

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

System řízení a možnosti rozvoje střední firmy

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autorka:

Zdeňka Švecová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Zdeňka ŠVECOVÁ
Osobní číslo: E09352
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Název tématu: Systém řízení a možnosti rozvoje střední firmy
Zadávající katedra: Katedra řízení

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce

Analýza současného systému řízení ve vybrané firmě a návrh možností jejího dalšího rozvoje.

Metodika

Studium odborné literatury, analýza současného systému řízení ve vybrané firmě, SWOT analýza, možnosti dalšího rozvoje firmy.

Osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika firmy, 5. Analýza současného systému řízení, 6. SWOT analýza, 7. Možnosti dalšího rozvoje firmy, 8. Závěr, 9. Přehled použité literatury, 10. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

BEDNÁŘOVÁ, D., ŠKODOVÁ PARMOVÁ, D. *Malé a střední podnikání*, JCU v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2010, s.146, ISBN 978-80-213-0922-7

JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M.: *Inovace v malém a středním podnikání*, Computer Press a.s., Brno, 2005, ISBN 80-251-0853-8

SYNEK, MILOSLAV a kol.: *Podniková ekonomika. 3. přepracované a doplněné vydání*. Praha, C. H. Beck 2002. 479 stran. ISBN 80-7179-736-7


LEDNICKÝ, V., SLÁVIK, Š., VANĚK, J.: *Řízení malých a středních podniků*. Studia Oeconomica, vědecká monografie, Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné 2002, s. 138, ISBN 80-7248-173-3

VEBER, J., SRPOVÁ, J., *Podnikání malé a střední firmy*, Grada Publishing, a.s. Praha. 2005, s. 304, ISBN 80-247-1069-2

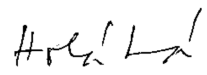
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „System řízení a možnosti rozvoje střední firmy“ vypracovala samostatně pouze na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému testu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 25. 4. 2012

.....

Zdeňka Švecová

Poděkování:

Děkuji vedoucí bakalářské práce paní Ing. Dagmar Bednářové, CSc.
za odborné vedení, konzultace a praktické připomínky.

Obsah

1	Úvod	1
2	Literární přehled	3
2.1	Definice malého a středního podniku.....	3
2.2	Významné rysy malého a středního podniku	4
2.3	Výhody a nevýhody malého a středního podniku	4
2.4	Management.....	5
2.4.1	Strategické řízení.....	6
2.4.2	Taktické řízení	7
2.4.3	Operativní řízení	7
2.5	Organizační struktury řízení.....	8
2.6	Řízení firmy a týmová práce	13
2.7	Podnikatelský plán a financování.....	14
2.8	Finanční řízení	16
2.9	Finanční analýza.....	16
2.10	Vnitrofiremní komunikace	18
2.11	Time Management a organizace práce.....	19
2.12	Celoživotní vzdělávání	20
2.13	Operační programy	20
3	Metodika	22
3.1	Cíl	22
3.2	Struktura bakalářské práce.....	22
3.3	Použité metody	22
4	Charakteristika firmy	24
4.1	Vznik a založení.....	24
4.2	Vize podniku	26
5	Analýza současného stavu řízení	28
5.1	Organizační schéma	28
5.2	Základní kapitál a hospodaření v roce 2010	31

5.3	Významné události ve společnosti v roce 2010	31
5.4	Podnikový informační systém	31
5.5	Zisk	32
5.6	Zakázková výroba (Make-to-order)	32
5.7	Řízení tržeb oddělením prodeje	33
5.8	Vyhodnocení analýzy současného stavu řízení	34
6	SWOT analýza pro systém řízení a možnosti rozvoje.....	36
6.1	Strenghts – silné stránky.....	36
6.2	Weaknesses – slabé stránky	36
6.3	Oportunities – příležitosti	37
6.4	Threats - hrozby.....	38
7	Možnosti dalšího rozvoje firmy.....	39
8	Závěr	41
9	Summary.....	43
10	Seznam použité literatury.....	44
11	Příloha.....	51

1 Úvod

Rychlý růst malého a středního podnikání (MSP) na počátku 90. let minulého století byl průvodním jevem transformace ekonomiky, a to zejména formou privatizace a restitucí. Uvolnění možnosti podnikání způsobilo na konci devadesátých let vysoký podíl MSP na celkovém počtu ekonomických subjektů a stalo se významným činitelem ekonomiky státu i zaměstnanosti obyvatel. Pro malé a střední podniky se v odborné literatuře často setkáváme se zkratkou SME (Small and Medium Enterprise) nebo SMB (Small and Medium Business). Předmětem této bakalářské práce bude zaměření na střední podniky s aplikací na konkrétní firmu a s důrazem na hledisko systému řízení a možnosti rozvoje.

Role MSP v české ekonomice je velmi významná a za posledních 20 let se stabilizovala. Chod a výsledky každé organizace ovlivňuje úroveň jejího managementu. Management zajišťuje aktivity zaměřené na klíčové záležitosti, které významným způsobem ovlivňují vývoj řízení organizace do budoucna. Mezi nejdůležitější činnosti managementu patří rozhodování, plánování, organizování, kontrola a ovlivňování a samozřejmě používání celé řady metod vyvinutých speciálně pro účely řízení. Management musí respektovat legislativní předpisy a požadavky. Protože okolní situace na trzích se mění každým dnem, je úkolem managementu reagovat na tyto vnější vlivy včas a s dostatečným předstihem tak, aby podnik byl dlouhodobě veden k dosažení lepších výsledků a výkonů než v minulosti. Hnacím motorem je v tomto případě často tržní konkurence, kdy se každá firma v daném segmentu trhu snaží být co nejlepší. Management má tak za úkol zajistit dlouhodobou prosperitu organizace.

Při běžném rozhodování by měl mít management na zřeteli jako cíl základní model efektivního chování, kdy je potřeba maximalizovat přidanou hodnotu

při minimálních nákladech. Vodičkem mají být měřitelné nebo číselné hodnoty, které se dají pravidelně vyhodnocovat.

2 Literární přehled

2.1 Definice malého a středního podniku

V praxi se setkáváme s více definicemi středních podniků. Tyto definice jsou založeny na různých přístupech. Evropská komise přijala v roce 1996 doporučení týkající se definice MSP (malého a středního podnikání) v rámci EU (Evropské unie). V České republice je MSP definováno v Zákoně o podpoře malého a středního podnikání č. 47/2002 Sb. Od 1.1.2005 nabyla platnosti nová definice MSP v příloze I nařízení Komise ES č. 364/2004 (www.grantovy-poradce.cz).

Česká republika se tak přiklonila k doporučení Evropské komise platné v EU. U nové definice zůstává zachováno rozdělení podniků podle počtu zaměstnanců i kritérium nezávislosti, mění se hranice aktiv a obratu. Střední podniky jsou zde definovány jako podniky, které mají:

- Méně než 250 zaměstnanců;
- Roční obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 50 mil. EUR;
- Nebo aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR; (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005, www.businessinfo.cz)

Malé podniky jsou definovány takto:

- Mají méně než 50 zaměstnanců;
- Roční obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR;
- Nebo aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 10 mil. EUR; (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005, www.businessinfo.cz)

Malé a střední podniky musí dále splňovat kritérium nezávislosti, což znamená, že není více než 25% kapitálu nebo hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu.

2.2 Významné rysy malého a středního podniku

Management středního podniku většinou vykonává jeho vlastník nebo spoluvlastník. Podnik je řízen v krátkodobém až střednědobém horizontu. Velmi často se jedná o rodinné firmy s minimálním přístupem ke kapitálovému trhu. Struktura organizace je většinou plochá. Výhodou těchto firem je vysoká flexibilita a krátké toky informací. Marketingové aktivity jsou podřízeny finančním možnostem společnosti, většinou s oslovením užšího segmentu trhu (tzv. niche marketing). MSP s sebou nesou obvykle vyšší fixní náklady na jednotku výroby.

Střední podniky pomáhají vytvářet konkurenční prostředí a tvoří základ ekonomiky státu. Jejich význam vzrostl o vstupu české republiky do Evropské unie. Střední podniky zajišťují podstatnou část pracovních sil a jsou důležitým stabilizačním prvkem ekonomiky (Bednářová, Škodová Parmová, 2010).

Díky postupující globalizaci se na jedné straně zvyšuje konkurenční tlak a na straně druhé se zvětšují trhy pro aplikace výrobků jednotlivých firem. Proto je velmi důležité klást patřičný důraz na správné vedené, organizaci a systém řízení malého středního podniku. Řízení podniku výrazným způsobem ovlivňuje chod celé firmy.

2.3 Výhody a nevýhody malého a středního podniku

Výhodami malého a středního podniku je zejména:

- Relativní pružnost a rychlost odezvy na změny podmínek;
- Relativně vysoká schopnost absorpce pracovní síly díky pružnosti;
- Schopnost vyplnit mezeru ve struktuře obchodních vztahů mezi velkými podniky;

- Vysoká míra inovativnosti;
- Díky vysoké pružnosti větší odolnost proti hospodářské recesi;
- Vyšší rychlost přijímání firemních rozhodnutí;
- Jednoduchá organizační struktura.

Nevýhody pak zejména určují:

- Obtížnější přístup ke kapitálu, informacím a znalostem;
- Menší schopnost eliminovat důsledky změn vnějších vlivů, a to zejména v počátečním stádiu vývoje firmy;
- Menší zábrany při propouštění zaměstnanců např. v době krize;
- Omezené prostředky na marketingové aktivity;
- Hlavním zdrojem financování je samofinancování;
- Byrokratické a legislativní překážky, časté změny právních předpisů;
- Slabší pozice ve veřejných soutěžích o státní zakázky;
- Jsou vyloučeny z podnikání, kde je třeba velkých investic.

(www.czso.cz), (Novotný, Suchánek 2004)

Z tohoto důvodu také vláda ČR volí různé formy veřejné podpory MSP. Důležitým kritériem pak je, aby pravidla této podpory byla nastavena spravedlivě a tím byly tyto nevýhody minimalizovány.

2.4 Management

Manažerské aktivity managementu se dají rozčlenit z hlediska času do těchto skupin:

- Strategické řízení (zaměřuje se na dlouhodobé cíle zpravidla 3 – 5 let a koncipuje směr rozvoje organizace);
- Taktické řízení (řídící aktivity k naplnění strategických cílů obvykle v časovém horizontu 1 roku, zaměřuje se zejména na finanční řízení firmy, roční plán, rozpočty apod.);

- Operativní řízení (realizace taktických záměrů, operativní čtvrtletní nebo měsíční plány. (Veber, Srpová, 2005), (Synek, 2002)

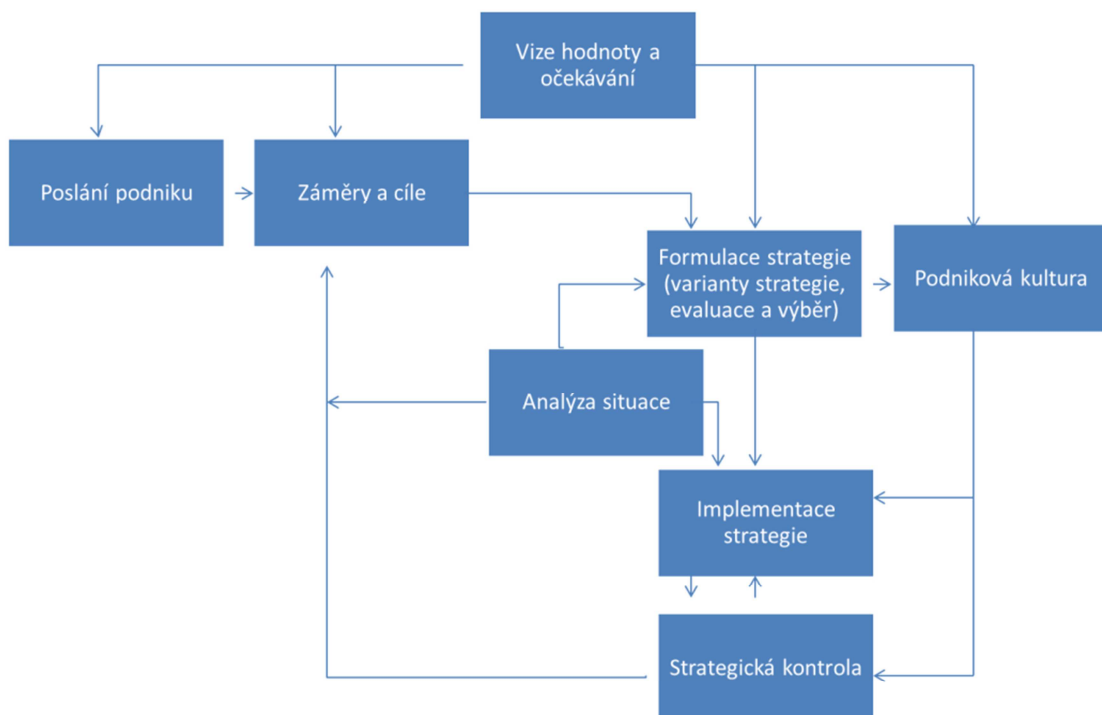
Řízení podniku z funkčního hlediska lze rozdělit na tyto jednotlivé kroky:

- Plánování;
- Organizování;
- Personalistika;
- Vedení;
- Kontrola. (Wethrich, Koontz, 1993)

2.4.1 Strategické řízení

Schéma integrovaného modelu procesu strategického řízení popsal již v roce 1986 L. A. Digman a používá se v odborné literatuře dodnes:

Obr. 1 Integrovaný model procesu strategického řízení



Zdroj: Digman, 1986

„Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Strategické řízení tak představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Tím si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu.“ (Hron, Tichá, 2003). Strategické řízení probíhá pod vedením top managementu.

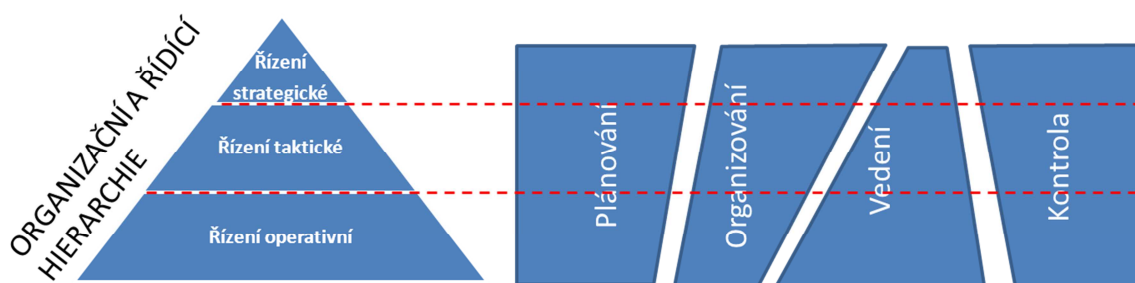
2.4.2 Taktické řízení

Taktické řízení se vztahuje na kratší časový horizont (maximálně rok) a od strategického se liší užším záběrem, vyšším stupněm podrobnosti a menším stupněm nejistoty a neurčitosti. Toto řízení se uskutečňuje zpravidla na úrovni nižších organizačních jednotek (např. závody, provozy apod.) a pod vedením středního managementu (Keřkovský, 2004).

2.4.3 Operativní řízení

Operativní řízení se týká souhrnu řídicích činností s cílem zajistit plánovaný průběh řízených procesů (např. výroby, vývoje apod.) a probíhá na úrovni nejnižších organizačních jednotek (dílny, pracoviště, skupiny pracovníků apod.) pod vedením nižšího managementu (např. vedoucí dílen) (Keřkovský, 2004).

Obr. 2 Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení



Zdroj: Keřkovský, 2004

2.5 Organizační struktury řízení

Organizační struktura pomáhá zajišťovat procesy řízení a přispívá k uspořádanému zabezpečení manažerských funkcí, včetně stanovení pravomocí a zodpovědnosti. Organizační strukturu můžeme klasifikovat podle těchto kritérií:

- Sdružování činností;
- Rozhodovací pravomoci;
- Míra delegace pravomoci a zodpovědnosti;
- Členitosti;
- Časové trvání.

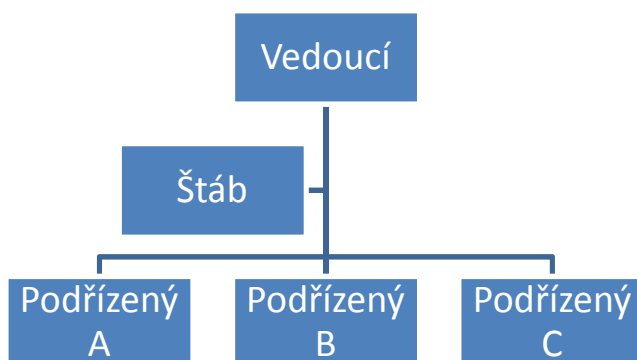
Pod hledisko sdružování činností spadají funkcionální, výrokové a ostatní účelové struktury. Funkcionální struktura patří mezi nejzákladnější formy organizace. Zaměstnanci s podobnými aktivitami jsou řazeni do jedné skupiny. Tím vznikají specializované útvary, např. oddělení vývoje, výroby, prodeje apod. Koordinace činností těchto útvarů probíhá na úrovni nejvyššího vedení organizace. Výhodou funkcionálního uspořádání je efektivnost založená na společné práci. K dalším výhodám patří krátké komunikační cesty, flexibilita

a řízení z kompetentních míst. K nevýhodám patří kompetenční konflikty mezi útvary, obtížné přiřazení nákladů a výnosů k funkčním útvarům, problémy s přiřazením odpovědnosti a nebezpečí rozporuplných příkazů. Výrobní struktury jsou založeny na specializaci. Do těchto jednotek se kumulují stejné výrobky, služby nebo činnosti. Často se jedná o divize a vedení divize je odpovědné za prodej určitého výrobku nebo skupiny výrobků. Cílem je snížit zátěž top managementu na koordinaci jednotlivých funkcí, urychlení rozvoje firmy a decentralizování rozhodování na nižší úroveň. Výhodami jsou pak zajištění uceleného řízení předvýrobních, výrobních a povýrobních etap, rozvoj vnitřní podnikatelské činnosti, rychlejší schopnost reakcí na tržní změny a přehlednější hospodaření. Nevýhodami jsou možnost nekoordinované soutěže mezi divizemi, tendence k odklonu od celkové strategie firmy, náročné liniové řízení a potíže při integraci systémů IT. Ostatní účelové struktury umožňují sdružování činností podle dalších kritérií, např. podle zákazníků, teritoriálního umístění podle poskytovaných služeb apod.

Organizační struktury z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti mohou být typu liniového, štábního nebo kombinovaného. Liniové struktury se vyskytují v malých podnicích, kde existuje jediný řídicí stupeň nad provozem – tím je majitel podniku. V případě více stupňů řízení se pak jedná o víceliniový systém. Ten nese s sebou problémy nároků na odbornost vedení a výkony pomocných a obslužných prací. Liniové jednotky mají přímou rozhodovací pravomoc, příkazy jsou posílány ve vertikální dimenzi. V této struktuře má každý zaměstnanec pouze jednoho přímého nadřízeného. K výhodám patří snížení konfliktů z hlediska kompetencí, jasná definice nadřízenosti a podřízenosti, průhlednost a snadná kontrola nadřízeným pracovníkem. Nevýhodami je naopak nebezpečí přetížení vyšších úrovní, dlouhé cesty mezi řídicími místy, horší komunikace v důsledku mezičlánků a pomalá reakce na změny okolí.

Štábní struktury plní poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturálních jednotek s liniíovou pravomocí. Figuruje zde odborníci na určitou oblast činnosti (např. právní záležitosti), kteří poskytují poradenství a služby. Tito však nenesou přímou zodpovědnost za výsledky práce liniíových jednotek.

Obr. 3 Liniíově štábní organizační kultura



Zdroj: Žižka, Maršíková, 2010

Kombinované struktury jsou liniíově-štábní a cílově programové (maticové struktury a struktury komisionálního typu). Liniíově-štábní struktury jsou nejvíce problémové na tvorbu organizace, kdy na jedné straně mohou být těžko použitelné rady a doporučení štábu a na druhé straně liniíová manažerka nemusí doporučení respektovat. Řešení spočívá v posílení rozhodovacích pravomocí štábu tak, aby uplatňoval část liniíové pravomoci ve vymezené oblasti. Dochází tím ale k porušení principu jednotného řízení podniku. K výhodám liniíově štábních struktur patří odlehčení linie, zlepšení kvality rozhodování, široká využitelnost, k nevýhodám patří konflikty mezi štábem a linií, nebezpečí izolace štábních míst a nekontrolovatelný růst počtu štábních útvarů. Tyto struktury se vyskytují zejména ve velkých podnicích.

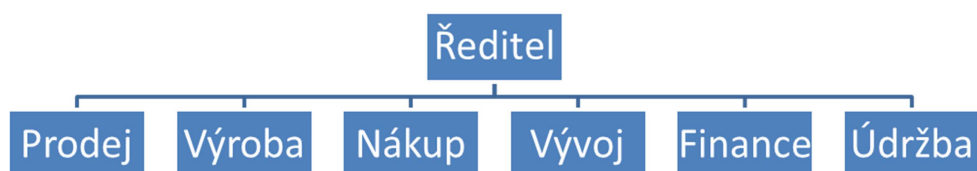
Maticové struktury kombinují organizační vztahy a zároveň účast na projektech. Tím vznikají pružné týmy, často i s proměnnou účastí lidí a volným vedením.

Využívají se pro tvůrčí úkoly a mimořádné situace. Výhodami maticového uspořádání jsou zvýšená inovační schopnost a pružnost organizace, možnost řešení problémů ve styčných místech, skupinová práce a snížení rizika chyb. K nevýhodám patří nedostatečná komunikace mezi funkčními útvary, zvýšení pracovního vytížení, složitost struktury, možnost vzniku konfliktů mezi vedoucími funkčních celků a projektovými vedoucími a nejistota pracovníků ohledně jejich uplatnění po ukončení jejich projektu. Struktury komisionálního typu jsou sestaveny účelově (komise, kolegia apod.) na blíže nespecifikovanou dobu nebo pro řešení konkrétního úkolu. Fungují obvykle jako poradní orgány liniových útvarů a jejich hlavní funkcí je sladění rozdílných zájmů v organizace činnostech nebo útvarů.

Podle míry delegace pravomocí a odpovědnosti se struktury dělí na centralizované a decentralizované. Centralizované struktury uplatňují striktní a podrobné rozhodovací pravomoci se zodpovědností za jejich následné uplatnění. Decentralizované struktury pak delegují na podřízené útvary větší míru rozhodovacích pravomocí a zodpovědnosti.

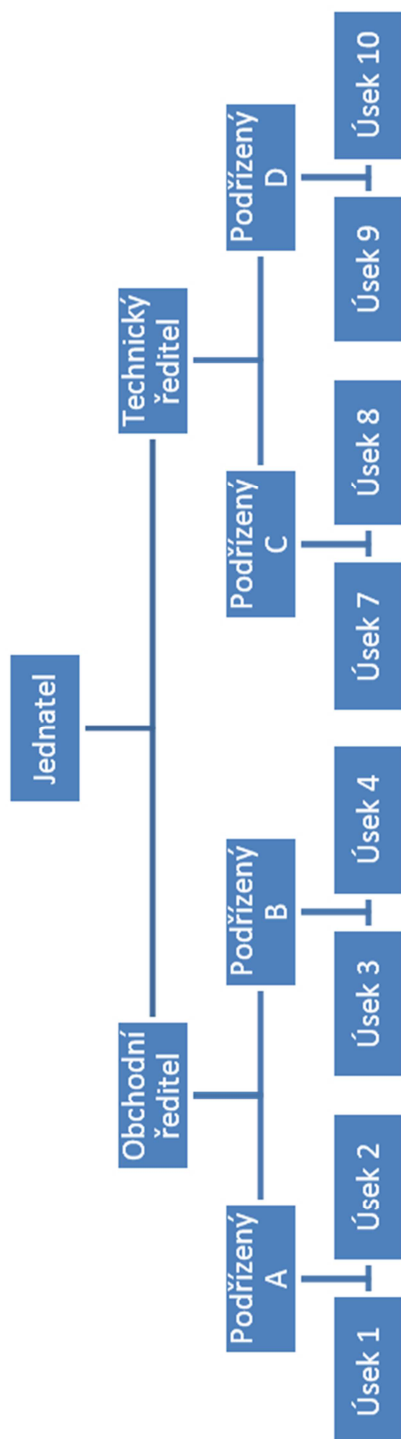
Organizační struktury podle členitosti se dělí na ploché struktury a strmé struktury. Ploché struktury se vyznačují nižším počtem organizačních úrovní s větším počtem podřízených útvarů. U plochých struktur převládá decentralizované řízení s vyššími nároky na kvalitu práce a samostatnost. Strmé struktury mají větší počet organizačních úrovní s menším počtem podřízených útvarů a jsou charakterizovány centralizovaným řízením.

Obr. 4 Příklad ploché organizační struktury



Zdroj: Žižka, Maršíková, 2010

Obr. 5 Příklad strmé organizační struktury



Zdroj: Žižka, Maršíková, 2010

Struktury podle časového trvání se dělí dále na dočasné a trvalé struktury. Dočasné struktury mají dobu existence časově omezenou, trvalé pak předpokládají dlouhodobé trvání.

Aktuální trendy cílí k využívání plochých, decentralizovaných a dočasných organizačních struktur (Žižka, Maršíková, 2010).

2.6 Řízení firmy a týmová práce

Přímý kontakt s vedením podniku umožňuje získat vyšší důvěru mezi zaměstnanci a je také jednodušší komunikace v celé firmě. Anonymita ve středním podniku nemá místo a pracovníci si více uvědomují svou roli, význam jejich práce a pociťují vyšší míru sounáležitosti s firmou. Z tohoto důvodu jsou pro podnik důležité také společenské akce, kde se zaměstnanci mají možnost setkat v neformální atmosféře a teambuildingové akce. Z toho pak profituje nejen podnik, ale i zaměstnanci.

Důležitým faktorem je týmová práce, při níž vznikají synergické efekty. Pro zaměstnance je také velmi důležité najít si ve firmě tvůrčí životní náplň, čímž roste také osobní zodpovědnost i spokojenost. V týmech je dobré aktivizovat myšlenkový potenciál a umožnit zaměstnancům dávat návrhy na zlepšení procesů, výroby či prostředí. Díky takovým námětům se řízení firmy zkvalitňuje a zrychluje, neboť náměty jsou podávány přímo z míst jednotlivých působení.

Ve středních podnicích není problémem přenos části řídicích funkcí na výkonné pracovníky, čímž se řízení výrazně zjednodušuje díky zpětné vazbě z nižších úrovní. Důležitým prvkem řízení je strategie firmy (jako součást strategického řízení), podnikatelský plán a také zavedený controlling a reporting (jako nástroje operativního řízení), tj. systém pravidelného sledování důležitých výkazů a hlášení nezbytných jako zpětná vazba pro správné řízení podniku.

Některé střední firmy jsou toho názoru, že stanovení mise a vize není nutné. Přitom stanovení cílů je základem úspěchu firmy. Mise je to, čeho chceme podnikáním dosáhnout. Vize popisuje naši ideální budoucnost a může se stát největším motivačním faktorem ve firmě. Podnikatelský plán (business plan) popisuje, kde se firma nachází a kam se chce v dlouhodobém horizontu dostat a naznačuje cesty, jakými se k těmto cílům chce ubírat. Současně určuje finanční zdroje a jejich výši, které bude pro realizaci plánu potřebovat (Srpová, Řehoř 2010). Tento plán je také využíván k prezentaci záměrů investorům, stanovuje cíle ale i limity rozvoje, pomáhá sledovat rozdíly mezi očekáváním a realitou a včas na ně reagovat. Mezi nejdůležitější funkce manažera střední firmy patří tedy organizování, plánování, řízení a kontrolní činnost. Proto jsou pro manažera tak důležité komunikační předpoklady a dovednosti.

2.7 Podnikatelský plán a financování

Pro rozvoj firmy již od jejího založení je důležitý podnikatelský plán. Ten zahrnuje:

- Obsah;
- Shrnutí;
- Všeobecný popis firmy;
- Klíčové osobnosti;
- Produkty;
- Okolí firmy;
- Prodej;
- Výrobu a provozní činnosti;
- Jakost, environment a bezpečnost;
- Personální otázky;
- Finanční plán;
- Přílohu. (Veber, Srpová, 2005)

Dále každá firma potřebuje zdroje financování. Výše počátečního kapitálového vkladu se odvíjí od podnikatelské formy subjektu. Minimální výše vkladu pro společnost s ručeným omezeným, které budeme věnovat pozornost v praktické části, je stanovena na částku min. 200.000 Kč, přičemž minimální výše vkladu jednoho společníka činí min. 20.000 Kč.

Finanční zdroje se dělí na vlastní a cizí zdroje. K vlastním zdrojům náleží vklady vlastníků, zisk a odpisy hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku. K cizím zdrojům řadíme pak zejména úvěry, půjčky, leasing, faktoring, forfaiting, dluhopisy, tiché společenství a rizikový kapitál (Veber, Srpová, 2005).

Mezi základy finančního řízení podniku patří:

- Zajišťování finančních zdrojů pro chod a rozvoj podniku;
 - Volba optimální kapitálové struktury;
 - Řízení a financování oběžného majetku (zásob, pohledávek a peněžních prostředků);
 - Investování do nákupu dlouhodobého majetku;
 - Finanční plánování;
 - Pravidelné posuzování finančního zdraví podniku díky controllingu.
- (Veber, Srpová, 2005)

Kotler definuje ve své knize Vedení procesu změny osm kroků v procesu realizace zásadních změn ve firmě:

- Vyvolání vědomí naléhavosti;
- Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny;
- Vytvoření vize a strategie;
- Komunikace transformační vize;
- Delegování v širokém měřítku;
- Vytváření krátkodobých vítězství;

- Využití výsledků k podpoře dalších změn;
- Zakotvení nových přístupů do firemní kultury. (Kotler 2000)

2.8 Finanční řízení

Finanční řízení provází podnik od jeho vzniku až do jeho zániku. Jeho úkolem je koordinace a řízení finanční situace podniku a zajišťovat peníze pro krátkodobé i dlouhodobé cíle podniku. Základem finančního řízení je rozbor finanční situace, a to rozvaha a výsledovka. K obecným pravidlům pro finanční rozhodování patří:

- Větší výnos před menším;
- Menší riziko před větším;
- Preference peněz obdržených hned před penězi obdrženými později;
- Zisk a jeho rozdělování;
- Investice a zvětšování majetku firmy.

Základním cílem podniku je obvykle maximalizace tržní hodnoty. Mezi sekundární cíle patří například maximalizace interních finančních zdrojů a likvidity. K terciálními cílům řadíme maximalizaci zisku, maximalizaci odpisů a ostatních interních finančních zdrojů.

2.9 Finanční analýza

Pro správné rozhodování manažera při řízení podniku jsou důležité dostatečné a správné podklady pro jeho rozhodování. Mezi základní dokumenty patří finanční analýza podniku.

„Finanční analýza představuje proces vyšetřování a vyvozování závěrů z výsledků finančního hospodaření minulých nebo budoucích období určité osoby včetně zjišťování jeho silných a slabých stránek, testování jednotlivých

finančních parametrů a ověřování jejich skutečné vypovídací hodnoty.“ (Marek, 2009)

Finanční analýza obsahuje například:

- Poměrové ukazatele rentability;
 - o Rentabilita vlastního kapitálu $ROE = (EAT/VK) \cdot 100$
 - o Rentabilita vloženého jmění $ROI = (EBIT \cdot (1-t) / A_{\text{celkem}}) \cdot 100$
 - o Rentabilita aktiv $ROA = (EBIT / A_{\text{celkem}}) \cdot 100$
- Ukazatele obrátkovosti aktiv a pasiv;
 - o Doba obratu zásob ve dnech $D_{\text{zás}} = \text{průměrný stav zásob} / \text{obrat na straně dal účtu zásob} \cdot Pd$
 - o Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů ve dnech
 $D_{\text{pov}} = \text{průměrný stav PzOV} / \text{Tržby} \cdot Pd$
 - o Doba obratu závazků z obchodních vztahů
 $D_{\text{zov}} = \text{průměrný stav závazků ZzOV} / \text{tržby} \cdot Pd$
 - o Obchodní deficit $OD = D_{\text{pov}} - D_{\text{zov}}$
- Poměrové ukazatele krátkodobé likvidity;
 - o Ukazatel běžné likvidity $BL = \text{krátkodobá aktiva} / \text{krátkodobá pasiva}$
 - o Ukazatel pohotové likvidity
 $PL = (\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý majetek}) / \text{krátkodobá pasiva}$
 - o Čistý pracovní kapitál
 $\text{ČPK} = \text{krátkodobá aktiva} - \text{krátkodobá pasiva}$
- Analýza zadluženosti;
 - o Ukazatel věřitelského rizika $VR = \text{cizí kapitál} / \text{celkový kapitál}$
 - o Ukazatel finanční páky $UFP = \text{celkový kapitál} / \text{vlastní kapitál}$
 - o Ukazatel podílu cizího kapitálu k vlastnímu
 $DEP = \text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál}$
 - o Koeficient samofinancování $KSF = \text{vlastní kapitál} / \text{celkový kapitál}$
 - o Ukazatel úrokového krytí $ÚK = EBIT / \text{nákladové úroky}$
- Ukazatele konstruované na základě údajů z finančního trhu;

- Dividendový výplatní poměr DPR = $\text{dividenda na akcii} / \text{VH na akcii}$
- Dividendová výnosnost DV = $\text{dividenda na akcii} / \text{tržní cena akcie} * 100$

Toto jsou příklady ukazatelů finanční analýzy, kterých je velké množství. Výběr způsobu výpočtu určuje finanční analytik dle potřeb pro finanční rozhodování.

2.10 Vnitrofiremní komunikace

Ideální systém komunikace není direktivní, tedy ten, kdy se všichni podřízení budou řídit tím, co manažer řekne nebo přikáže. Důležitým a účinným prvkem je obousměrná komunikace, kdy se i pracovní tým bude účastnit řešení problematiky týkající se jeho činnosti a spadající do jeho kompetence. Pro vedení firmy je tedy důležitým faktorem umět také naslouchat svým zaměstnancům a být empatický.

Velkým problémem bývá také zadržování informací, kdy jsou manažeři přesvědčeni, že lidem stačí pouze informace týkající se bezprostředně jejich práce. Ve skutečnosti však lidé chtějí znát hospodářskou situaci firmy i to, pro koho je výrobek určen. Jestliže pracovníci vycítí, že vedení má jasnou a promyšlenou koncepci, pak to zvyšuje jejich sounáležitost s firmou. Jednotliví pracovníci firmy vnímají také pověst a činy firmy a jejího managementu, firemní vizi, strategii i cíle firmy, atmosféru ve firmě, úroveň řízení, úspěchy či neúspěchy, tradici firmy, firemní rituály, pravidla odměňování i sankcionování, zájem či nezájem firmy o své spolupracovníky, kulturu pracovního prostředí, know-how, ale i úroveň jednání se zákazníky a s veřejností.

Úroveň vnitrofiremní komunikace úzce souvisí s úrovní firemní kultury, protože je její součástí. Současně souvisí i s úrovní personální práce, kterou realizují všichni vedoucí pracovníci. Vrcholový management má cítit odpovědnost za vysokou úroveň vnitrofiremní komunikace a vytvářet zpětnovazební systém,

kteřý poskytuje všem zaměstnancům i vedení firmy informace při realizaci společného díla. Odpovědnost za komunikaci má vždy ten z komunikačních partnerů, který stojí ve funkční hierarchii výše (Hloušková, 1998).

Pro úspěšnou komunikaci bylo vybráno několik důležitých zásad, kterými je potřeba se řídit:

- Komunikace musí být otevřená;
- Otázky klást jako nástroj pochopení a dorozumění se („Co navrhujete?“);
- Lidé podporují především to, co sami pomohli vytvořit;
- První dojem má velký vliv;
- Činy mluví více než slova;
- Komunikace je dialog, nikoliv monolog;
- Poskytovat si zpětnou vazbu;
- Jestliže za něčím stojím, musím to umět vysvětlit.

2.11 Time Management a organizace práce

Aby řízení a organizace procesů byly efektivní, měl by každý manažer střední firmy ovládat time management i organizaci práce. Základním předpokladem je vedení seznamu úkolů řazených podle priorit. Pro úkoly vyžadující koncentraci je třeba si vyhradit určitou dobu klidu. Úkoly je nutno dělat postupně a jednotlivě, pokud se jedná o činnosti, které spolu nesouvisí. Na konci každého dne je důležité úkoly zkontrolovat a stanovit si priority na další den. Dalším předpokladem úspěšné organizace práce je evidence důležitých dokumentů a kontaktů – nejlépe v podnikovém informačním system, pokud ho firma má zavedený.

“Informační a komunikační technologie (ICT) nabízejí nové možnosti zefektivnění práce firem a zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Využití těchto možností je však plně v kompetenci lidí, přičemž rozhodující úlohu musí sehrát

top management firmy, který jejich zavádění musí cílevědomě řídit.” (Lednický, Slávik, Vaněk, 2002).

2.12 Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání managementu firmy pomáhá podstupovat rizika a být ochoten vystoupit ze svých zón jistoty, upřímně posuzovat úspěchy i neúspěchy, iniciativně shromažďovat informace a nápady od ostatních, pomáhá tendenci naslouchat okolí a zejména být otevřený novým myšlenkám a být ochoten dívat se na svět s otevřenou myslí. Strategie lpění na minulosti je neúčinná. Pro každého bude lepší učit se vyrovnávat se změnami, rozvíjet svůj tvůrčí potenciál a pomáhat firmě procházet těmito proměnami. Proměnlivost okolního světa, tempo změn i neustálý rozvoj vyžaduje kontinuální vzdělávání i aktuální informace k řízení firmy podle nejnovějších poznatků a potřeb (Kotler 2000).

2.13 Operační programy

Operační programy slouží pro politiku hospodářské a sociální soudržnosti. Pro střední firmy představují možnost čerpání finančních prostředků na významné projekty. V období 2007 – 2013 bude v ČR realizováno celkem 24 operačních programů. Nejvýznamnější je pro střední firmy operační program podnikání a inovace – OPPI. Tento program je zaměřen především na zvyšování konkurenceschopnosti oblasti průmyslu a služeb, na rozvoj podnikání a podporu podnikatelského prostředí, na podporu inovací a na podporu podnikání a růstu hospodářství založeného na znalostech. Řídícím orgánem je MPO ČR, které vyhlašuje konkrétní výzvy a hodnotí předložené projekty. Mezi prioritní osy programu OPPI patří:

- Vznik firem;
- Rozvoj firem;
- Efektivní energie;

- Inovace;
- Prostředí pro podnikání a inovace;
- Služby pro rozvoj podnikání;
- Technická pomoc. (Srpová, Řehoř, 2010).

3 Metodika

3.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je analýza současného systému řízení ve vybrané firmě a návrh jejího dalšího rozvoje. Z výše uvedeného vyplývají následující dílčí cíle:

- zpracování přehledu systému řízení a analýza současného stavu;
- SWOT analýza;
- Určení možnosti dalšího rozvoje firmy.

3.2 Struktura bakalářské práce

V první části bakalářské práce je rešerše literárního přehledu zabývající se danou problematikou. Jsou vysvětleny základní pojmy i teorie. Na teorii navazuje praktická část s analýzou stávajícího stavu konkrétní firmy, její organizační strukturou a definováním cílů, které chce podnik dosáhnout. V třetí části je provedeno shrnutí a doporučení pro další rozvoj firmy.

3.3 Použité metody

Pro teoretické podklady byla použita dostupná literatura a její rešerše vztahující se k tématu bakalářské práce. Prameny pro praktickou část byly čerpány zejména z firemních zdrojů – dokumentárním šetřením, SWOT analýzou a řízeným rozhovorem s pracovníkem z vedení firmy.

Dokumentární šetření se týkalo následujících interních firemních dokumentů:

- Strategie firmy 2010 – 2015;
- Reportingu a roční zprávy oddělení prodeje;
- Managementu kvality ISO 9001;
- Roční závěrky;

- Finanční analýzy.

SWOT analýza je rozbor současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí řeší silné a slabé stránky firmy, ve vnějším prostředí pak příležitosti a hrozby pro firmu.

SWOT analýza se využívá jako silný nástroj pro stanovení strategie společnosti a zlepšování stávajícího stavu a procesů. V rámci této bakalářské práce je SWOT analýza soustředěna na oblast řízení a rozvoje firmy.

Řízený rozhovor je technikou sběru dat systémem kladení otázek. Otázky kladené v rozhovoru jsou uvedeny v příloze. Pro určení kritérií SWOT analýzy i zjištění dalších potřebných informací o současném stavu řízení a rozvoji firmy proběhl řízený rozhovor se zástupcem vedení společnosti.

4 Charakteristika firmy

4.1 Vznik a založení

Firma vznikla v roce 1991 pod názvem Micro-Sensor, spol. s.r.o. Firma sídlí v jihočeském městě Bechyně. Krátce po jejím založení v roce 1992 do této společnosti kapitálově vstoupila německá společnost Micro-Epsilon Messtechnik s podílem 51%.

K významné marketingové změně došlo v září 2006, kdy společnost převzala název a logo této německé mateřské společnosti a změnila svůj název na MICRO-EPSILON Czech Republic, spol. s. r. o. Tento milník dává firmě závazek šířit dobré jméno společnosti, držet vysokou úroveň kvality a možnost používat značku pro vlastní prodejní aktivity na českém a slovenském trhu.

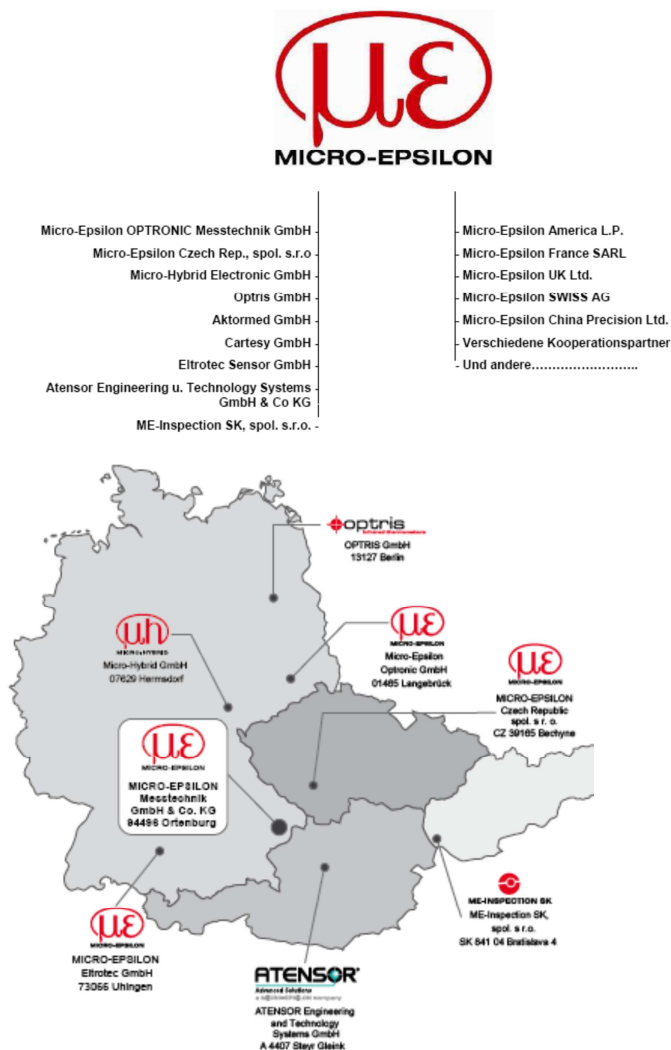
Skupina Micro-Epsilon Messtechnik má 44 let zkušeností s řešením úkolů v oblasti senzorů na měření vzdálenosti. Nyní má celá skupina více než 500 zaměstnanců. Má obchodní zastoupení po celém světě a sesterské společnosti v Anglii, Americe, Číně, Francii, Švýcarsku, Slovensku a v také České republice.

Skupina ME investuje většinu finančních prostředků do vývoje senzorů založených na nejnovějších technologiích. Tím si zajišťuje dlouhodobě vedoucí postavení na trhu senzoričky. Firma rozvíjí inovativní koncepty měření za účelem splnění náročných zákaznických požadavků.

Cílem skupiny je kontinuální zlepšování konkurenceschopnosti. Jako prostředky ke splnění tohoto cíle slouží průběžné inovace založené na nejnovějších technologiích a určení klíčových kompetencí jednotlivých partnerů ve skupině

tak, aby jako celek byl zajištěn široký sortiment výrobků využitelných pro aplikace zákazníků.

Obr. 6 Skupina Micro-Epsilon



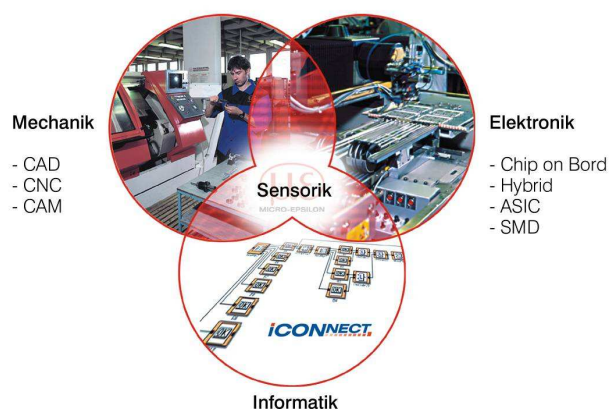
Zdroj: interní materiály MICRO-EPSILON Czech Republic spol. s r. o.

Firma ME-CZ v Bechyni se zabývá vývojem, výrobou a prodejem v oblasti senzorů a senzorových systémů pro měření vzdálenosti, teploty a síly.

Využití sensoriky je velmi široké, její aplikace se uplatňují zejména v automatizaci, výzkumu a vývoji, v letectví, ve výtahářské technice,

v manipulační technice, ve vývoji a konstrukci automobilů, ve stavebnictví, v elektrotechnice a dalších odvětvích. Základem firmy je odvětví mechatroniky, které se skládá z jemné mechaniky, sensoriky a softwaru.

Obr. 7 Odvětví mechatroniky



Zdroj: interní materiály MICRO-EPSILON Czech Republic spol. s r. o.

Tyto technologie jsou hlavní kompetencí firmy. Díky pravidelným školením zaměstnanců a využití nových technologií je jihočeská pobočka schopna zajistit dostatečnou kvalitu i servis. Firma má v současné době 95 zaměstnanců. Úkolem oddělení prodeje je zajištění požadavků zákazníků v teritoriu České a Slovenské republiky.

4.2 Vize podniku

Firma má založenu firemní strategii na roky 2011 – 2015, ve které je definována tato mise: „ME ČR je moderní, rozvíjející se firma, jejímž předmětem činnosti je vývoj, výroba a prodej senzorů a systémů v oblasti měření vzdálenosti, síly, teploty a současně přesné obrábění kovů. Dáváme předstávám zákazníků přesný rozměr – rychle, spolehlivě a na profesionální úrovni. Společnost si váží a oceňuje podíl každého spolupracovníka na celkovém úspěchu.“

Vize společnosti je zaměřena na zvyšující se podíl vlastních zakázek takto:
„S využitím našich zkušeností a dovedností zajistit do roku 2015 minimálně 30% zakázek mimo mateřskou společnost primárně na trzích ČR a SR. Do 10 let, tzn. do roku 2020, pak dosáhnout 40 % podílu zakázek mimo mateřskou společnost. Soustavně pracovat na udržení stávajících zákazníků.“
(Čerpáno ze zdrojů společnosti Micro-Epsilon, spol. s r. o. z roku 2011).

5 Analýza současného stavu řízení

5.1 Organizační schéma

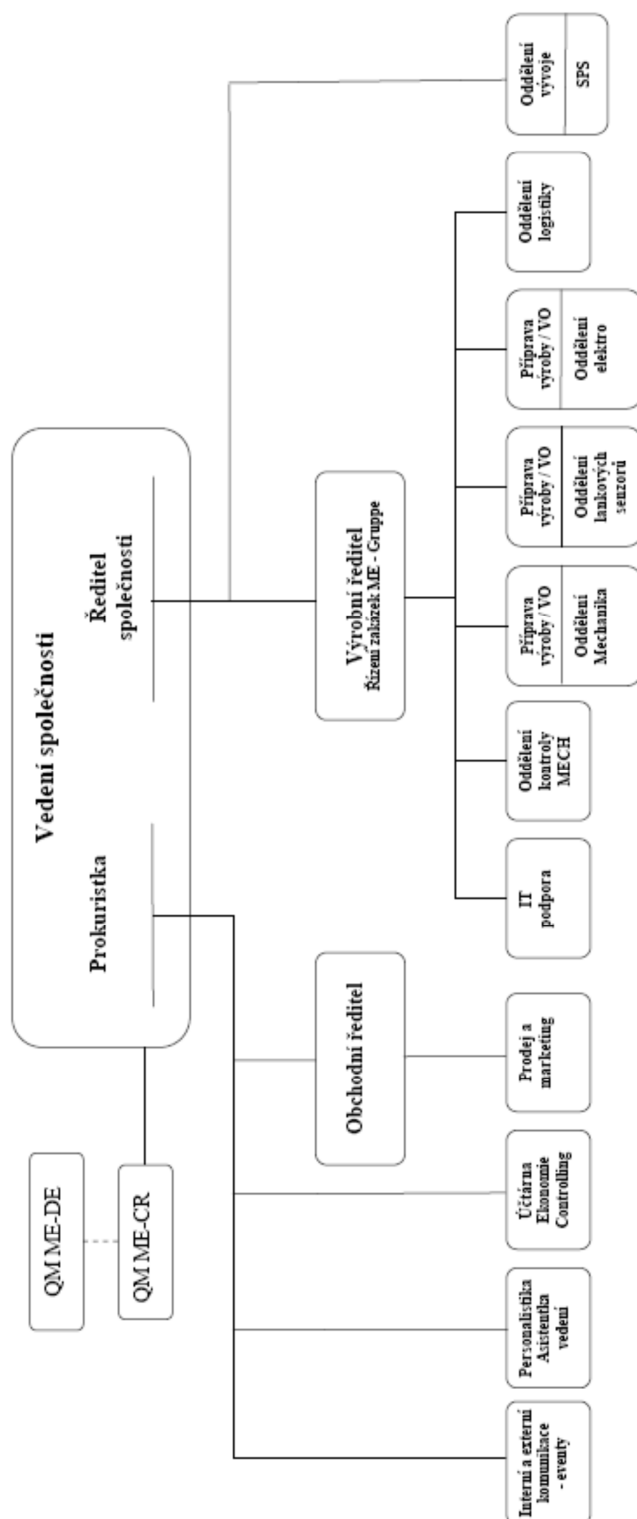
Vedení vytváří soulad účelu a zaměření podnikové skupiny, musí udržovat interní prostředí, v němž se mohou zaměstnanci plně zapojit při dosahování cílů. Zaměstnanci na všech úrovních jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje využít jejich schopnosti ve prospěch firmy. Procesní řízení všech činností v organizaci vytváří předpoklady pro efektivní využívání zdrojů, omezení vzniku chyb a zaměření na neustálé zlepšování.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, tu tvoří tři společníci. Valná hromada rozhoduje o strategii společnosti. Vedení společnosti tvoří ředitel a prokuristka. Ředitel je odpovědný za technicko-provozní úsek, prokuristka za obchodně-ekonomický úsek. Dělbá působnosti mezi valnou hromadou a vedením společnosti spočívá v tom, že valná hromada rozhoduje v zásadních činnostech strategického charakteru a vrcholové vedení společnosti pro tato rozhodnutí připravuje podklady a návrhy. Dále vedení společnosti zajišťuje výkonné operativní a realizační činnosti.

Ředitel společnosti zastupuje společnost vůči třetím osobám. Jmenuje výrobního ředitele a vedoucí výrobních oddělení technické-provozního úseku a jejich zástupce. Do jeho oblasti působnosti spadají:

- Nákup a logistika;
- Zajištění přípravy výroby a konstrukce;
- Zajištění výroby zakázek;
- Zajištění vývoje a servisu;
- Zajištění technicko-provozních záležitostí firmy.

Obr. 8 Organizační schéma společnosti



Zdroj: interní materiály MICRO-EPSILON Czech Republic spol. s r. o.

Prokuristka je výkonným orgánem společnosti. Zastupuje společnost vůči třetím osobám a je zmocněna k právním úkonům do částky 100.000 EUR. Přímou řídí asistentku vedení, hlavní účetní a obchodního ředitele. Jmenuje vedoucí pracovníky jednotlivých útvarů obchodně-ekonomického úseku a jejich zástupce. Základní oblastí působnosti tohoto úseku je obchodní činnost, marketing, společenské akce a styk s veřejností, vedení účetnictví a personální a mzdové agendy, řízení inventarizačních prací controlling společnosti.

Management firmy má systémový přístup k procesům zaměřeným na daný cíl, k řízení zvýšení efektivnosti a účinnosti procesů a výkonnosti firmy. Trvalým cílem firmy je zvyšování spokojenosti zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Efektivní rozhodnutí jsou založena na analýze údajů a informací. Firma a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a vzájemně prospěšný vztah zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu. Ve firmě je zaveden dokumentovaný systém řízení managementu kvality podle EN ISO 9001:2008. Vedení firmy má prostřednictvím dohledu a řízení odpovídajících procesů zodpovědnost se postarat o převedení potřeb a očekávání zákazníků do stanovených požadavků a o jejich splnění k plné spokojenosti zákazníků. Pro zjištění těchto požadavků používá firma cyklus PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Obr. 9 Koloběh plánování, realizace, přezkoumání a zlepšování (PDCA)



Zdroj: interní materiály MICRO-EPSILON Czech Republic spol. s r. o.

5.2 Základní kapitál a hospodaření v roce 2010

Základní kapitál firmy je tvořen částkou 2.000.000 Kč, z toho podíl mateřské firmy MICRO-EPSILON MESSTECHNIK Beteiligungs GmbH tvoří 51%. Firma je řízena zejména českými spolumajiteli, rozhodující slovo ve strategických investicích má ale díky nadpolovičnímu podílu německá mateřská firma.

Hospodaření společnosti v roce 2010 skončilo ziskem ve výši 5.560.744 Kč po zdanění.

5.3 Významné události ve společnosti v roce 2010

Z hlediska strategického řízení firmy byly pro vývoj společnosti v roce 2010 nejvýznamnější tyto události:

- Odezdnívání světové hospodářské krize, která postihla firmu ME-CZ zejména v roce 2009 poklesem tržeb meziročně ve výši 30%;
- Zvyšování výkonů firmy, zvyšování počtu zaměstnanců (z 67 na 73) a zrušení kratší týdenní pracovní doby (návrat z šestihodinové na osmihodinovou);
- K 30. 6. 2010 ukončení projektu č. 4.1 IN03/067 „dotace pro inovaci“, v rámci tohoto projektu byl realizován nákup dlouhodobého majetku, tento majetek byl z 36% financován z Operačního programu Podnikání a inovace (dne 19. 1. 2011 proběhla úhrada od MPO v částce 2.319.553 Kč);
- V rámci projektu „Vzdělávejte se“ realizovaného MPSV ČR od úřadu práce přijato 310.036 Kč.

5.4 Podnikový informační systém

Firma využívá podnikový informační systém AFPS firmy IbeeS GmbH. Tento systém se používá v rámci skupiny ME a je tím zajištěna standardizace postupů

i možnost tvorby shodných reportů pro řízení firmy. Systém se skládá z těchto modulů:

- Nákup (objednávky, skladové zakázky ...);
- Prodej (zakázky, dodací listy, reklamace...);
- Účetní oblast (faktury, upomínky...);
- Oblast základních dat (seznam zákazníků, dodavatelů, projektů, artiklů apod.);
- Výrobní část (kusovníky, pracovní plány...).

Tento systém tvoří základní databázi veškerých podkladů potřebných pro fungování a řízení firmy.

5.5 Zisk

Firma využívá v posledních letech zisk z předchozích období z velké míry jako zdroj financování – jedná se o tzv. samofinancování. Výhodou je zejména to, že nevznikají náklady na cizí zdroje, nezvyšuje se objem závazků a snižuje se podstupované finanční riziko podniku. Naopak nevýhodou je to, že zisk není zcela stabilním zdrojem, to znamená, že podnik musel nejdříve v období více let vytvořit a nakumulovat zisky v dostatečném objemu a pak teprve mohl samofinancovat investiční projekty.

5.6 Zakázková výroba (Make-to-order)

Firma ME-CZ zajišťuje kusovou i malosériovou výrobu, a to zejména pro OEM zákazníky, to znamená, že ze strategického hlediska podporuje strategii diferenciací. Výrobní dávky se pohybují v řádech jednotek až tisíců kusů. Výroba firmy se proto uskutečňuje hlavně podle objednávek zákazníků, které vyžadují konkrétní zákaznické projekty. Výroba musí být schopna se přizpůsobit požadovaným termínům a množstvím. Tomu odpovídá také vyšší cena než by byla v případě výroby na sklad.

5.7 Řízení tržeb oddělením prodeje

Řízení tržeb je rozděleno na:

- Strategické řízení;
- Taktické řízení;
- Operativní řízení.

Dokument Strategie firmy Micro-Epsilon 2010 – 2015 stanovuje nárůst tržeb v každém roce o 5% oproti předchozímu období. Tím je zajištěn dlouhodobý plán jako forma strategického řízení, která dává dlouhodobý základ.

Tento požadavek je na konci každého roku dále rozpracován, kdy je stanoven plán prodeje pro každou oblast podle aktuální situace, vývoje ve stávajícím roce a i předpovědí např. z rozhlasu a televize, tj. i na základě odhadu celkové situace na světovém trhu. Tím je zajištěn rozpad požadavku nárůstu na roční plány a dále i na jednotlivé měsíce. Cíle jednotlivých měsíců nejsou lineární, ale zahrnují i určité trendy v sezónnosti.

Jako pracovní nástroj pro plnění cílů je používán měsíční reporting, který zahrnuje následující dílčí vyhodnocení:

- Počty návštěv u zákazníků;
- Počet nabídek v jednotlivých oblastech;
- Úspěšnost nabídek v jednotlivých oblastech;
- Úroveň (v Kč) došlých zakázek v jednotlivých oblastech – dává již včas indicie o vývoji tržeb pro následující 2 měsíce;
- Tržby dle jednotlivých produktových skupin – jakým se daří nejvíce, na co se zaměřit apod.;
- Koláčový graf o podílu na tržbách v jednotlivých teritoriích;
- Úspěšnost projektů;
- Úspěšnost konverze návštěv zákazníků na zakázky.

Tím je možno včas reagovat na vzniklé situace, kdy tyto body slouží k operativnímu řízení v rámci jednotlivých měsíců tak, aby na konci roku byl plán splněn. Účinnost tohoto řízení dokládají i čísla prodeje z minulosti, kdy byla firma vždy schopna zajistit výrazné meziroční nárůsty tržeb, a to zejména díky výše uvedeným způsobům řízení s možností přijetí dílčích opatření a včasnou zpětnou vazbou pomocí reportingu. Řízení je podpořeno také externí konzultantkou firmy DATAMAR, která pravidelně provádí školení obchodního týmu na aktuální témata.

5.8 Vyhodnocení analýzy současného stavu řízení

V rámci analýzy současného stavu řízení firmy byl proveden řízený rozhovor s pracovníkem vedení společnosti. Otázky jsou uvedeny v příloze této bakalářské práce a byly směřovány na tyto oblasti:

- Právní forma, kapitálová struktura a hlavní oblast podnikání;
- Organizační schéma (typ, rozsah vedení, spolupráce mezi jednotlivými organizačními složkami, pravomoci a odpovědnost jednotlivých vedoucích pracovníků a úseků);
- Základní informace o firmě (včetně historie a současného stavu);
- Spolupráce v rámci skupiny, výměna informací, vzájemná komunikace, informační systém firmy;
- Způsob řízení oddělení prodeje;
- Perspektivy rozvoje firmy a možnosti uplatnění na trhu;
- Významné události;

Z tohoto rozhovoru vyplynulo, že ve firmě existuje potenciál na další kontinuální zlepšování. Firmě je doporučeno držet se její hlavní kompetence, kterou je vývoj, výroba a prodej snímačů. V rámci skupiny má úlohu výrobce středních a velkých sérií. Existují rezervy v řízení jednotlivých úseků a systému předávání informací. Firma musí být připravena i do budoucna na další růst a v rámci

tohoto bodu musí být schopna včas reagovat na měnící se prostředí, strukturu společnosti, požadavky zákazníků i rostoucí objem výroby.

V rámci sledování ekonomických ukazatelů a dokumentové analýzy byly zjištěny tyto skutečnosti, které je nutné reflektovat pro další řízení a rozvoj firmy:

- Firma může mírně snížit stav zásob (zvyšuje se obrat zásob ve dnech) a tím zvýšit vlastní likviditu;
- Po velkých investicích roku 2010 a 2011 bude v případě potřeby dalších velkých investic čerpat úvěr;
- Díky permanentnímu nárůstu tržeb (kromě krizového roku 2009) je zajištěna návratnost investic;
- Ve firmě roste přidaná hodnota na pracovníka;
- Firmě klesá pohotová likvidita pod vlivem velkých investic;
- Zvyšuje se obrat pohledávek z obchodních vztahů (je nutné dbát na včasné úhrady odběratelů);
- Firma vykazuje rostoucí hospodářský výsledek.

6 SWOT analýza pro systém řízení a možnosti rozvoje

6.1 Strengths – silné stránky

- Dobrý a úspěšný přístup k trhu ČR;
- Malé segmenty nezasážené krizí (výrobci výtahů, výrobci jeřábů, vysoké školy, Akademie věd ČR);
- Mladý kolektiv;
- Energický management;
- Kvalitní firemní kultura;
- Snaha o zlepšení – školení, hledání nových příležitostí, zdokonalování podnikových procesů;
- Možnost podílet se na vývoji firmy;
- Niche segment trhu (tržní niky);
- Budování dlouhodobých vztahů se zákazníky;
- Spojení se skupinou ME, společné portfolio produktů na trhu v ČR a SR;
- Nadnárodní společnost, dlouholeté zkušenosti.

6.2 Weaknesses – slabé stránky

- Primární segmenty jsou příliš malé;
- Nabídka samotných senzorů, není nabízeno kompletní řešení na klíč (pouze v jednoduchých případech integrace) ;
- Nedaří se duplikovat některé aplikace z Německa (lékařské stoly, manipulační technika apod.);

- Málo se hledají synergie v rámci skupiny ME;
- Hlavní odběratel zároveň většinový vlastník;
- ME-DE nenabízí vlastní produkty ME-CZ určené pro trh CZ a SK;
- Chybí větší spolupráce mezi vývojem v mateřské firmě a ME-CZ;
- V ČR se nachází pouze 1 výrobce enkodérů, výrobci enkodérů jsou největšími odběrateli lankových senzorů v Německu.

6.3 Oportunities – příležitosti

- Aplikační výzkum a vývoj na bázi VŠ ve spolupráci s výrobními firmami (i za podpory dotačních titulů z EU);
- Některé produkty jsou z kategorie Niche Marketing; (méně konkurence v těchto segmentech)
- Know-How ME-DE;
- V ČR i SR je jistě ještě růstový potenciál;
- Rozvoj nanotechnologií a tím i aplikací pro přesnější měření;
- Kontinuální růst trhu sensoriky;
- Stabilní konkurenční prostředí;
- Aplikace senzorů přináší lepší kvalitu, úspory personálních nákladů, zvýšení produktivity;
- Prohlubování stávajících vztahů se zákazníky;
- Dobré kontakty na trhu v ČR;
- Růst obrátu a potenciálu prodeje v ČR;
- Zlepšuje se výtěžnost z veletrhů v ČR.

6.4 Threats - hrozby

- Poklesy tradičních odvětví a investic, nelze očekávat dlouhodobé silné růstové tendence;
- Volatilita kurzu koruny;
- Nereálnost některých cílů strategie;
- Majoritní závislost podniku na vnitropodnikových cenách pro skupinu ME;
- Export potenciálně ohrožen rostoucí životní úrovní (mzdové náklady);
- Posilující česká koruna;
- Projekty typu přímých zahraničních investic (TPCA, Hyundai a další), senzorová řešení se importují ze zahraničí;
- Sídlem firmy je malé město: komplikace s pracovní silou;
- Omezení trhu na ČR a SR, ostatní distribuční kanály přes mateřskou firmu;
- Není zajištěna ochrana patenty a průmyslovými vzory na vlastní výrobky nebezpečí okopírování;
- Poměrně velká konkurence na trhu v některých oblastech, např. lankové senzory, které tvoří dominantní část tržeb ME-CZ;
- Přetrvávající nestabilní politické prostředí v zemi;
- Slabé kontakty na trhu v SR.

7 Možnosti dalšího rozvoje firmy

V následující kapitole jsou shrnuty získané poznatky. Na základě zvolené metodiky, cíle a struktury této bakalářské práce byly definovány další možnosti pro systém řízení a rozvoje firmy ME-CZ. Nejvýznamnějším podkladem byla SWOT analýza a provedený řízený rozhovor se zástupcem vedení společnosti.

Pro strategický růst firmy v dalším období bylo navrženo využít tato fakta:

- a) Vzhledem k zaměření firmy na niche marketing zajistit dostatečnou stabilitu klíčových zaměstnanců. Díky tomu může být rozvíjeno stabilně know – how firmy a ve firmě mohou být maximálně kumulovány vědomosti a znalosti.
- b) Investovat do nových technologií pro výrobu sensoriky za účelem minimalizace výrobních nákladů a zvýšení efektivity výroby.
- c) Díky vývoji nových výrobků se nabízí možnost implementace do stále nových aplikací. Pokračovat v těchto inovacích, sledovat konkurenční vývoj i situaci na trhu, vyhodnocovat možnosti nových aplikací.
- d) V dlouhodobém horizontu existují možnosti navázání B2B spolupráce s dalšími firmami mimo Českou a Slovenskou republiku, což může zajistit další rozvoj a prosperitu firmy a mírně snížit závislost na mateřské firmě. V tomto případě je potřeba využít nakumulovaných znalostí a zkušeností firmy s výrobou přesných komponent, sensorů či polotovarů.
- e) Využívat možnosti spolupráce s vysokými školami a výzkumnými institucemi v rámci subvencovaných projektů ze strany EU při řešení aplikací.
- f) Zlepšit vnitřní fungování společnosti, zlepšovat činnosti jednotlivých oddělení, optimalizovat skladové zásoby.
- g) Aktualizovat procesy a dokumentaci díky rychlému růstu firmy.
- h) Zavést funkční motivační systém.

- i) Zlepšit externí i interní komunikaci. Pro komunikaci využívat také maximálně podnikový informační systém.
- j) Využívat podporu, know-how a dlouhodobé zkušenosti mateřské firmy a potenciál skupiny ME.

Výše uvedené skutečnosti budou použity jako další podklad pro vedení firmy ME-CZ a úpravy celofiremní strategie, systému řízení, plánování, organizace a jejího dalšího rozvoje. Tyto návrhy mohou být dále rozpracovány a implementovány v rámci systému neustálého zlepšování společnosti a tím lze zajistit další dlouhodobý udržitelný růst a rozvoj firmy.

ME-CZ patří ke špičkovým firmám v oblasti sensoriky a tvoří významnou a nedílnou součást skupiny ME. Implementace dlouhodobých kumulovaných znalostí, nejnovějších technologií a inovativních produktů tvoří významný trojúhelník pro další rozvoj společnosti a získání pozice leadera na trhu high-tech sensoriky.

Skupina ME dosáhla vysoké complexity a je již považována za velkou firmu. To vyžaduje silnější vedení této skupiny a potřebu velmi úzké spolupráce jednotlivých dceřiných společností, ale i s jednotlivými OEM zákazníky a významnými dodavateli. Tím budou kladeny zvýšené nároky na co nejlepší komunikaci, rychlou výměnu ověřených informací a dále i na propojení podnikového informačního systému jednotlivých dceřiných společností.

8 Závěr

Střední podniky se významně podílejí na ekonomice státu i zaměstnanosti obyvatel. Pro jejich správné fungování a rozvoj je velmi důležité jejich řízení. Pro dlouhodobý rozvoj firmy je nejdůležitější strategické řízení, pro střednědobý rozvoj taktické řízení a pro běžný provoz operativní řízení. Všechny tyto aspekty musí tvořit jednotný fungující systém podniku. Bez kvalitně propracovaného systému řízení se žádný podnik neobejde. Pro fungování firmy jsou rozhodující finanční a personální řízení. Finanční řízení zajišťuje finanční zdroje podniku, personální řízení zajišťuje znalostní a kvalifikační rozvoj.

Střední podniky dokáží být inovativní, reagují rychle na změny okolních podmínek a dokáží se rychle přizpůsobit požadavkům trhu. Přitom se musí dokázat vyrovnat s omezenými finančními prostředky např. na marketing ve srovnání s globální konkurencí. Evropská unie a ČR se snaží malé a střední podnikání podpořit v rámci dotačních titulů programu OPPI. Pro tyto dotace je potřeba správné nastavení pravidel čerpání. Je to však pouze částečná a zejména dočasná pomoc.

Střední firma má mít vypracovaný podnikatelský plán. Pro řízení jednotlivých úseků firmy je důležitá týmová práce. Ve střední firmě lze delegovat část úkolů na výkonné pracovníky. Komunikace má probíhat obousměrně, tj. od managementu k zaměstnancům i naopak, firma musí být schopna komunikovat i ke svému okolí, ve kterém působí.

Firma ME získala v rámci svého vývoje postavení silného hráče na trhu, který je schopen ovlivňovat další vývoj výrobků v oblasti sensoriky podle přání svých zákazníků. Její řízení je zajištěno většinovým podílem německé mateřské firmy při zachování schopnosti samostatného rozhodování a řízení českými

spolumajiteli. Pro rozvoj firmy jsou důležité tyto oblasti: mechatronika, informatika a elektrotechnika. Firma má zavedenu plochou strukturu řízení. Současná vize podniku neodpovídá zcela aktuálním potřebám i možnostem firmy a je potřeba ji přepracovat. Firma se musí soustředit zejména na know-how, které má k dispozici, na rozvoj stávajících zákazníků i hledání dalších nových obchodních partnerů.

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že firma má silné zázemí díky integraci ve skupině ME a díky širokému produktovému záběru ve speciální oblasti techniky (tržní niky). Díky této specializaci se musí věnovat vysoká pozornost kvalitě a systému prodeje odehrávajícím se na přímém kontaktu se zákazníkem. Okolní prostředí dává firmě příležitosti zejména díky tlaku na automatizaci a eliminaci lidského faktoru i zvýšení celkové kvality produkce. Tím je zajištěna stoupající poptávka po produktech firmy na základě průběžných inovací výrobků podle požadavků zákazníků. Firma je naopak silně vázána potřebou zachování výše vnitropodnikových cen a vysokým podílem produkce výrobků pro skupinu ME. Další hrozbou je dlouhodobě posilující česká koruna při návaznosti většiny tržeb firmy na měnu v EUR.

9 Summary

Middle-sized companies are stabilising element in economic system and help keep employment rate. The company management is responsible for strategic decision making, functionality and development of the company in the long term. The tactical management is important in the medium-term. For daily business is the key point the operational management. All this components are necessary to keep closely together. Every company needs a sophisticated control and an efficient management system. The financial management and personal management are the most decisive factors. The financial management raises financial resources; the personal management provides qualification development and secures know-how in the company.

Middle-sized companies are able to be highly innovative; they handle very flexible and assimilate to the development in the market when the ambient conditions are changing. On the other hand they have limited financial resources in comparison with global companies. After the Czech Republic joined the EU, financial resources and incentives got easily accessible. But it's only a time-limited support.

The theoretical knowledges are analyzed in the first part of these thesis „Management system and development possibilities in the middle-sized company“. The second part is based on the interpretation of the particular company. The thesis is based on the discussion with the management of the company and on the SWOT analysis. The conclusions and recommendations are summarized in the final part of the thesis.

10 Seznam použité literatury

Odborné knihy a publikace

1. BEDNÁŘOVÁ, D.; ŠKODOVÁ PARMOVÁ, D.: *Malé a střední podnikání*, České Budějovice: EF JČU, 2010. 146 s., ISBN 978-80-7394-229-8.
2. DIGMAN, L. A.: *Strategic Management Concepts, Decisions, Cases*, Plano (Texas): Business Publications, 1986. 962 s., ISBN 0256032564
3. HLOUŠKOVÁ, I.: *Vnitrofiremní komunikace*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1998. 103 s., ISBN 80-7169-550-5
4. JÁČ, I.; RYDVALOVÁ, P.; ŽIŽKA M.: *Inovace v malém a středním podnikání*, Brno: Computer Press, 2005. 169 s., ISBN 80-251-0853-8
5. KEŘKOVSKÝ, M.: *Ekonomie pro strategické řízení. Teorie pro praxi*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2004. 186 s., ISBN 80-7179-885-1
6. KOTLER, J. P.: *Vedení procesu změny*, 1. vydání, Praha: Management Press 2000. 189 s., ISBN 80-7261-015-5
7. LEDNICKÝ, V., SLÁVIK, Š., VANĚK, J.: *Řízení malých a středních podniků*, Opava: Studia Oeconomica, Slezská univerzita v Opavě, 2002. 138 s., ISBN 80-7248-173-3
8. MAREK, P. a kol.: *Studijní průvodce financemi podniku*, 2. vydání, Praha: Ekopress, 2009. 634 s., ISBN 978-80-86929-49-1

9. NOVOTNÝ, J.; SUCHÁNEK, P.: *Nauka o podniku I. – Distanční studijní opora*, 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. 165 s., ISBN 80-210-3333-9
10. SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V.: *Základy podnikání*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 432 s., ISBN 978-80-247-3339-5
11. SYNEK, M. a kol.: *podniková ekonomika*, 3. vydání, Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s., ISBN 80-7179-736-7
12. TICHÁ, I.; HRON, J.: *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003, 240 s., ISBN 80-213-0922-9
13. VEBER, J.; SRPOVÁ, J.: *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s., ISBN 80-247-1069-2
14. WEIHRICH, H.; KOONTZ, H.: *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 524 s., ISBN 80-85605-45-7
15. ŽIŽKA, M; MARŠÍKOVÁ, K.: *Ekonomika a řízení podniku*, Liberec: Technická univerzita, ekonomická fakulta, Katedra podnikové ekonomiky, 2010, 268 s., ISBN 978-80-7372-667-6

Elektronické zdroje

16. www.businessinfo.cz
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/uplatnovani-nove-definice-maleho-a/1000503/21196/>
17. www.czso.cz
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>
18. www.grantovy-poradce.cz
<http://www.grantovy-poradce.cz/o2/Page.aspx?SP=5651>

Firemní zdroje

19. MICRO-EPSILON Czech Republic spol. s r. o., *interní materiály*

Seznam obrázků

Obr. 1 Integrovaný model procesu strategického řízení.....	6
Obr. 2 Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení	8
Obr. 3 Liniově štábní organizační kultura.....	10
Obr. 4 Příklad ploché organizační struktury	11
Obr. 5 Příklad strmé organizační struktury.....	12
Obr. 6 Skupina Micro-Epsilon.....	25
Obr. 7 Odvětví mechatroniky.....	26
Obr. 8 Organizační schéma společnosti.....	29
Obr. 9 Koloběh plánování, realizace, přezkoumání a zlepšování (PDCA).....	30

Seznam zkratek

B2B	Business to Business
BL	Ukazatel běžné likvidity
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DEP	Ukazatel podílu cizího kapitálu k vlastnímu
Dpov	Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů ve dnech
DPR	Dividendový výplatní poměr
DV	Dividendová výnosnost
Dzás	Doba obratu zásob ve dnech
Dzov	Doba obratu závazků z obchodních vztahů
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
ICT	informační a komunikační technologie
IT	informační technologie
KSF	Koeficient samofinancování

ME	Micro-Epsilon
ME-DE	Micro-Epsilon Deutschland
ME-CZ	Micro-Epsilon Czech Republic, spol. s r. o.
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSP	malé a střední podnikání
OD	obchodní deficit
OEM	Original Equipment Manufacturer
OPPI	Operační program podnikání a inovace
QM	Management kvality
Pd	Počet dnů období
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PL	Ukazatel pohotové likvidity
PzOV	Pohledávky z obchodních vztahů
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita vloženého jmění
SME	Small and Medium Enterprise
SMB	Small and Medium Business

SPS	Správce počítačové sítě
UFP	Ukazatel finanční páky
ÚK	Ukazatel úrokového krytí
VR	Ukazatel věřitelského rizika
ZzOV	Stav závazků z obchodních vztahů

11 Příloha

Seznam okruhů otázek kladených při rozhovoru se zástupcem vedení společnosti:

1. Můžete prosím charakterizovat Vaši firmu?
2. Kdy byla firma založena, jakou má právní formu a oblast podnikání?
3. Sdělte bližší informace týkající se organizační struktury firmy a počet zaměstnanců.
4. Jakou má firma historii?
5. Jaké je současné postavení firmy? Kteří partneři jsou pro Vaši firmu nejdůležitější?
6. Definujte slabé a silné stránky firmy pro systém řízení a rozvoje a dále příležitosti a hrozby firmy.
7. Popište vizi Vašeho podniku.
8. Jaká je perspektiva rozvoje Vaší firmy?
9. Jmenujte významné události z poslední doby ve Vaší firmě týkající se systému řízení a rozvoje firmy.