ukazatelů lze využít i souhrnné indexy hodnocení, ale v běžné podnikatelské praxi je technicky skoro nemožné, aby se veškeré tyto metody využívaly.

Pro výpočet finanční analýzy jsem vycházela z následujících výkazů:

- rozvaha – představuje výkaz, který na jedné straně zachycuje stav majetku podniku (aktiva) a na straně druhé zdroje jeho financování (pasiva), vždy k určitému datu. Ve své práci vycházím z údajů let 2004-2008.
- výkaz zisku a ztráty – poskytuje přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období (opět za období 2004-2008).
- výkaz cash flow – tento výkaz zachycuje příjmy peněz a jejich výdaje podle uskutečněných hospodářských operací. Využívá se k hodnocení platební schopnosti a řízení likvidity.

V rámci výpočtů je provedena analýza poměrovými ukazateli, horizontální analýza, která nám odpovídá na otázku o kolik nebo o jaké % se změnila jednotlivé položky v čase a vertikální analýza, která vypovídá o podílech jednotlivých hodnot rozvahy na celkové bilanční sumě. Poměrové ukazatele jsem rozčlenila do základních skupin, v rámci kterých jsem uvedla nejvýznamnější ukazatele.

### **5. 2. 1 Rozvaha**

Rozvaha nám poskytuje informace o majetku podniku a zdrojích jeho krytí a to k určitému časovému okamžiku.

### **Horizontální analýza**

Srovnání je provedeno meziročně. Cílem je změřit intenzitu změn jednotlivých ukazatelů.

*Tabulka 4: Horizontální analýza aktiv – absolutní změny (v tis. Kč)*

<b>Položka</b>	<b>2005-2004</b>	<b>2006-2005</b>	<b>2007-2006</b>	<b>2008-2007</b>
Aktiva celkem	-241 238	-3 064	-5 190	-253 822
Stálá aktiva	-85 343	-10 330	-7 419	-228 170
Oběžná aktiva	-156 006	6 128	2 874	-25 371
Krátkodobé pohledávky	-103 244	3 459	-1 578	-21 378
Finanční majetek	8 240	-4 197	-7 124	-938
Časové rozlišení	111	1 138	-645	-281

Pramen: firemní materiály, vlastní výpočty

*Tabulka 5: Horizontální analýza aktiv – relativní změny (v %)*

<b>Položka</b>	<b>2005/2004</b>	<b>2006/2005</b>	<b>2007/2006</b>	<b>2008/2007</b>
Aktiva celkem	-40	-0,8	-1,4	-71,7
Stálá aktiva	-25,7	-4,2	-3,1	-99,7
Oběžná aktiva	-57,6	5,3	2,4	-20,5
Krátkodobé pohledávky	-63,7	5,9	-2,5	-35,2
Finanční majetek	155,4	-31	-76,2	-42,2
Časové rozlišení	21,3	179,8	-36,4	-25

Pramen: firemní materiály, vlastní výpočty

Jak můžeme vidět z tabulky 4 a 5, v průběhu sledovaného období došlo k největšímu snížení v oblasti stálých aktiv, kdy mezi roky 2007 a 2008 došlo ke snížení téměř o 100 %. Tento pokles je způsobený zejména snižováním v oblasti staveb, pozemků a samostatných movitých věcí z důvodu odštěpení majetku v rámci chystané reorganizace podniku. Zajímavý je v této souvislosti i pohled na finanční majetek, který v tomto období zaznamenal také pokles, a to o 42 %. Z analýzy je zřejmé, že se

podnik v průběhu let potkal s finančními problémy, které znamenaly počátek reorganizace celého podniku. Časového rozlišení je pak z velké části tvořeno položkou příjmy příštích období.

*Tabulka 6: Horizontální analýza pasiv – absolutní změny (v tis. Kč)*

<b>Položka</b>	<b>2005-2004</b>	<b>2006-2005</b>	<b>2007-2006</b>	<b>2008-2007</b>
Pasiva celkem	-241 238	-3 064	-5 190	-253 822
Vlastní kapitál	-229 517	8 423	-4 141	-246 741
Cizí zdroje	-10 683	-11 746	-2 028	-7 143
Rezervy	6 142	-2 980	6 524	-18 728
Bankovní úvěry	-7 643	-6 834	2 101	-5 904
Krátkodobé závazky	-9 987	-2 746	-10 741	19 393
Časové rozlišení	-1 038	259	979	62

Pramen: firemní materiály, vlastní výpočty

*Tabulka 7: Horizontální analýza pasiv – relativní změny (v %)*

<b>Položka</b>	<b>2005/2004</b>	<b>2006/2005</b>	<b>2007/2006</b>	<b>2008/2007</b>
Pasiva celkem	-39,97	-0,85	-1,44	-71,69
Vlastní kapitál	-43,53	2,83	-1,35	-81,71
Cizí zdroje	-14,3	-18,35	-3,88	-14,22
Rezervy	55,12	-17,24	45,61	-89,92
Bankovní úvěry	-41,81	-64,25	55,25	-100
Krátkodobé závazky	-22,16	-7,83	-33,21	89,79
Časové rozlišení	-62,79	42,11	112,01	3,35

Pramen: firemní materiály, vlastní výpočty

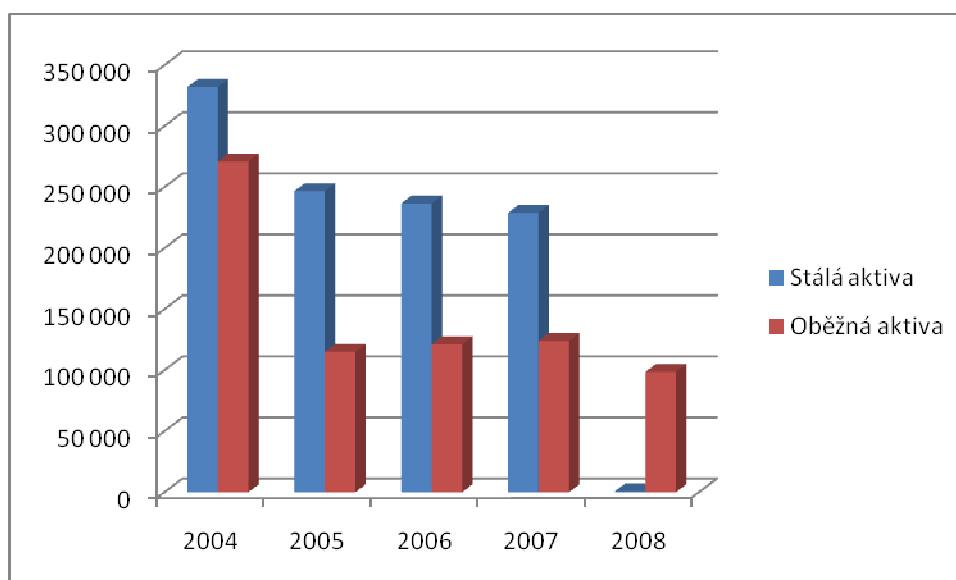
Z tabulky 6 a 7 můžeme vidět velice zajímavý průběh u položky rezervy. V letech 2004 a 2005 zaznamenaly nárůst ve výši 55 %, tento nárůst pokračoval i v letech 2006 a 2007, ale v roce 2008 došlo v podstatě k celému rozpuštění rezerv opět z důvodu reorganizace podniku.

Jak můžeme z tabulky vidět, podnik se v roce 2008 dostal na nulovou částku u položky bankovních úvěrů. Jedním z důvodů je přechod některých půjček a úvěrů na mateřskou společnost, dalším je skončení leasingů u některých strojů a zařízení a posledním důvodem je, že bankovní úvěry byly uhrazeny z tržeb prodeje dlouhodobého majetku. Krátkodobé závazky zaznamenaly nárůst v roce 2008 z toho důvodu, že firma se snažila preferovat krátkodobější zadlužení před dlouhodobým a to zejména z důvodu zhoršujících se finančních problémů.

### **Vertikální analýza aktiv**

Obrázek 7 vypovídá o majetkové struktuře analyzované společnosti. Z obrázku je patrné, že ve firmě v roce 2004 byl poměr stálých a oběžných aktiv téměř vyrovnaný. Od roku 2005 stálá aktiva významně převyšují aktiva oběžná. Až do roku 2007 docházelo k postupnému nárůstu podílu stálých aktiv. Tento jev můžeme hodnotit jako kladný, signalizuje efektivní nakládání se svěřenými prostředky. Firma své volné finanční prostředky ukládala do stálých aktiv. V roce 2008 však došlo k výraznému snížení dlouhodobého majetku kvůli výše zmíněné reorganizaci.

*Obr. 7 Struktura aktiv v letech 2004-2008 (v tis. Kč)*

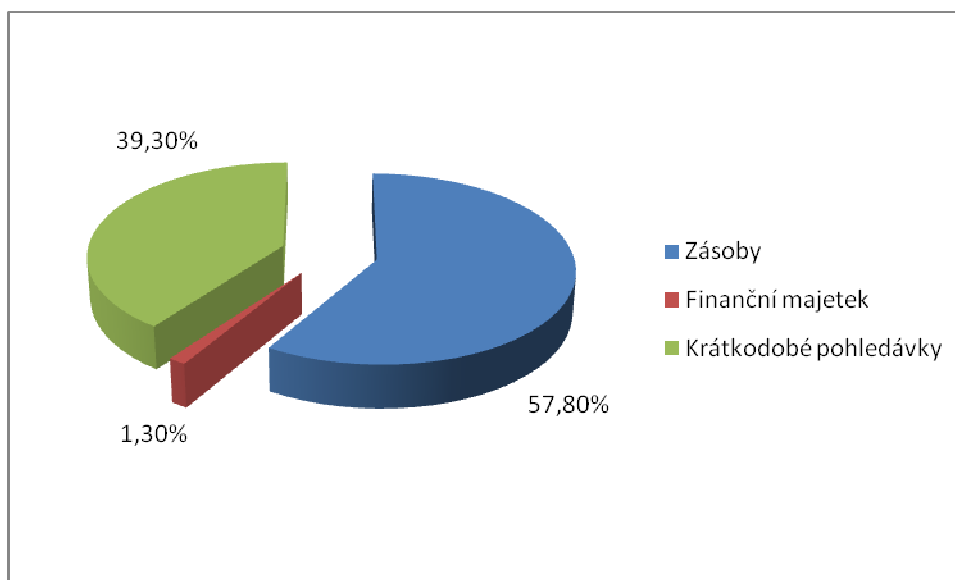


Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

Pokud bych měla zhodnotit strukturu stálých aktiv, tak od roku 2004 do roku 2007 převážnou část tvořil dlouhodobý finanční majetek a to s podílem v průměru 37 %. Hlavní položku pak tvořily podíly v ovládaných a řízených osobách. Dlouhodobý hmotný majetek byl v těchto letech kolem 28 % a dlouhodobý nehmotný majetek je v postavení k celkové bilanční sumě v podstatě zanedbatelný. Jak již bylo uvedeno výše, v roce 2008 se podíl stálých aktiv k bilanční sumě stal velmi nepatrným.

Oběžná aktiva v podniku tvoří v jednotlivých letech 30 – 40 %, v roce 2008 pak 98 % všech aktiv podniku. Velikost oběžných aktiv by neměla ohrozit likviditu společnosti, tzn., že podnik je schopen prostřednictvím svých oběžných aktiv platit své závazky. Na druhou stranu by podnik neměl převážnou část svých prostředků vázat v oběžných aktivech, protože tato aktiva na sebe vážou další náklady a tím se snižuje zisk společnosti. Struktura oběžných aktiv se v průběhu let moc neměnila. Převážnou část tvoří zásoby (zejména výrobky) a krátkodobé pohledávky (pohledávky z obchodních vztahů). Na obrázku 8 můžete vidět strukturu oběžných aktiv v roce 2008.

*Obr. 8 Struktura oběžných aktiv v roce 2008*



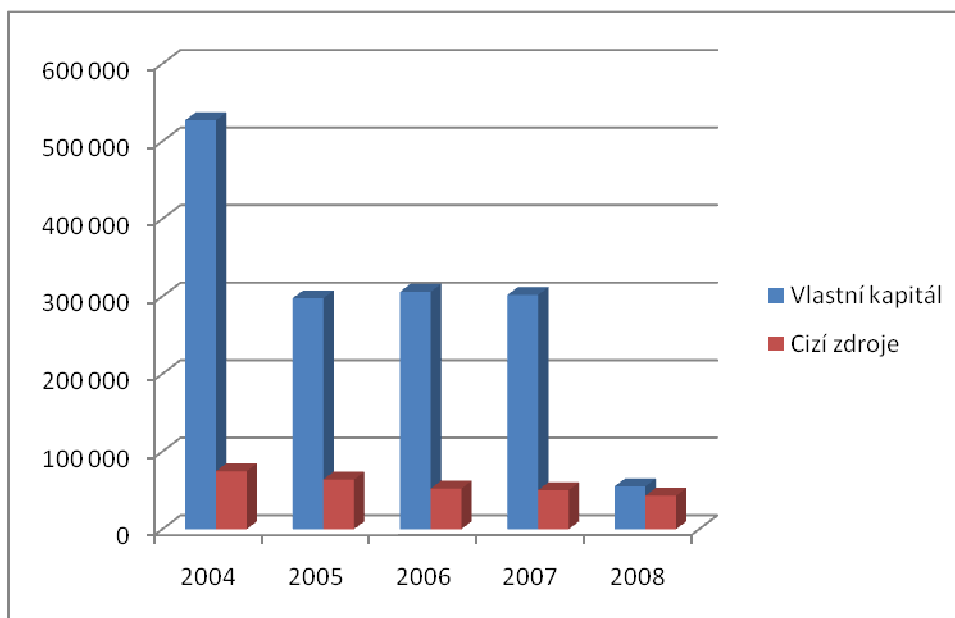
Pramen: firemní materiály, vlastní úprava



### **Vertikální analýza pasiv**

Při zhodnocení struktury pasiv je z obrázku 9 patrné, že v průběhu sledovaného období je dominantní položka vlastního kapitálu oproti cizím zdrojům. V jednotlivých letech velikost vlastního kapitálu představuje přes 80 % celkové bilanční sumy, v roce 2008 tato položka činí 55,1 %. Tato skutečnost vede společnost k využívání vlastních zdrojů financování, což ale může ovlivnit oblast rentability, protože vlastní zdroje financování jsou obecně nákladnější než cizí zdroje. Proto je nutné se v dalších etapách výpočtu zaměřit na rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu celkového kapitálu, ve kterých se větší využití tohoto kapitálu projeví.

*Obr. 9 Vertikální analýza pasiv v letech 2004 – 2008 (v tis. Kč)*



Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

Strukturu vlastního kapitálu pak tvoří zejména základní kapitál a kapitálové fondy, částky rezervního fondu a výsledku hospodaření jsou v podstatě zanedbatelné. U cizích zdrojů jsou pak největší položkou krátkodobé závazky následované bankovními úvěry a v posledních letech také rezervami.

## 5. 2. 2 Výkaz zisku a ztráty

Jak můžeme vidět z tabulky 8, v průběhu sledovaného období firma vytvářela kladný hospodářský výsledek. Z dostupných firemních materiálů byl záporný výsledek hospodaření vytvořen v roce 2003, ale tato ztráta ještě neznamenala žádný počátek krize společnosti, což se projevilo v následujících letech kladným hospodařením.

Kladný výsledek hospodaření obvykle bývá pouze v případě, že firma disponuje dostatečným množstvím finančních prostředků, které může výhodně investovat. Výsledkem problémů firmy je pak v roce 2008 velmi výrazná ztráta, která byla posledním impulsem pro nutnou restrukturalizaci celého podniku. Bylo nutné zavést několik opatření, které měly vést ke zvýšení rentability v roce 2009 a k postupnému návratu ke kladnému hospodaření (podrobněji viz finanční plánování).

Tabulka 8: Výsledek hospodaření podle jednotlivých kategorií (v tis. Kč)

Položka	2004	2005	2006	2007	2008
Provozní VH	6 643	-2 328	11 520	5 635	-35 237
Finanční VH	989	89	-424	-437	-721
VH za běžnou činnost	5 533	3 443	10 132	4 184	-35 981
Mimořádný VH	-81	-2 652	-1 194	0	0
VH za účetní období	5 452	791	8 938	4 184	-35 981
VH před zdaněním	7 551	-4 891	9 902	5 198	-35 958

Vysvětlivky: VH – výsledek hospodaření

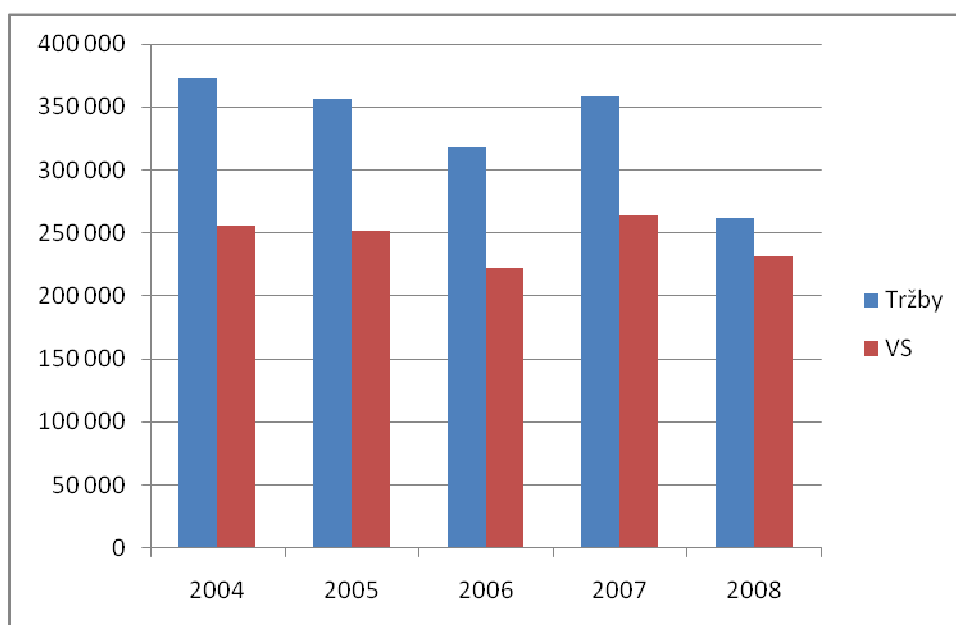
Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

Z informací, které nám poskytuje výkaz zisku a ztráty můžeme také porovnat dvě nejpodstatnější položky výnosů a nákladů, a to výkony a výkonovou spotřebu. Protože firma nedisponuje žádnými zásobami zboží, je toto souměření zaměřené na tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a spotřebu materiálu a energie. U tržeb je požadován trvalý růst nebo setrvalý stav, což v našem případě není pravda, protože tržby společnosti meziročně klesají. Výjimkou je pouze rok 2007, kde došlo k nárůstu tržeb oproti předchozímu období o 15 %. Naopak v kategorii nákladů by firma měla

dbát na snižování, tzn., měl by být zaznamenán pokles výkonové spotřeby, což firma s výjimkou roku 2007 splňuje.

Z obrázku 10 je patrné, že pokles hodnot není s podobnou dynamikou. Tržby meziročně klesaly v roce 2005 o 4 %, v roce 2006 o 8 % a v roce 2008 o 30 %. Meziroční pokles nákladů je pak v roce 2005 o 2 %, v roce 2006 a 2008 o 12 %. Za negativní lze také považovat, že pokles tržeb má mírně vyšší dynamiku, protože jednu korunu tržeb tak podnik vyprodukoval s vyššími náklady než v roce předchozím.

Obr. 10 Poměr tržeb za vlastní výroby a výkonové spotřeby (v tis. Kč)



Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

V oblasti výkazu zisku a ztráty je také důležité poznamenat fakt, který souvisí s rokem 2008 a oblastí tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Prodej dlouhodobého majetku znamenal nárůst tržeb v roce 2008 o 53 %. Výnos z tohoto prodeje byl částečně určen na úhradu zbývajících částek bankovních úvěrů.

### 5. 2. 3 Cash flow

U výkazu cash flow je nejdůležitější analýza provozního cash flow, protože pokud je v této oblasti převaha příjmů nad výdaji, pak je způsob hospodaření nastaven optimálním způsobem.

Jak můžeme vidět z tabulky 9 charakter peněžních toků je různorodý. V provozní činnosti je záporné cash flow v roce 2004 způsobené zejména změnami v oblasti krátkodobých závazků a v roce 2008 tato záporná hodnota souvisí s likvidací všech rezerv. Záporné cash flow je v podniku především spojeno s finanční činností díky vypláceným podílům na zisku.

Tabulka 9: Velikost peněžních toků podle jednotlivých činností (v tis. Kč)

Rok/činnost	Provozní činnost	Investiční činnost	Finanční činnost
2004	-188 029	181 133	795
2005	172 135	73 249	-237 144
2006	4 775	-2 436	-6 536
2007	5 341	-6 328	-6 137
2008	-1 424	10 213	-9 727

Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

### 5. 2. 4 Poměrová analýza

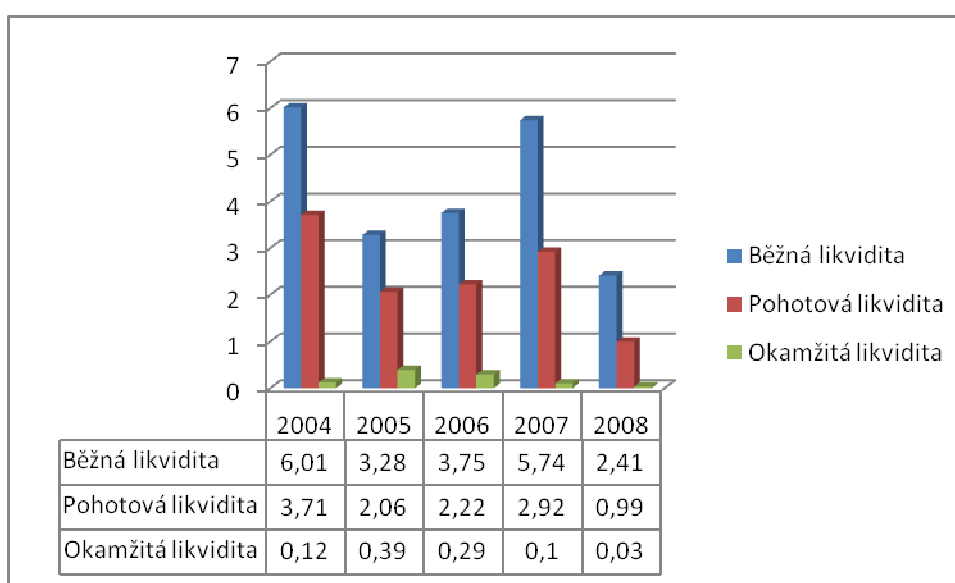
#### 5. 2. 4. 1 Ukazatele likvidity

Doporučené hodnoty pro jednotlivé ukazatele podle Valacha (1999):

- běžná likvidita – pro tuto likviditu platí, že hodnoty čitatele jsou k hodnotě jmenovatele v rozmezí 1,5 – 2,5.
- okamžitá likvidita - tuto likviditu lze považovat za dobrou, je-li hodnota ukazatele v poměru 1:1.
- pohotová likvidita – hodnota čitatele k jmenovateli by měla být kolem 0,2.

Jak můžeme vidět z obrázku 11, hodnoty běžné likvidity velmi převyšují doporučení. Z hodnot vyplývá, že oběžná aktiva v jednotlivých letech mnohonásobně pokrývají krátkodobé závazky podniku (v průměru je to 4,2x). Tzn., že čtyřmi jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Vysoké hodnoty znamenají velmi dobrou platební schopnost podniku. Ale je důležité si povšimnout, že tato schopnost mezi roky 2007 a 2008 výrazně poklesla v podstatě na nejhorší hodnotu ve sledovaném období.

Obr. 11 Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2004 - 2008



Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

Pohotová likvidita také převyšuje doporučené hodnoty. Vysoké hodnoty znamenají neefektivní vázanost oběžných aktiv ve formě finančních prostředků, což podniku nepřináší žádné nebo jen velmi malé úroky. Hodnoty meziročně klesají, ale takto vysoká likvidita bude mít vliv na snižující se rentabilitu, protože finanční prostředky nejsou ukládány ve výnosnějších formách aktiv.

Posledním ukazatelem je okamžitá likvidita. V průběhu sledovaného období se tento ukazatel jako jediný pohybuje kolem doporučených hodnot. Až do roku 2007 z hodnot vyplývá, že podnik měl dostatečné množství nejlikvidnějších prostředků k zachování platební schopnosti, společnosti tak nehrozily žádné finanční problémy a tento fakt byl

důležitý zejména pro věřitele společnosti. Hodnota roku 2008 pak jen dokazuje, že v tomto období se podnik nacházel ve významných problémech, jak již bylo zmíněno výše a ocitl se ve vážné situaci, ohrožující jeho solventnost.

#### 5. 2. 4. 2 Ukazatele rentability

Pro výpočet ukazatelů rentability jsem použila dva typy výsledků hospodaření. Pro výpočet rentability celkových aktiv a rentability kapitálu jsem uvažovala výsledek hospodaření před zdaněním navýšený o nákladové úroky a pro výpočet rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb jsem použila výsledek hospodaření po zdanění.

Ve své práci jsem se zabývala hlavně těmito ukazateli rentability:

- rentabilita celkových aktiv (ROA),
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE),
- rentabilita kapitálu (ROCE),
- rentabilita tržeb (ROS).

Vývoj jednotlivých ukazatelů můžeme vidět v tabulce 10.

Tabulka 10: Ukazatele rentability v letech 2004-2008 (v %)

Rok/položka	ROA	ROE	ROCE	ROS
2004	1,43	1,03	1,55	1,46
2005	-1,05	0,27	-1,17	0,22
2006	2,89	2,92	3,18	2,81
2007	1,52	1,39	1,63	1,17
2008	-35,28	-65,14	-61,69	-13,72

Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

Jak jsem se zmínila výše, tak základem jednotlivých ukazatelů je výsledek hospodaření. Proto zejména v roce 2008, kdy podnik dosáhl ztráty, jsou hodnoty ukazatelů záporné. Obecně je doporučováno, aby ukazatele rentability měly v čase vzestupný charakter, což v našem případě neplatí.

Rentabilita celkových aktiv vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, tzn., že tento ukazatel hodnotí výnosnost vloženého kapitálu. Tato výnosnost je brána bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla činnost financována. Hodnoty ukazatele můžeme také charakterizovat jako výnos podniku na aktiva, tzn., jak podnik využívá aktiva k uspokojování vlastníků. V našem případě jsou hodnoty sledovaného období velmi nízké. Jak jsem již uvedla výše, takto nízká rentabilita může být způsobena příliš vysokou vazbou peněžních prostředků v méně výnosných složkách aktiv.

Ukazatel ROE vyjadřuje míru ziskovosti vlastního kapitálu, tzn., jaký zisk přináší využití vlastního kapitálu jeho vlastníky. Ani hodnota tohoto ukazatele není příliš přívětivá. Meziroční pokles můžeme připisat většímu využití vlastních zdrojů financování. Růst můžeme zajistit buď prostřednictvím snižování nákladů, nebo zajištěním zvýšení odbytu produktů společnosti, nebo menším využíváním vlastních zdrojů financování a příklonem k vyrovnanější kapitálové struktuře a tím i většímu využívání cizích zdrojů (Růčková, 2007).

Dalším ukazatelem je rentabilita tržeb. ROS vyjadřuje, jaký zisk dokáže podnik vytvořit na 1 Kč tržeb. Jak můžeme vidět ve výše uvedené tabulce 10, naše hodnoty jsou velmi malé, tzn., že může být ohrožena situace podniku z hlediska produkce, naše ceny výrobků jsou buď nízké, nebo jsou náklady podniku příliš vysoké.

#### **5. 2. 4. 3 Ukazatele zadluženosti**

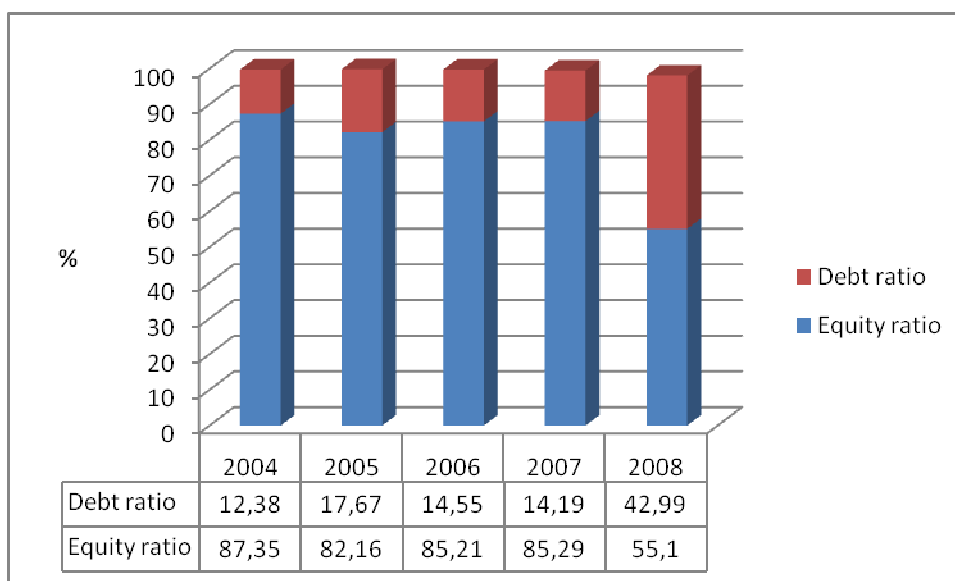
Tyto ukazatele vyjadřují, v jakém rozsahu firma používá cizí zdroje pro financování svých aktiv. Z hlediska zadluženosti platí, že čím vyšší je objem závazků, tím více je potřeba v budoucnosti věnovat tvorbě prostředků na jejich splácení.

Jak můžeme vidět z obrázku 12, tak se podniková kapitálová struktura v čase výrazně neměnila. Firma pro financování svých potřeb využívá zejména vlastní zdroje, což je patrné z výsledků ukazatele equity ratio. Důvodem výrazného nárůstu debt ratio v roce 2008 je především fakt, že firma v tomto roce rozpustila převážnou část kapitálových fondů, které jsou součástí vlastního kapitálu a tím celou jeho hodnotu snížila. Tento

nárůst neměl nic společného s větším využitím bankovních úvěrů na financování potřeb podniku, právě naopak, v roce 2008 podnik veškeré bankovní úvěry splatil.

Dále si můžeme povšimnout, že v roce 2005 došlo k výraznému snížení výsledku hospodaření a zároveň využití vlastního kapitálu bylo stále velmi vysoké, i když se oproti roku 2004 snížil o 6 %. Tato skutečnost měla negativní vliv na výnosnost vložených prostředků majiteli firmy.

Obr. 12 Ukazatele zadluženosti v letech 2004 - 2008



Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

Vzhledem ke stávající situaci by podnik měl v budoucnu počítat s větším využitím cizích zdrojů pro financování svých potřeb, ale v rozumné míře, aby podnik nebyl zatěžován velkým zadlužením. Podnik by měl využívat zejména krátkodobých cizích zdrojů financování, které nepředstavují takovou zátěž v podobě úroků jako cizí zdroje dlouhodobé. Krátkodobý kapitál je obecně levnější, snáze a rychleji získatelný. Na druhou stranu ale doby splatnosti bývají kratší a to může být pro některé podniky problémem.

K ukazatelům zadluženosti patří také ukazatel úrokového krytí. Udává, kolikrát je zisk větší než úroky, neboli kolikrát bychom mohli ze zisku uhradit nákladové úroky. Hodnoty by měly být takové, aby po zaplacení úroků zůstala část zisku pro uspokojení



akcionářů. Jak můžeme vidět z tabulky 11, v průběhu sledovaného období je situace poměrně uspokojivá, výjimkou jsou pouze roky 2005 a 2008, kdy je hodnota tohoto ukazatele záporná vlivem ztrátového hospodářského výsledku. Literatura uvádí, že je dostačující, jsou-li úroky pokryty ziskem 3x až 6x.

*Tabulka 11: Ukazatel úrokového krytí v letech 2004 – 2008*

Ukazatel/rok	2004	2005	2006	2007	2008
Úrokové krytí	7,99	-3,54	21,63	30,04	-60,15

Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

#### **5. 2. 4. 4 Ukazatele aktivity**

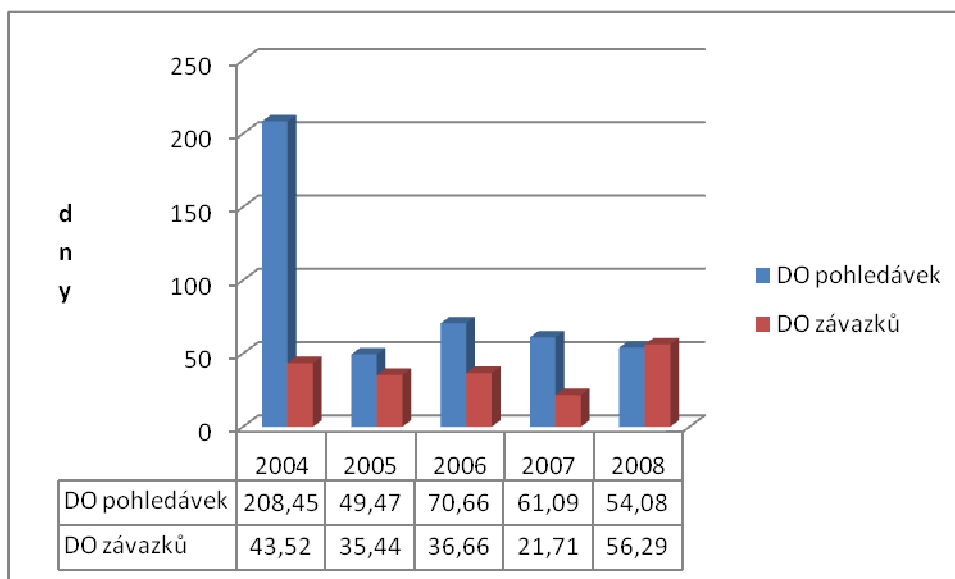
Ukazatele aktivity hodnotí především oběžná aktiva (zásoby a pohledávky) a krátkodobé závazky. Cílem je zjistit efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů, jestli podnik správně hospodaří se svěřenými aktivy a jakým způsobem toto hospodaření ovlivňuje výnosnost a likviditu podniku.

Mezi důležité faktory patří zejména poměr mezi dobou obratu pohledávek a závazků. Obecně by měla doba obratu závazků být delší než doba obratu pohledávek. Jak si můžeme povšimnout z obrázku 13, situace v našem podniku je opačná a doba obratu pohledávek výrazně převyšuje dobu obratu závazků. Tento fakt může být pro podnik nebezpečný v okamžiku, kdy by neměl dostatek likvidních prostředků na zaplacení svých závazků a jeho schopnost splácet včas a v plné výši by byla ohrožena. Zejména v roce 2008, kdy měl podnik velmi nízkou hodnotu okamžité likvidity, by tato situace byla velmi nebezpečná, ale jak vidíme z obrázku, v tomto roce jako jediném je doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků. Pro zajištění těchto situací mohou podniku doporučit, aby měl nějaké finanční rezervy na financování svých závazků.

Doba obratu pohledávek zaznamenala největší hodnotu v roce 2004, ale následující rok zaznamenal prudký pokles. Oproti roku 2004 se dá tedy říci, že se platební schopnost odběratelů výrazně zlepšila a v roce 2006 dosáhla doba obratu hodnot, které jsou pro podmínky České republiky obvyklé, kolem 60ti dnů.

Doba obratu závazků je velmi nízká, což odpovídá faktu, že podnik nemůže čekat na úhrady od svých odběratelů a veškeré své závazky financuje z vlastního kapitálu, popř. z cizích zdrojů, jak už jsme se mohli přesvědčit u předchozích ukazatelů.

Obr. 13 Doba obratu pohledávek a závazků v letech 2004 - 2008



Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

Doba obratu zásob charakterizuje, jak dlouho jsou drženy zásoby podniku před jejich spotřebou, popř. prodejem. Jak můžeme vidět z tabulky 12, v průběhu sledovaného období se doba obratu zásob postupně zvyšuje, což nemusí být vždy žádané, protože tento ukazatel můžeme brát i jako indikátor likvidity, tzn., vyjadřuje, kdy se nám zásoba promění v hotovost nebo pohledávku. Pokud se doba bude neustále prodlužovat, znamená to, že podnik bude muset na své peníze čekat delší dobu a to není žádoucí.

Tabulka 12: Doba obratu zásob (ve dnech)

Položka/rok	2004	2005	2006	2007	2008
Doba obratu zásob	48,1	43,01	56,05	61,33	79,58

Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

S dobou obratu zásob souvisí také rychlost obratu zásob, která nám udává, kolikrát jsou zásoby v podniku během roku prodány a znovu naskladněny. Je zřejmé, že čím větší

bude doba obratu zásob, tím nižší bude obratovost zásob. Největší hodnoty podnik dosáhl v roce 2005, kdy obratovost zásob činila 8,37. Nejnižší hodnota patří roku 2008, kdy obratovost zásob činila 4,52.

#### 5. 2. 4. 5 Pyramidový rozklad

Pro pyramidový rozklad jsem si vybrala roky 2006 a 2007 z celého sledovaného období, protože v těchto dvou letech je situace podniku nepříznivější a podnik nedosahuje záporného výsledku hospodaření. Tímto rozkladem zjistíme vliv jednotlivých složek na celkovou rentabilitu vlastního kapitálu. Při zjišťování jednotlivých vlivů jsem použila logaritmickou metodu.

Při rozkladu jsem vycházela z následujících vzorců:

- rentabilita vlastního kapitálu = čistý zisk / vlastní kapitál
- rentabilita celkových aktiv = zisk před úroky a zdaněním / celková aktiva
- daňové břemeno = čistý zisk / zisk před zdaněním
- zisková marže = zisk před úroky a zdaněním / tržby
- obrat aktiv = tržby / celková aktiva
- úrokové břemeno = zisk před zdaněním / zisk před zdaněním a úroky
- pákový ukazatel = celková aktiva / vlastní kapitál
- finanční páka = úrokové břemeno x pákový ukazatel
- změny ukazatel =  $(\log I_a / \log I_b) \times \text{změna } b$

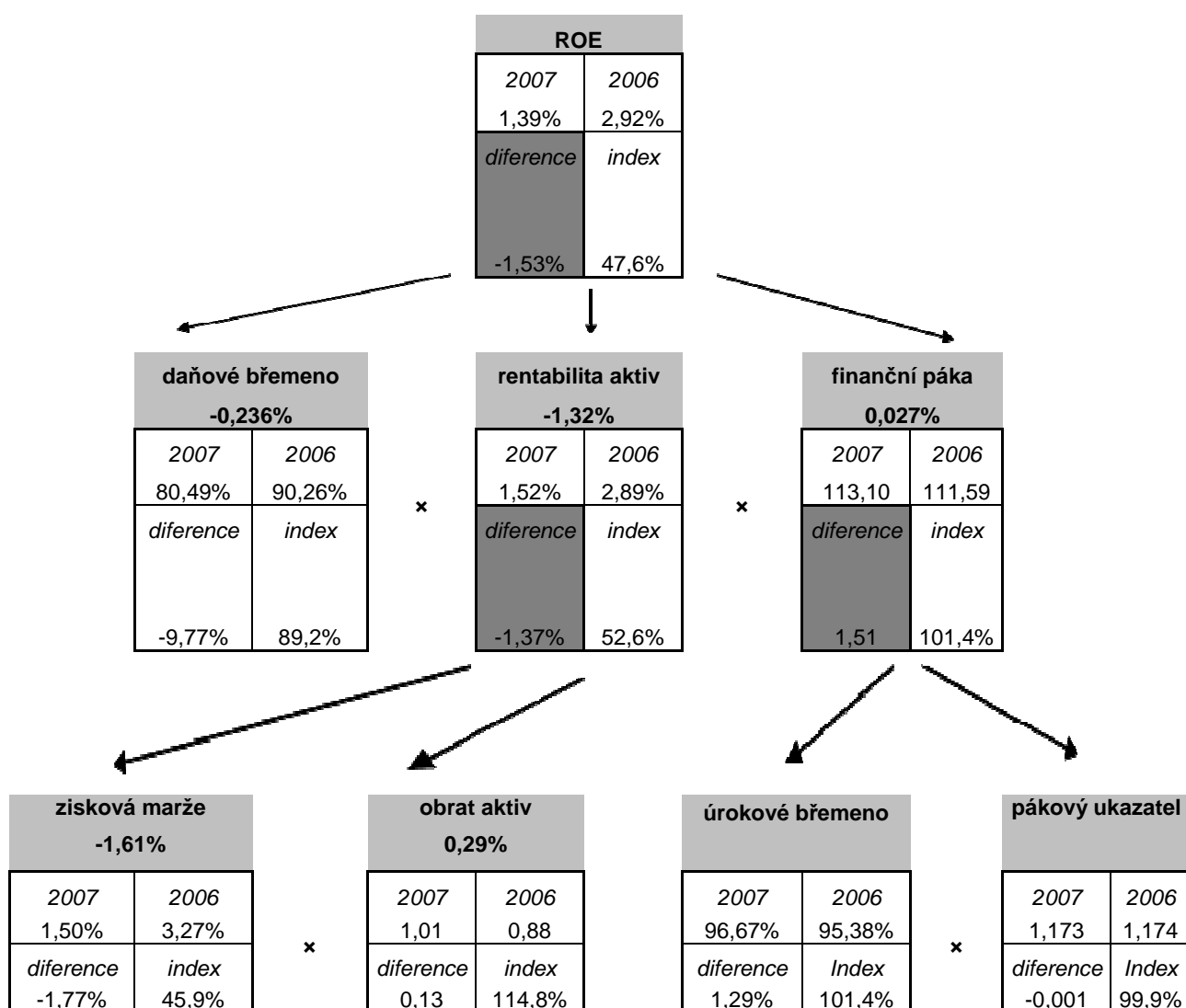
Obrázek 14 nám popisuje pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu. Cílem tohoto rozkladu je popsat vzájemné závislosti jednotlivých ukazatelů. Charakteristické pro rozklad je, že pokud provedeme zásah do jednoho ukazatele, projeví se v celé vazbě. Z pyramidy vyplývá, že rentabilitu vlastního kapitálu můžeme ovlivnit třemi faktory – ziskovou marží, obratem aktiv a finanční pákou. Jakýkoli růst těchto ukazatelů bude mít za následek růst rentability vlastního kapitálu. Z naší pyramidy vychází, že nárůst ROE je způsobený z 0,027 % vlivem finanční páky. Daňové břemeno a rentabilita celkových aktiv ROE snižují. V okamžiku, kdy by společnost pro financování svých aktiv používala pouze vlastní kapitál, platilo by, že  $ROA = ROE$ .

Ale protože určitá část aktiv je financována cizími zdroji, tak se tato skutečnost projeví ve finanční páce.

Větší zadluženost má na ukazatel ROE pozitivní vliv jen tehdy, jestliže dokáže vyprodukovat o tolik více zisku, aby jím vykompenzovala pokles obou činitelů ukazatele ROA (Higgins, 1997).

Zvýšení ukazatele ROE můžeme tedy dosáhnout jak zvyšováním rentability tržeb, tak i zrychlením obratu kapitálu a větším využitím cizích zdrojů.

Obr. 14 Pyramidový rozklad vlastního kapitálu



Pramen: firemní materiály, vlastní výpočty a úprava

### **Kontrola výpočtu**

Při kontrole zjišťujeme, zda se diference ROE rovná součtu daňového břemene, rentability aktiv a finanční páky.

$$-1,53 = -0,236 - 1,32 + 0,027 \text{ (součet} = -1,529)$$

### **5. 2. 5 Finanční plánování**

Společnost XYZ, a. s. každoročně vypracovává roční finanční plán, který je základem pro sledování a hodnocení výkonnosti, stavu majetku a dalšího vývoje společnosti.

Finanční plán slouží:

- k posouzení, zda navrhovaný směr činnosti odpovídá jejich záměrům,
- k porovnání, zda se podařilo stanovené úkoly splnit,
- k porovnání výkonnosti jednotlivých společností.

### **Předběžný roční plán společnosti – strategie příslušného roku**

Tento plán slouží zejména pro zajištění dalšího financování společnosti. Jeho obsah tvoří:

- výkaz zisku a ztráty,
- rozvaha,
- typové cash flow,
- tabulka vybraných ukazatelů,
- rozpis investic (včetně časovosti) a způsobu financování, kvalifikace nákupu prostředků, investiční záměry s kalkulací návratnosti, zdůvodnění naléhavosti nákupu investic,
- informace týkající se údržby a opravy najatého majetku, které jsou podkladem pro uzavření rámcové smlouvy o pronájmu,
- opatření ke zlepšení rentability v daném roce
- komentář vedení společnosti k předloženému plánu.

Předběžný roční plán se zpravidla zpracovává v první polovině ledna příslušného roku.

## **Plán společnosti**

Plán společnosti také vypracovává vedení. Ve společnosti je využíván informační systém SAP a obsahem tohoto plánu je metodika jeho tvorby tímto systémem. Tento dokument obsahuje podobné náležitosti jako předběžný roční plán doplněný o informace týkající se:

- prodeje nepotřebného majetku (včetně předpokládaných termínů prodejů),
- výsledků jednotlivých činností dle SAP,
- správní režie,
- pohledávek z obchodního styku,
- závazků z obchodního styku,
- aktualizací opatření ke zlepšení rentability.

Plán společnosti je projednán s vedením holdingu, jehož je firma XYZ, a. s. součástí a následně v představenstvech společností v průběhu března příslušného roku.

## **Upřesnění plánu**

V průběhu srpna se předkládá upřesnění plánu společnosti v rozsahu výkazu zisku a ztráty, rozvahy, cash flow a tabulek informujících o pohledávkách a závazcích z obchodního styku. Toto upřesnění je schvalováno v průběhu září jako druhá verze ročního plánu.

## **Plán holdingu společností**

Plán se zpracovává na úrovni holdingu a vychází z plánu jednotlivých společností a je v obdobném rozsahu jako plán společností. Po schválení plánů akciových společností ve vedení holdingu je termín předložení polovina dubna příslušného roku.

## **Hodnocení, controlling a kontrola plnění plánu**

Pro hodnocení hospodaření společnosti je povinnost vedení společnosti používat controlling v SAPu a to na všech úrovních společnosti. Společnost předkládá auditorovi výsledky controllingu a návrhy opatření z něho vyplývajících. Metodický pokyn týkající se provádění controllingu je vydáván v průběhu ledna. Kontrola a hodnocení

probíhá měsíčně, čtvrtletně a ročně, jak na úrovni jednotlivých společností, tak na úrovni holdingu.

Měsíční hodnocení se provádí na výkazy v SAPu s porovnáním skutečnosti a měsíčním plánem, který vychází z ročního plánu. Na základě odchýlného vývoje zpracuje společnost doplňující komentář s návrhem na konkrétní opatření (věcné úkoly). V rámci holdingu jsou kompletní rozborů včetně komentářů předány vedení holdingu a členům orgánů všech společností.

Čtvrtletně jsou vyhodnocovány výrobní, příp. poměrové ukazatele, pro které nejsou v systému SAP všechny potřebné údaje, a proto je nutné je z jiných systémů převzít a zpracovat. Společnosti předloží požadované podklady s tím, že je doplní o komentář zaměřený na odchylky od plánu. V případě negativního vývoje hospodaření společnosti zpracuje vedení jako součást doplňujícího komentáře i prognózu na další období s návrhem na konkrétní opatření.

Roční vyhodnocování plánu se provádí formou porovnávání s dosaženými výsledky ve skutečnosti. K ukazatelům plánu společnost uvede vlivy zhoršující hospodářský výsledek a to:

- vliv leasingů (rozdíl mezi předpokládanými odpisy a skutečnými leasingovými náklady),
- vliv nákladů souvisejících s udělováním pokynů z rozhodnutí jediného akcionáře.

V případě, že společnost očekává oproti ukazatelům plánu HV horší výsledky, uvede zdůvodnění (podložené výpočtem).

### **Postup při odchýlném vývoji proti plánu**

Při zjištění závažné odchylky v plnění plánu může být s příslušnou společností zahájeno „vytýkací“ řízení, které vyvolává vedení holdingu. Společnost, která se účastní rozborového řízení, předkládá svůj vlastní rozbor ekonomické situace s konkrétními návrhy dalšího postupu řešení.

Společnost se v posledních letech potýkala s finančními problémy. Na vývoj činnosti společnosti má zásadní vliv působení státního podniku Lesy ČR a vzhledem k problémům s funkčností nastavených smluvních vztahů a cenové politiky byla budoucnost společnosti ohrožena. Proto nové vedení zavedlo určité kroky a opatření týkající se zvýšení rentability pro rok 2009. Jednotlivá opatření zasahují do všech činností společnosti a jejím cílem je definovat jaké náklady společnosti jsou nevyhnutelné, jaká je možná úspora v jednotlivých letech a jaký je celkový efekt úspor.

Opatření se týkají zejména organizace a řízení společnosti, např.:

- snížení počtu pracovníků,
- snížení nákladů správního režimu,
- omezení výhod zaměstnanců,
- motivační program zaměstnanců, zainteresovanost na tvorbě HV, nemocnosti,
- úspora komunikačních nákladů,
- opatření v používání služebních vozidel včetně soukromých účelů u vybraných pracovníků, snížení spotřeby PHM,
- snížení manažerských pracovníků, manažerských vozidel atd.

Tato opatření se mají v roce 2009 promítnout do téměř vyrovnaného hospodaření společnosti a počínaje rokem 2010 by měla společnost dosahovat mírně pozitivního výsledku hospodaření.

### **5. 3 Řízení lidských zdrojů**

Hlavní normou využívanou v oblasti řízení lidských zdrojů je pracovní řád, který schválil 2. 1. 2004 generální ředitel. Pracovní řád upřesňuje a rozvádí některá ustanovení vybraná ustanovení zákoníku práce a dotváří tak s ohledem na své konkrétní podmínky podrobnou úpravu práv a povinností vyplývajících z pracovního poměru, popř. poměrů vzniklých na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Tento řád je závazný jak pro společnost XYZ, a. s. jako zaměstnavatele, tak pro všechny zaměstnance. Na fyzické osoby, pracující pro zaměstnavatele na základě



dohod konaných mimo pracovní poměr, se pracovní řád vztahuje tehdy, vyplývá-li to z pracovně-právních předpisů nebo z uzavřené dohody.

Od 30. 6. 2006 společnost XYZ, a. s. využívá organizační směrnici týkající se oblasti řízení lidských zdrojů. Tento dokument je aktualizací směrnice z roku 2004. Jejím účelem je stanovit pravidla pro přijímání a výcvik zaměstnanců společnosti tak, aby byly zabezpečeny jejich znalosti a dovednosti. Stanovuje principy a kompetence při vzdělávání zaměstnanců tak, aby vykonávání práce bylo řádné, úspěšné a odpovídalo úrovni kvalifikace zaměstnanců. Organizační směrnice je uložena na PC, na síti společnosti /případně na intranetu/ ve formě textového souboru.

Vedoucí pracovníci organizačních míst se seznámí s obsahem tohoto dokumentu a neprodleně seznámí všechny příslušné podřízené pracovníky, kteří seznámení s tímto dokumentem potvrdí podpisem do příslušné tabulky.

*Tabulka 13: Seznámení s dokumentem*

<b>Záznam o seznámení s předpisem (jméno, datum, podpis):</b>				
Jméno	Vydání	Změna č. 1	Změna č. 2	Změna č. 3

Zdroj: firemní materiály

Hlavním odpovědným vedoucím oblasti řízení lidských zdrojů je generální ředitel. Oblast personalistiky a bezpečnosti práce zajišťuje 1 odborný pracovník. Ekonomický ředitel řídí mzdovou účtárnu, která má 1 vedoucího a 1 účetní.

### **5. 3. 1 Postupy řízení nábory a výcviku pracovníků**

Nábor nových pracovníků zajišťuje:

- odpovědný vedoucí, který připraví požadavek na nového pracovníka, který je přijímán jako:
  - a) prostá náhrada,

- b) nové místo, v tomto případě odborný ředitel s vedoucím bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a životního prostředí zpracují popis pracovního místa.
- vedoucí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a životního prostředí, který zajišťuje nábor nebo nové pracovníky prostřednictvím úřadu práce nebo inzerce.

### **5. 3. 2 Osobní pohovor**

Vedoucí bezpečnosti a ochrany zdraví provádí s uchazeči na místo technicko-hospodářských pracovníků (dále THP) osobní pohovory, s uchazeči na místo dělníka provádí osobní pohovor příslušný vedoucí střediska. Cílem je posoudit, zda je uchazeč vhodný pro výkon činnosti dle popisu pracovního místa. Vedoucí dále seznámí uchazeče s významem a postavením a. s., výrobním programem a zásadami integrovaného systému managementu (co se očekává od pracovníka v souvislosti s realizovaným systémem C-o-C, systémem managementu kvality, systémem ochrany životního prostředí a systémem bezpečnosti práce). Při splnění požadavků učiní vedoucí uchazeči předběžnou nabídku. Uchazeč vyplní osobní dotazník, zajistí si posudek zdravotního stavu a potvrzení o předchozím zaměstnání (zápočtový list), nebo potvrzení z úřadu práce.

### **5. 3. 3 Přijetí uchazeče**

Na základě posouzení zdravotního stavu, dotazníku, doložení vzdělání doporučí vedoucí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo příslušný vedoucí střediska generálnímu řediteli přijetí uchazeče do pracovního poměru. U přijetí THP požádá vedoucí bezpečnosti a ochrany zdraví ekonomický úsek o vypracování platového výměru. Příslušné doklady jsou odeslány na centrální pracoviště mzdové účtárny, která vystaví pracovní smlouvu a odešle na příslušné středisko. Poté je smlouva předána k podpisu odpovědnému zástupci (generálnímu řediteli). Všechny doklady vztahující se k zaměstnanci založí centrální pracoviště mzdové účtárny do osobní složky zaměstnance.

### **5. 3. 4 Úvodní školení při nástupu na pracoviště**

Příslušný vedoucí provede s novým pracovníkem při nástupu na pracoviště školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a povinností ochrany životního prostředí. Zaškolí pracovníka do základů dané profese, systému C-o-C, integrovaného systému managementu a seznámí jej s jeho politikou a cíli společnosti. Školení rozsahem pokrývá 60 minut a je provedeno v den nástupu zaměstnance. O jeho provedení se sepíše záznam dle povinné dokumentace. Toto školení je pro všechny zaměstnance stejné a je prováděno před zařazením na přijímané pracovní místo dle pracovní smlouvy.

U THP je potřeba programu zapracování, který musí obsahovat:

- absolvování odborného výcviku,
- program praktického seznámení s příslušnými pracovišti,
- rozsah a forma doplnění odborných znalostí.

Před ukončením zkušební doby (3 měsíce) prověří příslušný vedoucí, zda pracovník dosáhl znalostí v rozsahu programu zapracování. V případě, že pracovník program nezvládl, navrhne generálnímu řediteli propuštění nebo opakování programu zapracování.

### **5. 3. 5 Přerazení a doplnění školení**

Povinností každého vedoucího pracovníka je prokazatelně proškolit podřízeného zaměstnance, a který:

- byl přerazen na jinou práci v rámci střediska nebo na jiné středisko,
- má pracovat na nové technologii nebo uplatnit dílčí technologický postup,
- vykonává práce spojené s možností nepříznivě ovlivnit životní prostředí,
- při zavedení nové technologie,
- při změně právních či jiných požadavků.

Povinností vedoucího pracovníka u přeřazení na jiné místo je:

- srovnání požadované kvalifikace se skutečnou,
- vystavení požadavku na školení,
- proškolení z bezpečnosti práce,
- seznámení s aktuálně platnou dokumentací,
- ověření, zda zaměstnanec ovládá potřebné operace,
- zaškolení na činnosti, které neovládá,
- seznámení s havarijním zabezpečením.

### **5. 3. 6 Návrh plánu školení a jeho schválení**

Plán školení na další rok je zpracován v prosinci vedoucím bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na základě právních norem a podle požadavků ředitelství za účelem odborného rozvoje pracovníků. Plán je možné v průběhu roku rozšířit. Je projednán na poradě vedení společnosti a schválen generálním ředitelem. Pokud jsou podniku nabídnuty nějaké semináře, školení, které nejsou podnikem plánované, tak je vedoucí bezpečnosti ochrany zdraví při práci překládá na schválení vedení společnosti.

#### **5. 3. 6. 1 Realizace školení**

Školení zajišťuje a sleduje vedoucí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a provádí jej:

- příslušný vedoucí nebo vlastní školitelé (osoby odborně způsobilé),
- cizí školitelé nebo firmy (autoškola, svářeči apod.).

#### **5. 3. 6. 2 Ověření znalostí**

Znalosti jsou ověřovány na základy doloženého osvědčení, které je založeno do složky zaměstnance nebo záznamem o provedeném školení dle presenční listiny.

#### **5. 3. 6. 3 Hodnocení školení**

Vedoucí personálního oddělení po skončení školení hodnotí efektivitu školení na základě informací od garanta nebo účastníků. O všech skutečnostech pak informuje 1x ročně vedení společnosti.

### 5. 3. 7 Dokumentace

V tabulce 14 můžeme vidět veškeré informace, které souvisejí s dokumentací v podniku. Ke každému dokumentu je uvedeno, na jaký formulář je tento dokument zachycen, kdo jej zpracovává, jak dlouho a u koho je dokument uložen. Všechny podklady jsou v podniku uloženy trvale a týkají se všech pracovníků, jak dělníků, tak THP. Jak můžeme vidět, mezi základní dokumenty patří popis pracovního místa, doložené vzdělání, zdravotní posudek nebo pracovní smlouva či pracovní výměr. Dokumenty bývají zpravidla uloženy u vedoucího bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dokumenty vypracovává příslušná osoba v tomto oboru odpovědná. Může to být jak vedoucí pracovník, tak sám uchazeč nebo lékař. K základní dokumentaci jsou k dispozici také související předpisy, kterými jsou složka popisů pracovních míst dělníků a THP, záznamy o školení a příručka integrovaného systému managementu.

Tabulka 14: Dokumentace

Název dokumentace	Druh	Zpracovává	Uložení	
			místo	doba
PPM, D, THP	Formulář	přísl. vedoucí a VBOZP	vedoucí, VBOZP	trvale
Doložené vzdělání	Doklad	VBOZP	mzdová účtárna	trvale
Zdravotní posudek	Posudek	Lékař	mzdová účtárna	trvale
Osobní dotazník	Formulář	Uchazeč	mzdová účtárna	trvale
Platový výměr	Formulář	ekonomický úsek	mzdová účtárna	trvale
Pracovní smlouva	Formulář	VBOZP	mzdová účtárna	trvale
Program zapracování	List	přísl. vedoucí a VBOZP	VBOZP	trvale
Záznam o školení	osvědčení	přísl. vedoucí a VBOZP	středisko, VBOZP	trvale
Profesní školení	osobní list	VBOZP	VBOZP	trvale
Plán školení	Formulář	VBOZP	VBOZP	trvale

Vysvětlivky: VBOZP – vedoucí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, PPM – popis pracovního místa, D – dělník, THP – technicko-hospodářský pracovník

Zdroj: firemní materiály

### **5. 3. 8 Zánik pracovního poměru**

Podle pracovního řádu společnosti jsou důvody pro skončení pracovního poměru následující:

- dohoda,
- výpověď,
- okamžité zrušení,
- zrušení ve zkušební době,
- uplynutí doby,
- úmrtí zaměstnance.

Návrhy na rozvázání pracovního poměru v prvních čtyřech případech musí být písemné a doručeny druhému účastníku, jinak jsou neplatné.

Zaměstnanec je povinen při skončení pracovního poměru informovat přímého nadřízeného o stavu své funkce, svých pracovních úkolů a předat případné nesplněné úkoly. Dále je povinen odevzdat předměty náležející k osobnímu vybavení, pracovní pomůcky, osobní ochranné prostředky (popř. stejnokroj), a to ve stavu odpovídajícím jejich obvyklému opotřebení. O předání úkolů a odevzdání věcí se sepíše záznam.

### **5. 3. 9 Postižení zaměstnance za neplnění pracovních povinností**

Plnění nebo neplnění pracovních povinností zaměstnance přísluší hodnotit nadřízenému zaměstnanci (ve výjimečných případech toto přísluší statutárnímu orgánu nebo generálnímu řediteli).

Za neplnění pracovních povinností může být zaměstnanec postižen takto:

- písemné upozornění na neplnění pracovních povinností podle ustanovení zákona,
- rozvázání pracovního poměru pro neplnění pracovních povinností podle ustanovení zákona,
- okamžité zrušení pracovního poměru podle ustanovení zákona.

Za závažné porušené pracovní kázně a povinností vyplývajících z pracovního poměru se považuje neomluvený opakující se pozdní příchod do zaměstnání a opakující se dřívější odchod ze zaměstnání v kalendářním měsíci.

### **5. 3. 10 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci a stálé zlepšování pracovního prostředí je rovnocennou a neoddelitelnou součástí plnění výrobních a pracovních úkolů. V souvislosti s touto oblastí byla v podniku XYZ, a. s. v roce 2008 vypracována směrnice týkající se řízení bezpečnosti práce. Znalost této směrnice, ale i jiných předpisů k zajištění bezpečnosti práce, bezpečnosti technických zařízení a ochrany zdraví při práci je nedílnou a trvalou součástí kvalifikačních předpokladů. Každý zaměstnanec podniku je se směrnicí seznámen na vstupním školení. Jednotlivé činnosti v podniku (ať už se jedná o pěstební činnost, těžební činnost, manipulaci dřeva, odvoz aj.) se řídí jak jednotnou směrnicí pro celý podnik, tak vypracovanými pracovními postupy pro konkrétní činnost.

### **5. 3. 11 Mzdová politika a zaměstnanci podniku**

Zaměstnancům společnosti podle pracovního řádu náleží za vykonanou práci mzda, která nesmí být nižší než minimální. Pro odměňování zaměstnanců akciové společnosti je vydána směrnice. Způsob sjednávání mzdy se řídí pracovněprávními předpisy a kolektivní smlouvou. Mzda se vyplácí ve stanovených výplatních termínech a to nejčastěji bezhotovostním převodem na účet. V případě, že se smluvní strany takto nedohodnou, vyplácí se mzda zásadně v pracovní době a na pracovišti. Zaměstnancům pracujícím na vzdálených roztroušených pracovištích zašle zaměstnavatel mzdu v termínu jako při výplatě na pracovištích.

*Tabulka 15: Mzdové náklady v letech 2004 – 2008 (v tis. Kč)*

<b>Položka/rok</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Mzdové náklady	67 306	58 184	51 887	55 589	51 428

Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

Z tabulky 15 můžeme vidět, že mzdové náklady v průběhu sledovaného období ve společnosti klesají. Je to způsobené zejména propouštěním pracovníků v jednotlivých letech.

Tabulka 16 nám ukazuje vývoj počtu dělníků a technickohospodářských pracovníků v jednotlivých letech. Jak si můžeme povšimnout, tak v průměru 78 % pracovníků podnik jsou právě manuálně pracující osoby. Z tabulky je také patrné, že v podniku dochází každoročně k propouštění zaměstnanců. Největší propouštění bylo v podniku v roce 2009 a to zejména z důvodu úsporných opatření podniku.

*Tabulka 16: Údaje o struktuře zaměstnanců (v osobách)*

<b>Rok</b>	<b>Počet THP</b>	<b>Počet dělníků</b>
2004	102	314
2005	79	291
2006	64	258
2007	60	264

Pramen: firemní materiály

### **Srovnání v oboru**

Podíl zemědělství, lesního a vodního hospodářství na celkové zaměstnanosti v ČR v letech 2001 – 2007 trvale klesal a v roce 2007 činil pouze 3,6 %. Lesnické profese jsou charakteristické vysokým podílem manuální práce, což se bude v příštích letech měnit díky postupující mechanizaci. Lesnictví je charakteristické nižšími nároky na kvalifikovanou pracovní sílu, ale i zde bude v dalších letech docházet k růstu požadavků na pracovníka. Pracovník bude muset mít znalosti v oblasti lesnictví, musí být schopný ovládat moderní technologické postupy, ale také se očekává jeho znalost v oblasti ekologie (zdroj 36).



*Tabulka 17: Průměrný evidenční počet pracovníků v lesnictví*

<b>Lesnictví/rok</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Celkem	23 996	21 835	20 342	19 398	17 959
- státní sektor	6 053	5 830	5 698	5 783	5 850
- soukromý sektor	15 503	13 164	12 280	11 320	9 924
- obecní sektor	2 440	2 391	2 364	2 295	2 185

Pramen: ČSÚ

Tabulka 17 dokazuje, že počet pracovníků zaměstnaných v oboru lesnictví se každý rokem snižuje. Je to dané jak snižujícím se počtem pracovních míst, tak i nezájmem lidí o manuální práce. Z celkového počtu pracovníků tvoří právě manuálně pracující v průměru 60 %. Nejvíce pracovníků je zaměstnáváno v soukromých firmách, ale i ty se snaží minimalizovat své náklady propouštěním.

*Tabulka 18: Průměrná měsíční mzda v oboru lesnictví (v Kč)*

<b>Lesnictví/rok</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Celkem	13 846	14 876	16 674	18 183	18 970
- státní sektor	15 524	17 254	19 314	21 407	22 361
- soukromý sektor	13 073	13 892	15 250	16 774	17 164
- obecní sektor	14 595	14 682	15 983	17 010	18 093

Pramen: ČSÚ

*Tabulka 19: Průměrná měsíční mzda manuálně pracujících (v Kč)*

<b>Lesnictví/rok</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Celkem	10 701	11 135	12 470	13 837	14 340
- státní sektor	11 297	12 043	13 302	14 813	15 503
- soukromý sektor	10 499	11 144	12 345	13 637	13 817
- obecní sektor	10 855	11 321	12 575	13 410	14 966

Pramen: ČSÚ

Z tabulek 18 a 19 můžeme vidět srovnání průměrných mezd v oboru lesnictví a průměrných měsíčních mezd manuálně pracujících. Z obou dvou tabulek je patrné, že nejvyšších mezd je dosahováno ve státním sektoru, následuje sektor obecní a poslední je sektor soukromý. Podle informací českého statistického úřadu jsou průměrné mzdy v odvětví zemědělství a lesnictví třetí nejnižší ze všech sledovaných odvětví. Na prvním místě se pak nachází odvětví zahrnující ubytování, stravování a pohostinství a druhé místo zaujímají administrativní a podpůrné činnosti. Ve 3. čtvrtletí roku 2009 zaznamenaly průměrné mzdy v oboru zemědělství, lesnictví a rybolov nárůst o 2,7 %.

Pokud bychom měli srovnat mzdy v oboru s průměrem, který byl vyplácen v podniku v letech 2004 – 2007 (viz tabulka 20), tak můžeme vidět, že mzdy THP jsou velmi podobné mzdám vypláceným v soukromém sektoru. U manuálně pracujících jsou však mzdy v našem podniku nižší než je odvětvový průměr a jsou také o několik tisíc korun nižší, než jsou mzdy THP.

*Tabulka 20: Průměrné mzdy v podniku v letech 2004 - 2007 (v Kč)*

Rok	2004	2005	2006	2007
Průměrná mzda THP	14 907	21 012	16 117	17 218
Průměrná mzda dělníka	11 536	10 686	11 736	11 806

Pramen: firemní materiály

Do složky mzdy technickohospodářských pracovníků patří základ mzdy, složka za provedený objem prací, osobní ohodnocení, prémie za celkový HV společnosti. Do složky mzdy dělníků patří základ mzdy, osobní ohodnocení a prémie.

Firma svým zaměstnancům nabízí určité zaměstnanecké výhody a to zejména příspěvek na penzijní připojištění, týden dovolené navíc a příspěvek na závodní stravování ve formě stravenek.

### **5. 3. 12 Dotazníkové šetření**

Dotazník týkající se personálního řízení podniku byl rozeslán mezi pracovníky ústředí společnosti a jednoho z poleší podniku v prosinci roku 2009. Celkem se do

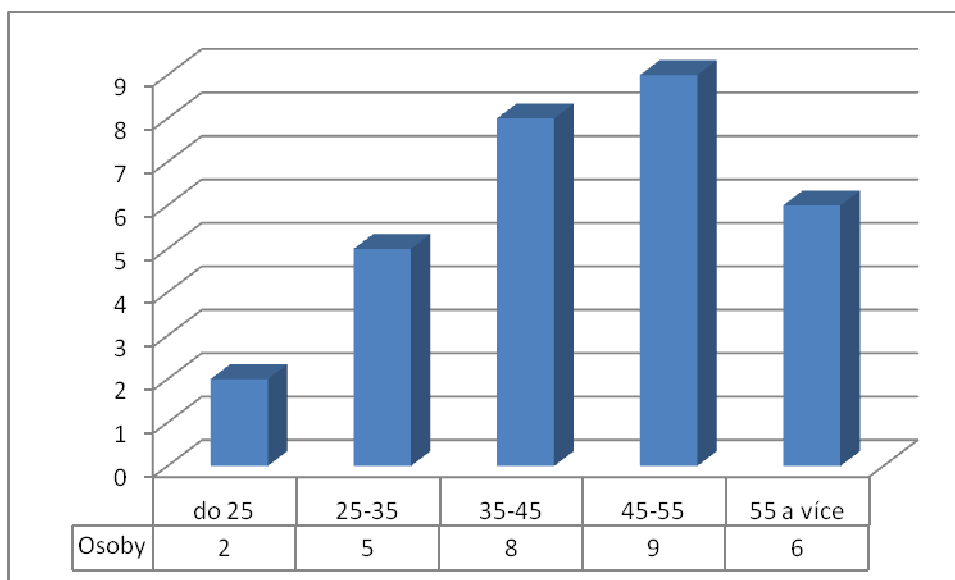
dotazníkového šetření zapojilo 30 pracovníků. Z celkového počtu zaměstnanců je to poměrně malé číslo a to hlavně z důvodu obtížného přístupu k většině zaměstnanců, kteří pracují na pilách, v lesích nebo jako řidiči nákladních vozidel a jako externí pracovníky je těžké je zastihnout. Tematickými okruhy dotazníku byly hlavně komunikace, motivace, spokojenost s prací, s vedením společnosti, s pracovními podmínkami, s výdělkem, ale také otázky týkající se návrhů pracovníků na zvýšení hospodárnosti podniku (celý dotazník viz příloha).

### 5. 3. 12. 1 Analýza otázek

#### *1. struktura respondentů dle pohlaví a věku*

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 28 mužů a 2 ženy. Toto číslo odpovídá i situaci v podniku, který díky svému charakteru poskytovaných činností zaměstnává především muže, ženy zastávají zpravidla THP pozice, kterých není v podniku mnoho. Stejně tak i převažující věková struktura respondentů odpovídá většině zbývajících pracovníků podniku. Z obrázku 15 vidíme, že převážnou většinu pracovníků tvoří muži od 35 do 55 let.

*Obr. 15: Věková struktura zaměstnanců podniku*

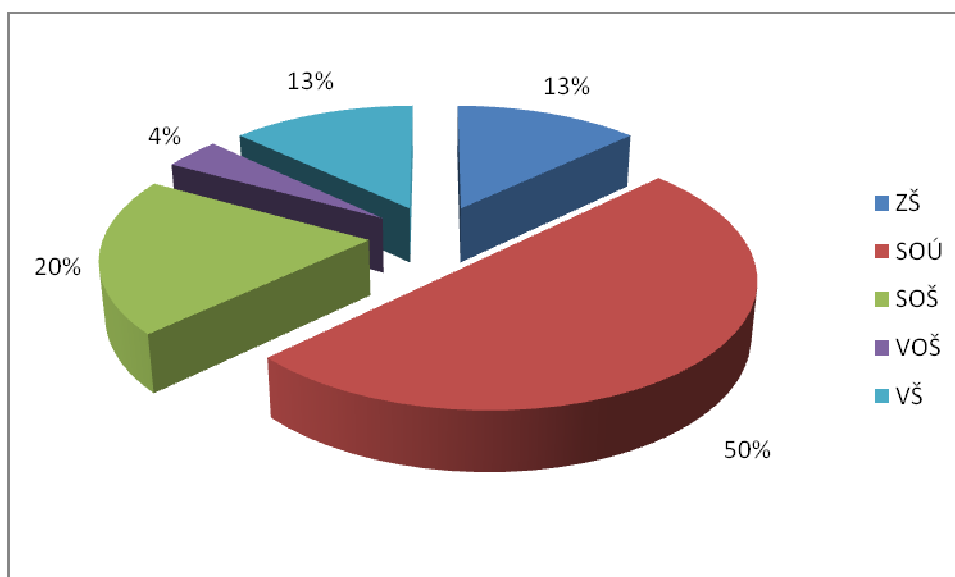


Pramen: dotazníkové šetření, vlastní úprava

## **2. stupeň dosaženého vzdělání a pracovní pozice**

Jak jsem se zmínila již výše v tabulce 16, téměř 80 % pracovních míst tvoří dělnické pozice. Mého šetření se zúčastnilo 21 dělníků (z toho 1 žena), 8 technickohospodářských pracovníků a 1 manažer. Obrázek 16 vyjadřuje strukturu dosaženého vzdělání v podniku. Jak můžeme vidět, 50 % zaměstnanců podniku absolvovalo odborné učiliště. 13 % (4 respondenti) absolvovali pouze základní vzdělání. Všichni pracovníci, kteří jsou vyučeni nebo absolvovali základní školu, pracují výhradně na dělnických pozicích. Další početnou skupinou jsou pracovníci, kteří absolvovali střední odbornou školu (tvoří 20 %). 4 % respondentů pak tvoří vysokoškolsky vzdělaní pracovníci.

*Obr. 16: Struktura vzdělání v podniku*



Pramen: dotazníkové šetření, vlastní úprava

## **3. hrubá mzda pracovníků a spokojenost s výdělkem**

V tabulce 20 výše jsem uvedla průměrné mzdy pracovníků v jednotlivých letech. Výsledky dotazníkového šetření tato čísla potvrzují. Všichni pracovníci, kteří pracují na dělnických pozicích uvedli, že jejich měsíční hrubá mzda činí 10 000 až 15 000 Kč. 3 pracovníci pak zaškrtnli mzdu nižší než 10 000 Kč měsíčně. Ostatní respondenti uvedli částku 15 000 – 25 000 Kč měsíčně. V této souvislosti jsem zaměstnancům položila otázku, zda si myslí, že výše jejich mzdy odpovídá náročnosti jejich práce. Jak můžeme

vidět z tabulky 21 většina pracovníků (téměř 57 %) si myslí, že mzda náročnosti jejich práce neodpovídá. Je to dáno zejména fyzicky náročnou manuální prací, za kterou nejsou pracovníci dostatečně ohodnoceni podle jejich představ. Nižší úroveň mezd je v podniku také dána finančními potížemi a následnými úspornými opatřeními.

*Tabulka 21: Odpovídá výdělek náročnosti práce?*

Odpověď	Počet osob	Počet osob v %
Ano	1	3, 33
Spíše ano	4	13, 33
Spíše ne	8	26, 67
Ne	17	56, 67

Pramen: vlastní úprava

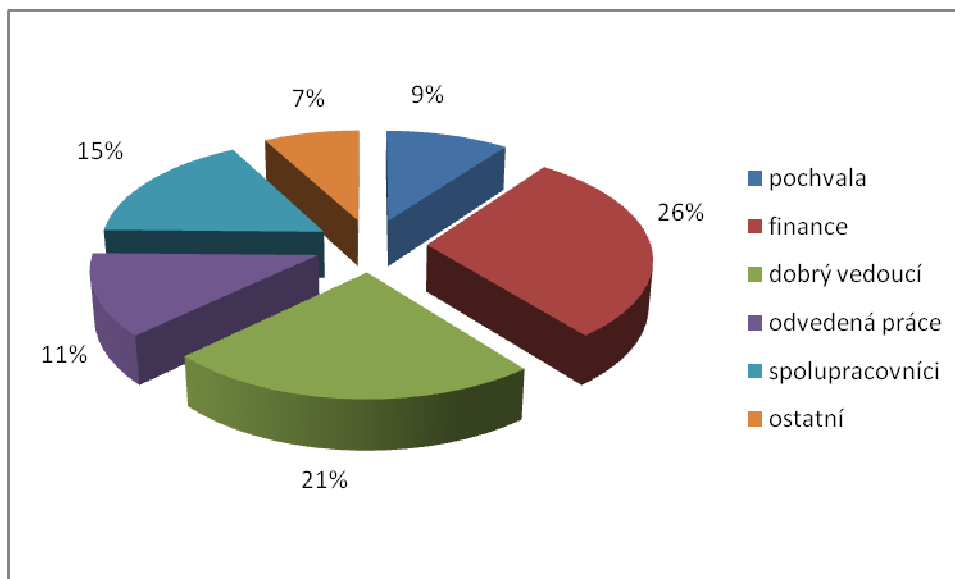
#### ***4. proškolení pracovníků a možnost dalšího vzdělávání***

Podnik má oblast zaškolování pracovníků upravenou ve své směrnici týkající se lidských zdrojů. 37 % respondentů uvedlo, že je řádně proškolen pro výkon své činnosti. 47 % zaměstnanců si pak myslí, že proškolení by mohlo být rozsáhlejší a 16 % pracovníků má pocit, že pro výkon své práce není proškolen dostatečně. Dále mne zajímalo, zda vedení společnosti nabízí svým zaměstnancům nějaké možnosti profesních či jiných odborných školení. V šetření 30 % pracovníků uvedlo, že jim zaměstnavatel tuto možnost nabízí jen zcela výjimečně a 34 % pracovníků ji nedostalo nikdy. 26 % pracovníků, především z řad THP, uvedlo, že jim vedení nabízí možnost školení občas.

#### ***5. motivace pracovníků***

Jak můžeme vidět na obrázku 17, pro většinu respondentů jsou v práci nejdůležitějším motivačním prvkem finance (26 %). Následně je pro zaměstnance důležitým motivačním faktorem právě dobrý vedoucí, který umí jít svým zaměstnancům příkladem a zapálit je pro společnou myšlenku s jediným hlavním cílem, a to je uspokojení požadavků jejich zákazníků. Třetím nejdůležitějším prvkem jsou pak dobří spolupracovníci, následované dobře odvedenou prací. Ostatní faktory jako jsou pochvala, využití dovedností či perspektiva zaměstnání jsou pro respondenty spíše zanedbatelné.

Obr. 17: Motivační prvky pro zaměstnance podniku



Pramen: dotazníkové šetření, vlastní úprava

#### **6. spokojenost se zaměstnáním, pracovním prostředím a spolupracovníky**

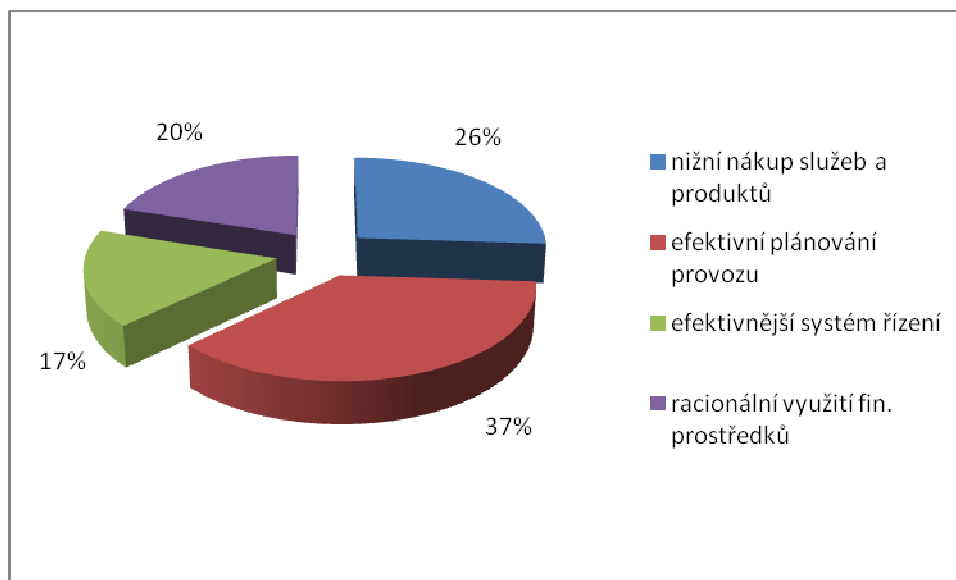
V otázkách, kde se respondenti měli vyjádřit ohledně spokojenosti s jejich zaměstnáním a pracovním prostředím, převažovaly odpovědi kladné. 16 pracovníků (tj. 53 %) uvedlo, že je se svým zaměstnáním i pracovním vybavením spíše spokojeno. Nespokojen se svým zaměstnáním je 1 pracovník a 5 pracovníků (17 %) je nespokojeno s úrovní vybavení svého pracoviště. Při úvaze, zda by si dotazovaný znovu zvolil svého zaměstnavatele, jsem jednoznačnou odpověď nezjistila. 40 % pracovníků uvedlo, že by možnost znovu zvolit podnik XYZ, a. s. jako svého zaměstnavatele spíše využili. 43 % respondentů by tuto možnost spíše nevyužilo a 17 % zaměstnanců o této záležitosti nepřemýšlelo. Na otázku, jak respondenti hodnotí vztahy se svými spolupracovníky, odpověděli všichni kladně, 40 % pracovníků své vztahy považuje za velmi dobré, 60 % zaměstnanců za spíše dobré.

#### **7. hospodárnost provozu podniku a způsoby jejího zvýšení**

Dvě otázky v dotazníku jsem zaměřila na názor zaměstnanců týkající se hospodárnosti provozu podniku. 47 % pracovníků se přiklonilo k názoru, že by vedení společnosti mělo zavést nějaká další opatření pro zvýšení hospodárnosti provozu a 53 % pracovníků si myslí, že žádná další opatření nejsou potřeba. Pokud by zaměstnanci měli

vybrat, jakým způsobem by hospodárnost měla být zavedena, tak 37 % pracovníků si myslí, že nejvhodnější způsob bylo efektivněji plánovat provoz. Z obrázku 18 dále vidíme, že 26 % pracovníků by zavedlo úspory v oblasti nákupu služeb a produktů a 20 % respondentů by lépe využívalo finanční prostředky.

Obr. 18 Řešení pro zvýšení hospodárnosti provozu podniku



Pramen: dotazníkové šetření, vlastní úprava

#### 8. komunikace s nadřízeným a jeho hodnocení práce

Z tabulky 22 můžeme vidět, jak dotazovaní pracovníci vidí komunikaci se svým nadřízeným. Většina dotazovaných si myslí, že komunikace s nadřízením a vedením podniku je velmi dobrá nebo spíše dobrá.

Tabulka 22: Komunikace s nadřízeným

Hodnocení	Počet osob	Počet osob v %
Velmi dobrá	14	47
Spíše dobrá	15	50
Spíše špatná	1	3

Pramen: vlastní úprava

Na otázku, zda nadřízený pracovník hodnotí jejich pracovní výkon, odpovědělo 77 % účastníků, že jejich výkon je hodnocen, a to jak negativně, tak pozitivně. 13 %

pracovníků zvolilo možnost, že je jejich práce hodnocena jen v okamžiku, kdy je vykonána špatně a 10 % zaměstnanců si myslí, že jejich práci nadřizený nehodnotí.

### **9. zhodnocení faktorů práce dle jejich důležitosti**

Z tabulky 23 vidíme, jak zaměstnanci seřadili jednotlivé faktory podle důležitosti. Jako nejdůležitější prvek je vnímán plat, následovaný jistotou zaměstnání a zaměstnaneckými výhodami. Naopak za nejméně důležité faktory zaměstnanci považují odpovědnost za významnou práci a podnětnost (zajímavou a stimulující práci). V tabulce je uvedeno pořadí podle zprůměrovaných hodnot.

*Tabulka 23: Zhodnocení faktorů práce podle důležitosti*

<b>Pořadí</b>	<b>Faktor</b>	<b>Hodnota</b>
1.	plat	1,7
2.	jistota zaměstnání	3,53
3.	zaměstnanecké výhody	4,23
4.	spolupracovníci	5,13
5.	pracovní doba	5,8
6.	nadřizený	6,3
7.	pracovní podmínky	6,6
8.	funkční postup	6,83
9.	odpovědnost za významnou práci	7,27
10.	podnětnost (zajímavá a stimulující práce)	7,53

Pramen: dotazníkové šetření, vlastní úprava

## **5. 4 Výrobní a marketingová činnost**

Pro spokojeného odběratele a zákazníka podniku je důležité, aby dodávané dřevo a dřevařské produkty byly v odpovídající kvalitě. Podnik na základě této skutečnosti může dál navazovat dlouhodobé obchodní vztahy. Na jakost produktů je zde kladen velký význam, který zvyšuje prosperitu a perspektivu podniku. Každý pracovník se kvalitou své práce podílí na jakosti produktů a poskytovaných služeb podniku, proto je



velmi důležité, aby všichni zaměstnanci byli při nástupu do zaměstnání s politikou jakosti podniku seznámeni.

Vedení podniku podporuje určité zásady politiky jakosti:

- seznámení pracovníků s činnostmi důležitými pro plnění úkolů a požadavků,
- neustálá podpora managementu jakosti a jeho zlepšení pomocí cílů a opatření,
- sledování parametrů a jejich řízení v rámci strategie a politiky společnosti,
- zajištění finančních, personálních a materiálních zdrojů, aby všechny výše uvedené zásady, cíle a úkoly mohly být plněny.

Podnik XYZ, a. s. je držitelem několika významných certifikátů, které jí pomáhají získat významné zakázky v oblasti dřevařství a to zejména ze strany Lesů ČR, s. p. Podnik se snaží dosáhnout a udržet kvalitu produktů a služeb na vysoké úrovni a to podle potřeb jeho zákazníků a odběratelů. Snaží se poskytovat informace o původu dodávaných produktů, o trvalé kvalitě a zlepšovat jakost dosažením vysokých parametrů jejich produktů.

Významné certifikáty (jednotlivé znaky viz příloha):

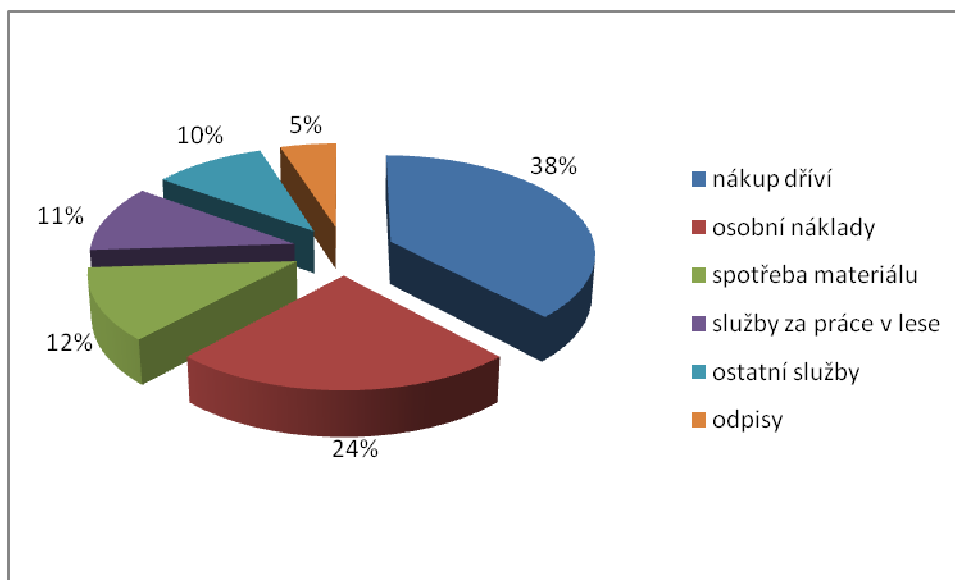
- certifikát Spotřebitelského řetězce lesních produktů (C-o-C),
- certifikát Systému managementu jakosti (ISO 9001),
- certifikát Systému environmentálního managementu,
- certifikát Systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Při své výrobní činnosti podnik klade důraz na šetrný vztah a odpovědnost k ochraně životního prostředí. Tento vztah je mířen zejména k lesu jako jedné z nejdůležitějších složek životního prostředí. Podnik se snaží v rámci ochrany životního prostředí při své činnosti prověřovat dopady vlastní výroby a prováděných služeb na les a životní prostředí, minimalizovat negativní dopady a spotřebu zdrojů. Podniková lesní technika je využívána tak, aby byla neustále zlepšována péče o les a životní prostředí.

Rozhodujícím dodavatelem na vstupu jsou pro podnik XYZ, a. s. Lesy ČR, s. p. Významnými odběrateli pak např. firmy KOH-I-NOOR, Sibex, HLDS, Lesy ČR, s. p. Právě Lesy ČR své dominantní postavení velmi často zneužívají k diktátu zejména v oblasti cen a podmínek dodávek služeb.

Obrázek 19 vyjadřuje strukturu nákladů, které měly největší vliv na konečný výsledek hospodaření. Vidíme, že největší položkou tvoří nákup materiálu, resp. dřeva a druhou největší položkou jsou osobní náklady, především vyplácené mzdy. U dalších položek je vliv na celkový hospodářský výsledek celkem malý.

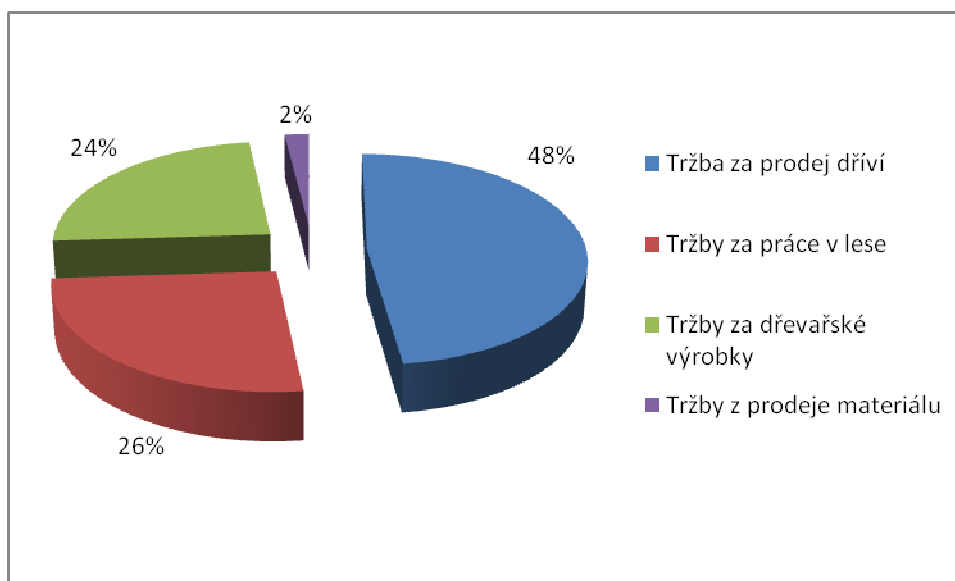
*Obr. 19 Struktura vynaložených nákladů podniku*



Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

Další obrázek 20 vyjadřuje strukturu rozhodujících výnosů podniku. Hlavní položkou jsou tržby z prodeje dříví, která tvoří skoro 50 % všech příjmů společnosti. Za ní následují téměř vyrovnané tržby za práce v lese a tržby za prodej dřevařských výrobků.

Obr. 20 Rozhodující položky výnosů podniku



Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

Pokud společnost v daném roce vytvoří zisk, tak je zpravidla určen na rozdělení do rezervního fondu, do sociálního fondu a zbytek je vyplácen formou dividend. V roce 2008, kdy společnost utrpěla poměrně velkou ztrátu, bylo valnou hromadou rozhodnuto, že tato ztráta bude převedena na neuhrazenou ztrátu minulých let. Představenstvo přijalo zásadní restrukturalizační opatření s cílem zvýšit rentabilitu a finanční stabilitu společnosti. Toto opatření měla mít za následek, že v roce 2009 mělo být dosaženo téměř vyrovnaného hospodaření společnosti a počínaje rokem 2010 by měla společnost dosahovat mírně pozitivního výsledku hospodaření.

## 5. 5 Vnější prostředí podniku

Podnikatelské prostředí organizace se skládá ze všech vnějších vlivů, které působí na rozhodování firmy a její výkonnost. Na vnitřní prostředí podniku působí celá řada vnější faktorů a úkolem manažerů podniku je tyto faktory monitorovat a analyzovat. Zhodnocení poskytují následující analýzy.

### 5. 5. 1 Porterova analýza konkurence

Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí podniku. O tom, zda bude podnik konkurenceschopný rozhoduje zejména působení 5 faktorů - dodavatelé, odběratelé, konkurenti, potenciální noví konkurenti a substituty. Hlavním účelem této analýzy je definovat atraktivnost odvětví, tak aby bylo možné předvídat ziskovost v odvětví. Následující tabulka 24 nám pomáhá zjistit míru ohroženosti konkurencí.

Tabulka 24: Faktory ovlivňující podnik

Faktor		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	nízká		X				vysoká
Bariéry vstupu	žádné			X			vstup nemožný
Rivalita konkurentů	extrémně vysoká			X			žádná
Dostupnost substitutů	mnoho				X		žádné
Závislost na vstupech	vysoká	X					žádná
Vyjednávání odběratelů	diktují podmínky		X				podřizují se
Technická náročnost	vysoká		X				nízká
Míra inovací	časté				X		žádné
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní	X					málo kvalifikovaní

Z tabulky můžeme vidět, že odvětví, jehož hodnocení se nachází na levé straně tabulky (vyznačené křížky), lze na základě výše uvedených faktorů považovat za vysoce konkurenční. Dále uvádím rozbor jednotlivých faktorů a jejich vliv na podnik.

**Míra růstu odvětví** – vývoj lesnictví v posledních letech zaznamenává krizi. Odvětví jako takové se stává méně atraktivní a tuto skutečnost podporuje i fakt, že podíl lesnictví na hrubém domácím produktu se neustále snižuje.

**Bariéry vstupu do odvětví** – lesnictví je specifická činnost zahrnující mnoho aktivit a pro nový začínající subjekt může být velmi těžké dostat se mezi významné společnosti na trhu a konkurovat zejména státnímu podniku.

**Rivalita mezi konkurenty** – na trhu existuje celá řada malých firem, které si svou činností mohou navzájem konkurovat, ale v postavení ke státnímu podniku je jejich činnost v podstatě bezvýznamná a takovéto podniky jsou odkázané na zakázky, které od státního podniku získají.

**Dostupnost substitutů** – dřevo může být využíváno mnoha způsoby. Pokud je určeno pro vytápění, tak se zde řada substitutů objevuje. Ale pro výrobu nábytku a dalších výstupů je dřevo jediným dostupným materiálem.

**Závislost na vstupech** – činnost dřevařských závodů, pil a manipulačních středisek je velmi závislá na vytěženém a dovezeném dřevě určeného k dalšímu zpracování. Tato činnost může být jedním z předmětů podnikání dané společnosti a pak tento vstup nebude pro firmu příliš nákladný, ale v okamžiku, kdy dřevo podnik kupuje od jiné společnosti, může být tento náklad pro firmu velmi vysoký.

**Vyjednávací pozice odběratelů** – zákazníci nemají zpravidla vliv na konečnou cenu a kvalitu poskytovaných výrobků. Ale jak jsem uvedla již výše, Lesy ČR využívají svého dominantního postavení k diktování podmínek v oblasti poskytování služeb a stanovení cen.

**Technická náročnost** - těžba a zpracování dřeva patří mezi technologicky náročnější oblasti. Každá pila či dřevařské středisko musí mít potřebná zařízení jako kamiony, nakladače, bagry, pily apod.

**Míra inovací** – inovace je velmi důležitá k zachování konkurenceschopnosti. Ale v této oblasti Česká republika velmi pokulhává za jinými evropskými státy a rozvoj lesnictví je tak velmi pomalý a nedosahuje takového tempa jako v zahraničí.

**Úroveň manažerů** – je rozdílná podle velikosti jednotlivých firem. Menší podniky mohou vést i méně kvalifikovaní manažeři, naopak u velkých firem jako jsou např. Lesy ČR, s. p. se předpokládá vysoká kvalifikace manažerů.

## 5. 5. 2 STEP analýza

STEP analýza se zaměřuje na zhodnocení společenských, technologických, ekonomických a politických faktorů, které mají vliv na podnik. Výsledky nám mohou pomoci prozkoumat dopad různých externích vlivů na organizaci, identifikovat hybné síly v odvětví a určit klíčové vlivy na podnik.

Z jednotlivých oblastí jsem vybrala několik faktorů, které mohou mít na podnik velmi zásadní vliv.

Tabulka 25: STEP analýza

Faktor	Význam	Dopad	Hypotéza	Skupina
Vývoz	spíše významný	dlouhodobý	Kontrakty v zahraničí mohou zvýšit zisky společnosti, rozšířit územní působnost, ale vývoz bude také mít vliv na zisky státu (daně, clo).	ekonomický faktor
Míra zastarávání strojů	významný	střednědobý	S nákupem nových strojů se urychlí výrobní proces a výroba bude kvalitnější.	technický faktor
DPH	významný	krátkodobý	Neustálé daňové změny mají vliv na ceny vstupů i výstupů, které jsou zdražovány, klesají prodeje a tržby.	politický faktor
Nabídka peněz	spíše významný	střednědobý	Zvýšení nabídky peněz vede k nárůstu poptávky po statcích a službách, ale i k nárůstu úrokových sazeb.	ekonomický faktor
Mobilita obyvatel	spíše nevýznamný	krátkodobý	Pokud se budou obyvatelé stěhovat za prací, např. k dřevařským střediskům, budou se zvyšovat náklady podniku na mzdy.	společenský faktor
Stabilita vlády	spíše významný	střednědobý	Prochází-li vláda krizí, tak její dopad má negativní vliv na mnoho oblastí – finanční, kulturní, sociální.	politický faktor
Dostupnost energie a N na ni	významný	dlouhodobý	Pokud by podnik uzavřel rámcové smlouvy, např. s JET, o výhodných dodávkách energie, znamenalo by to snížení N na energie a růst zisku.	ekonomický faktor
Nové technologie	spíše významný	dlouhodobý	Technologie mohou výrazně zkrátit výrobní proces, usnadnit jeho průběh a vést k lepší kvalitě produkce.	technický faktor
Úrokové sazby	významný	střednědobý	Růst úrokových sazeb vede ke zvyšující se zadluženosti podniku, získané úvěry se prodraží, budou růst N a snižovat se zisk.	ekonomický faktor
Přístup k práci	spíše významný	krátkodobý	Pokud budou lidé schopni a ochotni brát svou práci poctivě a svědomitě, projeví se to na dobrém jméně a prosperitě podniku.	společenský faktor

Pramen: vlastní úprava

## 5.6 Analýza konkurenceschopnosti

Firma XYZ, a. s. se po neúspěšných letech a zejména po ztrátovém roce 2008 rozhodla pro významnou reorganizaci, které začala v roce 2009 výměnou vedení, snižováním počtu stávajících pracovníků a zásadním snižováním nákladů společnosti. K 1. 1. 2010 došlo k zániku společnosti XYZ, a. s. jako samostatné jednotky a sloučení několika dalších původních dceřiných společností pod novou mateřskou společností. Díky tomu se situace podniku začíná postupně zlepšovat a to zejména kvůli faktu, že se tak společnost stala firmou, která dokáže uspokojit požadavky zákazníků v rámci celé České republiky (díky spojení dceřiných společností i z jiných oblastí republiky). Výraznou nevýhodou původní firmy XYZ, a. s. bylo hlavně to, že společnost byla velmi vázaná na region své působnosti a nebyla schopna své služby nabídnout v okruhu větším jak 100 km. Dnes sloučené společnosti vytvořily 2 divize, které mají na starosti oblast severu a jihu. Pomyslnou dělicí čarou těchto divizí je dálnice D1. Za těchto podmínek je již společnost schopna konkurovat ostatním podnikům a to zejména firmě LESS & Forest s. r. o., která je podle slov ředitele společnosti jejich hlavním konkurentem. Jak už jsem zmínila výše, za největší konkurenční výhodou podniku můžeme považovat komplexnost služeb, které může podnik poskytovat a zejména obdržené certifikáty, na základě kterých podnik získává lepší pozici při výběrových řízeních ze strany LČR, s. p.

Nevýhodou nyní může být horší finanční situace, která by se ale vlivem úsporných opatření měla postupně zlepšovat. Vzhledem k faktu, že společnost LESS & Forest s. r. o. nabízí velmi podobné služby a také jejich hlavním cílem komplexnost, je důležité, aby nový podnik byl schopen konkurovat v kvalitě, popř. byl schopen cenového boje.

Výhodou konkurenčního podniku jsou i významné zahraniční kontakty (Německo, Francie, Slovensko). Proto by náš podnik měl spolupracovat se zahraničními partnery nebo by se měl snažit obnovit obchodní kontrakty s německými, rakouskými či belgickými odběrateli, se kterými před lety spolupracoval. Spolupráce se zahraničními

subjekty je tak další významnou příležitostí a možností, jak by podnik mohl rozšířit spektrum svých služeb, vylepšit finanční stránku firmy a v neposlední řadě by mohl tímto způsobem vytvořit nová pracovní místa.

## **5. 7 SWOT analýza**

SWOT analýza je koncepčním zpracováním a porovnáváním silných a slabých stránek s vnějšími příležitostmi a ohroženími. Pomáhá nám definovat prostředí a také na jejím základě můžeme stanovit priority a cíle pro určité změny v podniku. Na základě definování silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení získáme východisko pro stanovení priorit, opatření a cílů podniku. SWOT analýza byla zpracována na základě výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí, na základě rozhovoru s ředitelem společnosti a s využitím dotazníkového šetření, které bylo ve sledovaném podniku provedeno.

### **Silné stránky**

1. kvalitní infrastruktura zajišťující dobré podmínky pro dopravu a manipulaci dřeva (silniční a železniční síť v regionu),
2. velký rozsah činností spadající pod předmět podnikání,
3. adekvátní finanční zdroje,
4. důraz na kvalitu produktů a služeb a s tím spojená spokojenost zákazníků a odběratelů => dlouhodobé obchodní vztahy,
5. odpovědnost k ochraně životního prostředí,
6. stabilita vedení,
7. obdržené certifikáty,
8. umístění podniku.

### **Slabé stránky**

9. nedostatečná marketingová podpora území pro přilákání nových investorů,



10. velká vazba oběžných aktiv ve finančních prostředcích a s tím spojený malý výnos či úrok,
11. zastaralost některého technického vybavení,
12. finanční nestabilita,
13. nižší úroveň mezd pracovníků v oboru,
14. nízká podpora vývoje a inovací,
15. propouštění pracovníků,
16. vysoká doba obratu pohledávek.

### **Příležitosti**

17. rozvoj služeb a dalších činností podniku,
18. využívání informačních systémů a technologií,
19. snaha oslovit další zákazníky a odběratele,
20. rozvoj přes hraniční spolupráce => příjmy ze zahraničí,
21. podpora pracovních míst,
22. obnova technického vybavení a výrobních zařízení,
23. zisk zakázek od státního podniku,
24. růst trhu.

### **Ohrožení**

25. zvyšující se nároky odběratelů,
26. růst konkurence,
27. zhoršující se postavení oboru,
28. stárnutí zaměstnanců,
29. nedostatek finančních prostředků pro udržení technického a bezpečnostního stavu,
30. nízká atraktivita odvětví,
31. rostoucí vliv státního podniku,
32. nezájem o manuální práce.

Takto definované silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení komplexně vyhodnocují plusy a mínusy daného podniku. Své činnosti by firma měla zaměřit tak, aby se snažila maximalizovat silné stránky a příležitosti tak, aby jí přinášely co nejvíce možností, jak se odlišit od konkurence. Naopak v případě slabých stránek a ohrožení bychom se měli zaměřit na jejich omezení.

*Tabulka 26: SWOT matice*

	<b>Slabé stránky = 513</b>	<b>Silné stránky = 751</b>
<b>Příležitosti = 805</b>	WO = 1 318	SO = 1 556
<b>Ohrožení = 479</b>	WT = 992	ST = 1 230

Z tabulky 26 můžeme vidět výsledky SWOT analýzy, která byly provedena prostřednictvím Fullerova trojúhelníku (viz příloha 2) a prostřednictvím výpočtu skóre strategických alternativ (viz příloha 3). Na základě toho byla u podniku byla zjištěna strategie SO, tzn. strategie, kde převažují silné stránky a příležitosti. Tato strategie se nazývá růstově orientovanou, podnik se setkává s řadou příležitostí v okolí a zároveň je schopen nabídnout i mnoho silných stránek, které tyto příležitosti podporují. Podnik využívá silných stránek ke zhodnocení příležitostí. Je to ideální stav, ale v praxi téměř nedosažitelný. Tento fakt je vidět i z našich výsledků, protože druhého nejvyššího počtu bodů dosáhla strategie WO, strategie, kde převažují slabé stránky a příležitosti.

## 6 Diskuze a návrhy změn v podniku

Z informací, které mi byly poskytnuty, a z provedených analýz vyplývá, že postavení podniku se od počátku sledovaného období v roce 2004 do roku 2008 velmi zhoršilo. Zejména v posledních dvou letech se podnik potýkal s výraznými finančními problémy, které vyústily v roce 2008 vysokou ztrátou. Všechny sledované hodnoty v prvních třech letech vypovídaly o dobrém postavení podniku v porovnání s konkurencí. Od konce roku 2006 se začínaly problémy podniku kumulovat, až v roce 2009 vyústily v celopodnikovou reorganizaci a následným zánikem podniku XYZ, a. s. jako samostatné jednotky.

Vznik problémů můžeme připsat nejen celosvětové krizi, ale celkově nízké atraktivnosti celého odvětví, v rámci kterého podnik působí. Podíl lesnictví, zemědělství a rybolovu na hrubém domácím produktu se každoročně snižuje a tento fakt je dán zejména drahými vstupy, nižší produkcí dřeva a klesajícími tržbami.

V oblasti finanční a rozpočtové je průběh hospodaření podniku velmi kolísavý. Na straně aktiv největší část zaujímaly až do roku 2008 stálá aktiva. Tato skutečnost signalizovala efektivní nakládání se svěřenými prostředky. Ovšem v roce 2008 se podnik skoro všech stálých aktiv zbavil, a to převodem na mateřskou společnost v rámci chystané reorganizace nebo jeho prodejem. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku byly použity pro úhradu určité části bankovních úvěrů podniku. Další část bankovních úvěrů zanikla vlivem skončených leasingů a úvěrů na strojní zařízení a zbývající část byla opět v rámci reorganizace převedena na mateřskou společnost. Ke konci roku 2008 pak společnost vykazovala na účtu bankovních úvěrů nulový zůstatek. Struktura oběžných aktiv tvořila až do roku 30 – 40 % bilanční sumy, v roce 2008 dokonce 98 %. Likvidita podniku tak nebyla ohrožena a podnik byl schopen v dostatečné míře hradit své závazky prostřednictvím oběžných aktiv.

Na straně pasiv by si podnik měl dát pozor na velké využívání vlastních zdrojů financování. Tato oblast je v podniku velmi dominantní, tvoří skoro 80 % bilanční

sumy a tento fakt může velmi ovlivnit rentabilitu a obecně využívání vlastních zdrojů financování je mnohem nákladnější než cizí zdroje.

Po zhodnocení oblasti likvidity jsem zjistila, že podnik nemá vážnější problémy se zachováním platební schopnosti. V prvních letech sledovaného období dokonce běžná likvidita 4x převyšovala doporučené hodnoty. Ovšem s přibývajícimi problémy se i finanční situace začala zhoršovat. V roce 2008 se hodnoty okamžité likvidity dostaly pod doporučené, což potvrdilo zhoršující se situaci. Naštěstí po zavedení úsporných opatření se podle slov ředitele společnosti začala zlepšovat zpět k původním hodnotám, a proto lze podniku doporučit, ať v této oblasti neprovádí žádné výraznější změny.

U ukazatelů rentability bych podniku doporučila, aby se přiklonil k vyrovnanější kapitálové struktuře a tím i většímu využití cizích zdrojů financování, ale v rozumné míře, aby nebyl podnik zbytečně velmi zadlužený. Tato skutečnost se projevila zejména u ukazatele rentability vlastního kapitálu. Jeho hodnoty jsou ve srovnání s literaturou velmi nízké, což můžeme připsat velkému využívání vlastního kapitálu k financování potřeb podniku. Růst tohoto ukazatele pak podnik může zajistit vyrovnanější kapitálovou strukturou, snižováním nákladů či větším odbytem.

V případě rentability celkových aktiv jsou hodnoty také nízké a to z důvodu vysoké vazby peněžních prostředků v méně výnosných složkách aktiv, což dokazují velmi dobré hodnoty ukazatelů likvidity. Rentabilita tržeb podniku také nedosahuje příliš dobrých výsledků. Proto by se podnik měl zamyslet nad cenami svých výrobků (zda nejsou moc nízké) nebo zda zisk z tržeb není nízký z důvodu velmi vysokých nákladů podniku.

V oblasti aktivity lze podniku doporučit jednu zásadní věc. Doba obratu jeho závazků je výrazně vyšší než doba obratu pohledávek, což by měla být naopak. Průměrná doba obratu pohledávek se pohybovala kolem 55 – 60 dnů, u závazků kolem 35 dnů. Podnik by se tuto skutečnost měl snažit změnit, aby nedocházelo k situaci, že nebude mít dostatek finančních prostředků na úhradu svých závazků. V krizovém období 2008 se naštěstí situace obrátila a podnik tak předešel problémům s insolvencí. Proto lze

podniku doporučit, aby si do budoucna vytvořil určité finanční rezervy, a aby tuto situaci nepodceňoval. V případě doby obratu zásob se hodnoty také postupně zvyšují a to může pro podnik znamenat určité ohrožení, protože čeká delší dobu, než se zásoby přemění v pohledávku nebo hotové peníze.

V oblasti tržeb je v podniku zaznamenán značně kolísavý průběh. Tržby by se měly v jednotlivých letech zvyšovat, což podnik nespĺňuje a dokonce dynamika jejich poklesu je větší než dynamika poklesu nákladů. To znamená, že podnik produkuje 1 Kč tržeb s vyššími náklady. Proto by bylo vhodné, kdyby se podnik soustředil na udržení určité úrovně tržeb a využíval nové možnosti a příležitosti pro jejich zvyšování.

Nakumulované problémy podniku vedly vedení holdingu k rozhodnutí zcela přehodnotit stávající situaci podniku XYZ, a. s. Došlo k odvolání vedení společnosti a od roku 2009 již nové vedení zavedlo určité kroky a opatření týkající se zvyšování rentability společnosti. Jednotlivá opatření zasáhla všechny oblasti a činnosti podniku. Cílem bylo výrazně snížit náklady společnosti a to prostřednictvím snižování počtu zaměstnanců, omezení jejich výhod, snižování nákladů správní režie aj. S tímto postupem se nedá jinak než souhlasit.

Určitě i správným rozhodnutím bylo, že podnik XYZ, a. s. zanikne jako samostatná jednotka a spojením s jinými celky vytvoří novou společnost v platnosti k 1. 1.2010. Tento krok zachoval původní myšlenku, která byla velmi silnou stránkou bývalého podniku, a to komplexnost služeb, které podnik nabízí. Spojením vznikla další silná stránka, a to poskytovat služby po celé České republice. Tato skutečnost může posílit postavení podniku vůči ostatním konkurentům. Důležité je, aby byl podnik schopen konkurovat v kvalitě poskytovaných výrobků a služeb, popř. cenového boje. V úspěšném boji s konkurenty může být nevýhodou horší finanční situace, a proto by podnik měl ještě po nějakou dobu aplikovat úsporná opatření, aby se situace stále zlepšovala.

Příležitostí pro podnik může být i přes hraniční spolupráce. Podnik dříve spolupracoval s německými, rakouskými či belgickými odběrateli, a proto obnovení spolupráce s nimi by mohlo být významným bodem a možností, jak by podnik mohl rozšířit spektrum svých služeb, vylepšit finanční stránku firmy a v neposlední řadě by mohl tímto způsobem vytvořit nová pracovní místa.

Další významnou příležitostí je pro podnik zisk zakázek od státního podniku Lesy České republiky. Ve výběrovém řízení rozhodují maličkosti, a proto je pro podnik velkou výhodou, že je majitel významných certifikátů z oblasti kvality a jakosti aj. Podniku dále mohu doporučit, aby zapracoval na lepší reklamní kampani, která by pomohla oslovit nové okruhy zákazníků a zvyšovat tržby podniku. Stejně tak by navýšení tržeb pomohlo i rozšíření položek výrobní řady.

Vzhledem k aplikovaným úsporným opatřením, které se dotýkají oblasti zaměstnaneckých výhod, je těžké podniku doporučit, aby rozšířil spektrum poskytovaných výhod pro zaměstnance. Ale v budoucnosti, až se jeho situace zlepší, můžu podniku doporučit např. příspěvky na kulturní akce, různá školení a kurzy, nákup firemních produktů se slevou nebo motorová vozidla k používání pro služební i soukromé účely. V neposlední řadě můžu podniku doporučit, aby se zaměřil na výběr kvalifikovaných a vhodných zaměstnanců a na jejich další vzdělávání pomocí různých stáží a školení. Největší pozornost by měla být věnována zástupcům podniku, kteří přicházejí do přímého styku se zákazníky.

V případě, že provedená reorganizace podniku bude úspěšná, má podnik dobře „našlápnuto“ k dobrému postavení ve vztahu ke konkurenci. Veškeré změny by měly být provedeny tak, aby korespondovaly se současnou situací podniku.

Veškeré uvedené návrhy jsou možným výsledkem z provedených analýz a nejsou zcela vyčerpávající, protože problematika vnitřního a vnějšího prostředí podniku je příliš rozsáhlá. Doporučení mají vést ke zlepšení postavení podniku na trhu, finanční situace a k zajištění návratnosti investic.

## 7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení současné situace podniku prostřednictvím analýz vnitřního a vnějšího prostředí a na základě zjištěných poznatků navržení optimální strategie pro daný podnik k udržení či zlepšení jeho dosavadního postavení na trhu. K naplnění byly využity informace z vybraného podniku z finanční oblasti za období let 2004 – 2008 a u oblasti lidských zdrojů byly využity materiály, které jsou v současné době platnými dokumenty upravující tuto oblast. Mimo to, jsem při své práci využila i dotazníkové šetření, které se týkalo zaměstnanců vybraného podniku a poskytlo mi odpovědi na otázky ohledně oblasti řízení lidských zdrojů.

Na základě zjištěných informací lze tvrdit, že postavení podniku se v současné době zlepšuje a za stávajících podmínek a po aplikaci nezbytných opatření bude schopné konkurovat silným podnikům, které se na trhu objevují. Nové vedení společnosti se snaží vytvářet základy pro prosperitu a rozvoj podniku. Výrazným faktem, které posilují vystupování společnosti na trhu je držba certifikátů C-o-C, PEFC. Tyto certifikáty prokazují, že dřevo, které zákazníci a odběratelé nakupují, pochází z lesů obhospodařovaných trvale udržitelným způsobem. Certifikace C-o-C pomáhá sledovat tok certifikovaných produktů, aby byl původ dřeva prokazatelný, a pomáhá informovat zákazníky ve výrobním řetězci.

Z řešené problematiky v daném podniku vyplývají tyto závěry:

- po zavedení úsporných opatření a nových způsobech zajišťování dodávek produktů a služeb bude podnik dostatečně ekonomicky stabilní, aby byl schopen čelit konkurenci na trhu,
- za pozitivní lze brát fakt, že podnik je natolik likvidní, že je schopen včas a v plné výši hradit své závazky a má dostatek prostředků k zachování této situace,
- v některých oblastech lze navrhnout určité změny pro zlepšení konkurenceschopnosti a finančního zdraví podniku,

- a také by podnik měl využívat nové příležitosti k upevnění dosavadního postavení.

Základem pro úspěch podniku je velký rozsah činností, které je podnik schopen zabezpečit ve všech oblastech lesnictví. Nosnými činnostmi akciové společnosti je organizační zajištění a provádění všech lesnických činností, ke kterým můžeme řadit lesnictví, těžbu dřeva a poskytování služeb v myslivosti. Posláním podniku je tyto aktivity nadále rozšiřovat, zkvalitňovat a upevňovat tak své postavení na trhu. Základem je, aby management podniku projevoval vysokou úroveň kvality. Důkazem tohoto tvrzení jsou pak spokojení zákazníci a odběratelé, které podnik má a velmi si jich váží.

Důležité je, aby podnik navenek vystupoval čestně a zodpovědně, postupoval v dobré víře, dodržoval zákony a předpisy a vyhýbal se takovým aktivitám, které by mohly poškodit dobré jméno firmy.



## 8 Summary

The aim of this thesis is to evaluate the competitiveness analyses of the company XYZ, a. s., residentary in České Budějovice. Competitiveness is too extensive conception which comprises evaluation of the internal and external environment of the company. The company XYZ, a. s. has been operating for over 18 years, but this year as detachment closed up. Coupled with other entity created new company for better competitiveness. But in my thesis I consider primary unit XYZ, a. s. The company's main activities were forestry services, wood lumber processing and forest planting management. The stay of the company was long-term contracts with forest owners. The company also held C-o-C and ISO 9001 certificates.

On the basis of acquired informatics I carried out financial analyses of the company for the years 2004 – 2008. This part of my thesis covers the company's assets and liabilities, the value of woodland, receivables, cost and profits. It also includes a comparison with competitors in the same field. In addition, I was also interested in the area of human resource management and to a lesser degrees in production and marketing. For analyses of human resource management I used the checklist examination for gaining useful information. Examination proceeded in employee of the company in December 2009. On the basis of the results I carried out a SWOT analyses. Beside the evaluation of the internal environment of the company I realized the evaluation of the external environment of the company by means of the STEP analyses and the others methods. In the end I put forward proposal for a new strategy for the company.

I suggested to the firm to concentrate on new opportunities, which the firm has done and to improvements in the financial area to consolidate its position in the market. The strategy of the firm is to concentrate on improving its finances, seeking new partners in support of sales and expanding contracts abroad.

**Keywords:** evaluation of the internal and external climate, financial analyses, human resource management, SWOT analyses, competitiveness analyses, forest management

## 9 Přehled použité literatury

1. BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1997. 123 s. ISBN 80-85943-41-7.
2. BEDNÁŘOVÁ, D. a kolektiv *Management (vybrané kapitoly)*. 1. vydání. České Budějovice: JČU v Českých Budějovicích, 2005. 79 s. ISBN 80-7040-793-X.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80- 251-0369-X.
4. BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
5. ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vydání. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
6. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
7. DONNELLY, J. H. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 821 s. ISBN 80- 7169.
8. FOTR, J. *Strategické plánování*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 152 s. ISBN 80-7169-694-3.
9. GRÜNWARD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2001. 76 s. ISBN 80-86119-47-5.
10. GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, 2004. 180 s.
11. HELFERT, E. A. *Financial Analysis: Tools and Techniques, a guide for managers*. *The McGraw-Hill Companies* [online]. 2001 [cit. 2009-11-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.amazon.com/Financial-Analysis-Tools-Techniques-Managers/dp/0071378340#reader\\_0071378340](http://www.amazon.com/Financial-Analysis-Tools-Techniques-Managers/dp/0071378340#reader_0071378340)>.
12. HIGGINS, R. C. *Analýza pro finanční management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 400 s. ISBN 80-7169-404-5.
13. HINDLS, R., HOLMAN, R., HRONOVÁ, S. a kolektiv *Ekonomický slovník*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-819-3.

14. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 1. vydání. Praha: ČZU v Praze, 2004. ISBN 80-213-0646-7.
15. HORALÍKOVÁ, M., BRABENCOVÁ, H. *Personální řízení (vybrané otázky)*. 1. vydání. Praha: ČZU v Praze, 1998. 248 s. ISBN 80-213-0382-4.
16. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
17. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
18. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
19. KOTLER, P. *Marketing, management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
20. KOTLER, P. *Marketing, management*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 2001. 789 s. ISBN 80-247-0016-6.
21. KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1995. ISBN 80-7179-629-4.
22. KOVAŘÍKOVÁ, I., SVATOPLUK, M. *Základy managementu*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 1997. 156 s. ISBN 80-7041-985-7.
23. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
24. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
25. RIZZO, A. A swot analysis of the Field Virtual Reality rehabilitation and Therapy. *MIT Press Journal* [online]. 2006 [cit. 2009-11-09], s. 119-146. Dostupný z WWW: <<http://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/1054746053967094>>.
26. ROLÍNEK, L. *Management I*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. 96 s.
27. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

28. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
29. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 148 s. ISBN 80-7261-097-X.
30. STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.
31. TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vydání. Praha: ČZU v Praze, 2002. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
32. VALACH, J. a kolektiv *Finanční řízení*. 1. vydání. Praha: Ekopress, s. r. o., 1999. ISBN 80-86119-21-1.
33. VALENTIN, E. K. SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing - Theory and practice* [online]. 2001 [cit. 2009-11-09]. Dostupný z WWW: <<http://bookswiki.info/library/files/SWOT20Analysis.pdf>>.
34. VEBER, J. a kolektiv *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

#### **Internetové stránky**

35. Český statistický úřad [online], 2010, [cit. 1. 2. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/2201-09>>.
36. Budoucnost odvětví [online], 2010, [cit. 30. 1. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/zemedelstvi.html>>.
37. Tržby zemědělství, lesnictví a rybolovu [online], 2010, [cit. 8. 2. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/hlavni-makroekonomicke-ukazatele-cr/1000431/49089/#zemtrzy>>.
38. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online], 2010, [cit. 4. 2. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>>.

# 10 Seznam obrázků a tabulek

OBR. 1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL .....	6
OBR. 2 DIAGRAM SWOT ANALÝZY .....	29
OBR. 3 SWOT MATICE .....	30
OBR. 4 VLIV VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ NA PODNIKOVOU STRATEGII.....	32
OBR. 5 STRUKTURA NÁKLADŮ V OBORU .....	40
OBR. 6 STRUKTURA ZÁSOB V OBORU .....	40
OBR. 7 STRUKTURA AKTIV V LETECH 2004-2008 (V TIS. KČ) .....	44
OBR. 8 STRUKTURA OBĚŽNÝCH AKTIV V ROCE 2008.....	45
OBR. 9 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIV V LETECH 2004 – 2008 (V TIS. KČ) .....	46
OBR. 10 POMĚR TRŽEB ZA VLASTNÍ VÝROBKY A VÝKONOVÉ SPOTŘEBY (V TIS. KČ).....	48
OBR. 11 VÝVOJ UKAZATELŮ LIKVIDITY V LETECH 2004 - 2008 .....	50
OBR. 12 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI V LETECH 2004 - 2008 .....	53
OBR. 13 DOBA OBRATU POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ V LETECH 2004 - 2008 .....	55
OBR. 14 PYRAMIDOVÝ ROZKLAD VLASTNÍHO KAPITÁLU .....	57
OBR. 15: VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ PODNIKU .....	72
OBR. 16: STRUKTURA VZDĚLÁNÍ V PODNIKU.....	73
OBR. 17: MOTIVAČNÍ PRVKY PRO ZAMĚSTNANCE PODNIKU .....	75
OBR. 18 ŘEŠENÍ PRO ZVÝŠENÍ HOSPODÁRNOSTI PROVOZU PODNIKU.....	76
OBR. 19 STRUKTURA VYNALOŽENÝCH NÁKLADŮ PODNIKU.....	79
OBR. 20 ROZHODUJÍCÍ POLOŽKY VÝNOSŮ PODNIKU .....	80
TABULKA 1: STRUKTURA REGISTROVANÝCH EKONOMICKÝCH SUBJEKTŮ (V %).....	38
TABULKA 2: TOKOVÉ FINANČNÍ UKAZATELE A PRODUKTIVITA PRÁCE V OBORU .....	38
TABULKA 3: TRŽBY V ZEMĚDĚLSTVÍ, LESNICTVÍ A RYBOLOVU.....	39

TABULKA 4: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV – ABSOLUTNÍ ZMĚNY (V TIS. KČ) .....	42
TABULKA 5: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV – RELATIVNÍ ZMĚNY (V %).....	42
TABULKA 6: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV – ABSOLUTNÍ ZMĚNY (V TIS. KČ) .....	43
TABULKA 7: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV – RELATIVNÍ ZMĚNY (V %).....	43
TABULKA 8: VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PODLE JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ (V TIS. KČ) .....	47
TABULKA 9: VELIKOST PENĚŽNÍCH TOKŮ PODLE JEDNOTLIVÝCH ČINNOSTÍ (V TIS. KČ).....	49
TABULKA 10: UKAZATELE RENTABILITY V LETECH 2004-2008 (V %) .....	51
TABULKA 11: UKAZATEL ÚROKOVÉHO KRYTÍ V LETECH 2004 – 2008 .....	54
TABULKA 12: DOBA OBRATU ZÁSOB (VE DNECH) .....	55
TABULKA 13: SEZNÁMENÍ S DOKUMENTEM .....	62
TABULKA 14: DOKUMENTACE .....	66
TABULKA 15: MZDOVÉ NÁKLADY V LETECH 2004 – 2008 (V TIS. KČ) .....	68
TABULKA 16: ÚDAJE O STRUKTUŘE ZAMĚSTNANCŮ (V OSOBÁCH).....	69
TABULKA 17: PRŮMĚRNÝ EVIDENČNÍ POČET PRACOVNÍKŮ V LESNICTVÍ .....	70
TABULKA 18: PRŮMĚRNÁ MĚSÍČNÍ MZDA V OBORU LESNICTVÍ (V KČ).....	70
TABULKA 19: PRŮMĚRNÁ MĚSÍČNÍ MZDA MANUÁLNĚ PRACUJÍCÍCH (V KČ) .....	70
TABULKA 20: PRŮMĚRNÉ MZDY V PODNIKU V LETECH 2004 - 2007 (V KČ).....	71
TABULKA 21: ODPOVÍDÁ VÝDĚLEK NÁROČNOSTI PRÁCE?.....	74
TABULKA 22: KOMUNIKACE S NADŘÍZENÝM .....	76
TABULKA 23: ZHODNOCENÍ FAKTORŮ PRÁCE PODLE DŮLEŽITOSTI .....	77
TABULKA 24: FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PODNIK .....	81
TABULKA 25: STEP ANALÝZA .....	83
TABULKA 26: SWOT MATICE .....	87

# 11 Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník – personální řízení podniku

Příloha 2 Fullerův trojúhelník

Příloha 3 Výpočet skóre strategických alternativ

Příloha 4 Systém jakosti C-o-C

Obr. 21 Znak certifikace PEFC

Obr. 22 Znak norem ISO

Příloha 5 Popisy funkčních míst

# 12 Přílohy

## Příloha 1 Dotazník – Personální řízení podniku

1. Pohlaví:
  - a) muž
  - b) žena
  
2. Věk:
  - a) do 25 let
  - b) 25 – 35
  - c) 35 – 45
  - d) 45 - 55
  - e) 55 a více
  
3. Vzdělání:
  - a) základní
  - b) vyučen
  - c) středoškolské s maturitou
  - d) vyšší odborná škola
  - e) vysokoškolské
  
4. Jaká je Vaše pracovní pozice:
  - a) dělník
  - b) technicko-hospodářský pracovník
  - c) pracovník na manažerské pozici
  
5. Vaše měsíční hrubá mzda je:
  - a) do 10 000 Kč
  - b) 10 000 – 15 000 Kč
  - c) 15 000 – 25 000 Kč
  - d) 25 000 a více Kč
  
6. Odpovídá výdělek náročnosti Vaší práce?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne



7. Jste proškolen/a na práci, kterou vykonáváte?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
8. Jaká je Vaše jazyková vybavenost (je možné zaškrtnout více alternativ)?
- a) anglický jazyk
  - b) německý jazyk
  - c) francouzský jazyk
  - d) ruský jazyk
  - e) jiné (uved'te)
9. Jaké získáváte zaměstnanecké benefity (je možné zaškrtnout více možností)?
- a) žádné
  - b) příspěvek na penzijní připojištění (životní pojištění)
  - c) stravenky
  - d) dovolená navíc
  - e) jiné (uved'te)
10. Co Vás nejvíce motivuje (je možné uvést více možností)?
- a) pochvala
  - b) finance
  - c) dobrý vedoucí
  - d) využití vašich dovedností
  - e) dobře odvedená práce
  - f) dobří spolupracovníci
  - g) zajímavá práce
  - h) perspektiva zaměstnání
11. Nabízí Vám zaměstnavatel možnost dalších profesních a odborných školení?
- a) ano, občas
  - b) ano, často
  - c) spíše výjimečně
  - d) nikdy
12. Jste spokojen/a s úrovní vybavení Vašeho pracovního prostředí?
- a) spokojen/a
  - b) spíše spokojen/a
  - c) spíše nespokojen/a
  - d) nespokojen/a

13. Může se na Vašem pracovišti zlepšit hospodárnost provozu?
- rozhodně ne
  - spíše ne
  - spíše ano
  - rozhodně ano
14. Jaké řešení byste navrhnul/a pro zvýšení hospodárnosti na Vašem pracovišti?
- hospodárněji nakupovat služby a produkty
  - efektivněji plánovat provoz
  - zavést efektivnější systém řízení
  - racionálněji využívat finanční prostředky
  - lépe využívat pracovní dobu
  - další řešení (uveďte)
15. Jak jste celkově spokojen/a se svým současným zaměstnáním?
- velmi spokojen/a
  - spíše spokojen/a
  - spíše nespokojen/a
  - velmi nespokojen/a
16. Jak byste seřadil/a následující faktory práce podle toho, jak jsou pro Vás důležité?  
(jednotlivé faktory práce označte podle jejich důležitosti od 1 do 10)
- \_\_\_ funkční postup
  - \_\_\_ plat
  - \_\_\_ zaměstnanecké výhody
  - \_\_\_ jistota zaměstnání
  - \_\_\_ pracovní režim (pracovní doba)
  - \_\_\_ spolupracovníci
  - \_\_\_ odpovědnost za významnou práci
  - \_\_\_ nadřizený
  - \_\_\_ podnětnost (zajímavá a stimulující práce)
  - \_\_\_ pracovní podmínky
17. Kdybyste měl/a možnost znovu si zvolit zaměstnavatele, rozhodl/a byste se opět pro tuto firmu?
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - rozhodně ne
  - nevím, nepřemýšlel/a jsem o tom

18. Považujete Vaší práci za zajímavou a vykonáváte jí rád/a?

- a) ano, považuji ji za zajímavou a vykonávám jí rád/a
- b) považuji ji za zajímavou, ale nevykonávám jí rád/a
- c) moje práce není tak zajímavá, ale vykonávám jí rád/a
- d) moje práce je nezajímavá a nevykonávám jí rád/a

19. Jak hodnotíte vztahy se svými spolupracovníky?

- a) velmi dobře
- b) spíše dobře
- c) spíše špatně
- d) velmi špatně

20. Hodnotí Váš nadřízený Vaší práci?

- a) zpravidla ano, a to pozitivně i negativně
- b) pouze v případě, vykonám-li práci špatně
- c) nehodnotí

21. Jak hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?

- a) velmi dobře
- b) spíše dobře
- c) spíše špatně
- d) velmi špatně



26 26 26 26 26 26  
27 28 29 30 31 32  

---

27 27 27 27 27  
28 29 30 31 32  

---

28 28 28 28  
29 30 31 32  

---

29 29 29  
30 31 32  

---

30 30  
31 32  

---

31  
32



#### **Příloha 4 Systém jakosti C-o-C**

Společnost je držitelem certifikátu pro systém ověřování spotřebitelského řetězce dřeva C-o-C. Hlavním cílem systému jakosti a C-o-C je dosažení určitých základních vlastností produktů a služeb, které podnik nabízí. Podnik se snaží dosáhnout a udržet jakost produktů a služeb na vysoké odborné úrovni a podle potřeb jejich zákazníků a odběratelů. Snahou je poskytovat informace o původu dodávaných produktů, o trvalé kvalitě a zlepšovat jakost dosažením vysokých parametrů jejich produktů.

*Obr. 21 Znak certifikace PEFC*



*Obr. 22 Znak norem ISO*



## **Příloha 5 Popisy funkčních míst**

### **Vedoucí manipulačního střediska nebo správy dřevařské výroby**

Tento pracovník je ve společnosti XYZ, a. s. podřízen generálnímu řediteli a výkonným ředitelům. Řídí mistry a dělníky svého střediska. Může být zastupován osobou, která je jmenovaná z mistrů. THP řídí a organizuje manipulaci a výrobu svého střediska, stanovuje plán a úkoly svým podřízeným, vypracovává opatření pro plnění úkolů střediska a zajišťuje kontrolu. Odpovídá za práci svých podřízených a za svěřený majetek. Odpovědnost za škody je u této pozice velmi značná.

Mezi hlavní požadavky na pracovníka patří:

- vzdělání – střední lesnické nebo dřevařské,
- osvědčení – maturita,
- praxe v oboru – lesní nebo dřevařské hospodářství,
- délka praxe – 5 let,
- jazykové znalosti – německý jazyk (základní znalost).

### **Lesník**

Řídí a organizuje práci dělníků na jednotlivých pracovištích, stanovuje úkoly, průběžně kontroluje provedenou práci, odpovídá za kvalitu a přebírá práci, vystavuje v rámci své pravomoci výkonové normy. Je podřízen vedoucímu polesí. Mezi základní požadavky na tuto pozici patří lesnická škola.

### **Technik polesí**

Tento pracovník je odpovědný vedoucímu polesí a v jeho nepřítomnosti vystupuje také jako jeho zástupce. Provádí různé administrativní práce, kontroluje výrobní lístky, spolupracuje na vypracování plánu polesí a jeho plnění. Jeho náplní práce je také agenda bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrana, také je pověřován vedoucím k plnění úkolů v pěstební a těžební činnosti. Takovýto pracovník by měl mít maturitu na lesnické škole a praxi v oboru 3 roky.



### **Mistr manipulačního střediska a správy dřevařské výroby**

Pracuje na pozici THP a je odpovědný vedoucímu manipulačního střediska či správy dřevařské výroby. Řídí dělníky svého úseku a je zastupován vedoucím nebo jiným pověřeným mistrem. Organizuje manipulaci a výrobu svého úseku dle pokynů vedoucí, navrhuje opatření pro zdárné plnění úkolů. Odpovídá za práci svých podřízených a za svěřený majetek. Praxe zde není požadována.

### **Fakturantka**

Provádí fakturace dle předložených návrhů za provedené výkony, fakturace dřeva, dřevařských a ostatních výrobků podle podkladů předloženými polesími a středisky. Je podřízená obchodnímu řediteli. Mezi základní požadavky je jakákoliv odborná škola s maturitou a alespoň základní znalost německého jazyka.

### **Referent odbytu**

Referent odbytu zajišťuje přehled zdrojů surovin a ostatních výrobků. Provádí stálý průzkum trhu, sleduje vývoj poptávky a zajišťuje nejvýhodnější možnosti prodeje. Zpracovává základní podmínky dodávek ve spolupráci s vedoucími polesí a středisek. Sleduje a ověřuje platební schopnosti zákazníků a dojednává nejvýhodnější platební podmínky. Je podřízen obchodnímu řediteli. Požadavkem je tříletá praxe v oboru lesního hospodářství a základní znalost německého jazyka.

### **Odborný ředitel**

Je jmenován generálním ředitelem, který je také jeho nadřízeným. Je pověřen odborným řízením stanovené oblasti činností, plní úkoly vyplývající z platných stanov společnosti a úkoly, které mu stanoví generální ředitel. Věnuje své úsilí podpoře zájmu společnosti, její maximální prosperitě a rozvoji. Odborný ředitel musí mít vystudovanou vysokou školu lesnického či ekonomického směru, 5 let praxi v oboru lesního hospodářství a měl by plynule mluvit německým jazykem.

Většinu pracovníků podniku tvoří dělnické pozice, jako jsou řidiči v odvozu dřeva, manipulanti, údržbáři, dělníci v těžbě dřeva, ktristé a řidiči na skladě.