



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Strategické řízení ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Eva Stodolovská
Vedoucí práce: Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva STODOLOVSKÁ**
Osobní číslo: **E12594**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Strategické řízení ve vybrané organizaci**
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:

Cílem diplomové práce je zhodnocení strategického řízení ve vybrané organizaci a navržení strategie vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika vybrané organizace,
3. Provedení vnitřních a vnějších analýz organizace,
4. Zhodnocení strategického řízení,
5. Navržení strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření,
5. Analýzy a zhodnocení strategického řízení,
6. Diskuse, navržení strategie,
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

VEBER, Jan a kol. Management, základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

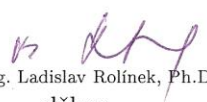
KOŠŤAN, Pavel a Oldřich ŠULEŘ. Firemní strategie: plánování a realizace. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.


TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: ČZU v Praze, 2002. ISBN 80-213-0922-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 20. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/198 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 kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Trhových Svinech, 17. 4. 2014

Bc. Eva Stodolovská

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu diplomové práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování tohoto tématu. Současně také děkuji organizaci TRUST-ts spol. s r.o. za vstřícný přístup, poskytnuté materiály a odborné informace.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1	Strategické řízení.....	4
2.2	Strategie.....	7
2.3	Strategická analýza.....	9
2.4	Analýza vnějšího prostředí.....	10
2.4.1	Porterova teorie konkurenčních sil	11
2.5	Analýza vnitřního prostředí.....	14
2.5.1	Analýza výsledků ve funkcionálních oblastech.....	15
2.6	SWOT analýza	22
3	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	26
3.1	Cíl práce	26
3.2	Metodika	26
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....	30
4.1	Historie objektu	30
4.2	Historie organizace.....	31
4.3	Profil organizace	31
4.3.1	Vznik a vývoj organizace	31
4.3.2	Hlavní činnost	32
4.3.3	Organizační struktura.....	33
5	ANALÝZY A ZHODNOCENÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....	35
5.1	Analýza vnějšího prostředí.....	35
5.1.1	Porterův model pěti sil.....	35
5.2	Analýza vnitřního prostředí.....	43
5.2.1	Marketing.....	43
5.2.2	Finanční analýza	49
5.2.3	Výroba	58
5.2.4	Řízení lidských zdrojů	62
5.3	Řízený rozhovor	69
5.4	SWOT analýza	71

6	DISKUSE, NÁVRH STRATEGIE.....	80
7	ZÁVĚR	89
I	SUMMARY	91
II	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	92
III	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	
IV	SEZNAM PŘÍLOH	
V	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Strategické řízení je klíčovým procesem plánování budoucího vývoje organizace z dlouhodobého hlediska. Prezentuje, kam bude organizace směřovat a kde se bude nacházet v budoucnu. Dále definuje všechny procesy, které povedou k dosažení stanovené strategie. Z toho vyplývá, že pokud chce organizace dlouhodobě působit na trhu a být konkurenceschopná, musí mít přesně definovanou strategii. Samotným strategickým řízením se zabývá top management, který stanoví strategii jako písemný dokument a provádí taková opatření, která povedou k realizaci strategie. Podmínkou reálného dosažení strategie je znalost vnějšího a vnitřního prostředí organizace.

Cílem mé diplomové práce je zhodnocení strategického řízení ve vybrané organizaci a navržení strategie vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti. Ve své práci se zabývám analýzou mikrookolí organizace prostřednictvím Porterova modelu pěti sil, kdy se snažím každou sílu samostatně ve vztahu k organizaci plně vystihnout. U analýzy vnitřního prostředí se zabývám analýzou ve vybraných funkcionálních oblastech. V oblasti marketingu se čtenář dozví o politice produktové, cenové, komunikační a distribuční. Finanční analýza naznačuje finanční situaci podniku. Práce dále umožňuje nahlédnout do prostředí výroby a řízení lidských zdrojů. Na základě zhodnocení současného stavu organizace pomocí vybraných analýz vnějšího a vnitřního prostředí a prostřednictvím provedení SWOT analýzy jsem navrhla strategii, která povede ke zlepšení konkurenceschopnosti organizace. Vedle navržené strategie jsem nastínila několik návrhů pro zefektivnění strategického řízení organizace ve vybraných oblastech.

Organizací, kterou jsem si zvolila, je truhlářství TRUST-ts spol. s r.o. se sídlem v Trhových Svinech. Historie této organizace zasahuje až do roku 1970. V současné době zaměstnává 32 zaměstnanců a zabývá se především výrobou památkově chráněných výrobků. Za posledních pět let realizovala několik klíčových investic pro to, aby se stala dostatečně konkurenceschopná a uspěla na současném trhu. Pro tuto volbu jsem se rozhodla z toho důvodu, že se jedná o rodinný podnik, kde pracuji a mohu posuzovat zkoumané oblasti v praxi a dle svých zkušeností. Dalším rozhodujícím faktorem byl přístup ke všem potřebným informacím a materiálům přímo od vrcholového managementu.

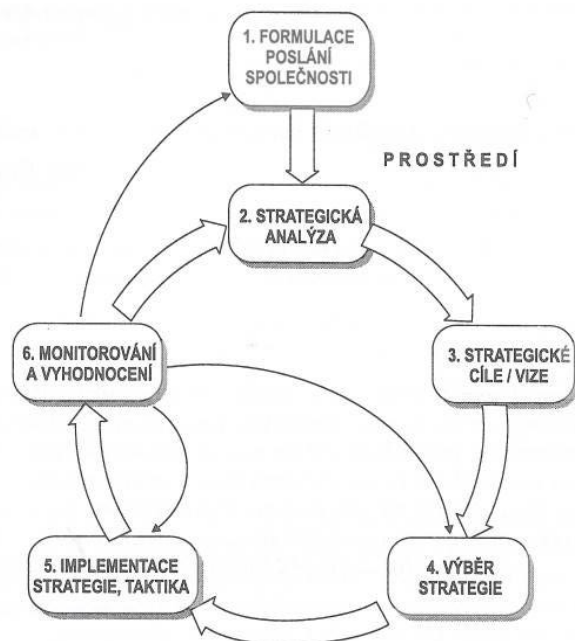
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Strategické řízení

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

Keřkovský a Vykypl (2006) mluví o strategickém managementu jako o nikdy nekončícím procesu, posloupnosti opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace. Tento proces strategického plánování je uveden na obrázku 1.

Obrázek 1: Základní strategický plánovací model



Zdroj: Košťan a Šuleř (2002)

Strategické plánování musí vést vrcholový management. Jen ten totiž může plně rozumět a znát vnější konkurenční prostředí, vnitřní stav firmy a mít celkový nadhled, který jeho členům umožňuje vidět všechny věci ve vzájemných souvislostech. Strategické plánování je příliš důležité na to, aby bylo delegované na nižší úroveň řízení. Jakmile existuje pro společnost jasná strategická vize, střední a nižší management může v souladu s ní vypracovat detailnější taktické plány a krátkodobé projekty (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006).

Strategické řízení je proces řízený top managementem, který určuje základní cíle a záležitosti organizace, zajišťuje celou řadu rozhodnutí, která pak vedou k dosažení stanovených cílů z dlouhodobého hlediska a zároveň se přizpůsobují požadavkům z hlediska krátkodobého. Dává smysl považovat strategické řízení za cyklus rozhodnutí, kde každý souhrn rozhodnutí má efekt na následující rozhodnutí, a stejně tak na všechny, kteří jsou jimi ovlivňováni (zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, atd.) (přeloženo dle Cole, 1997).

Košťan a Šuleř (2002) uvádějí, že strategické plánování na úrovni společnosti je dobré chápat jako proces, který má zabezpečit společnosti následující:

- vědět, proč firma existuje a jaké jsou její základní cíle,
- vědět, jaké jsou její přednosti a nedostatky,
- vědět, jakým hrozbám vnějšího prostředí musí čelit a naopak, jaké příležitosti se jí nabízejí,
- vymezit a/nebo udržet strategické konkurenční výhody,
- mít základnu pro dlouhodobé (strategické) plánování i pro operační (taktické) plánování,
- schopnost stanovovat a zavádět standardy výkonu,
- mít soubor pravidel chování pracovníků firmy (firemní politiky) na dosažení cílů společnosti.

Složky strategického řízení

Strategické řízení se skládá z pěti důležitých složek:

1. Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje.
2. Stanovení strategických a výkonových cílů.

3. Formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů.
4. Zavádění a realizace zvolené strategie.
5. Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti.

(Tichá & Hron, 2002)

Ad 1. Definování předmětu činnosti. Základním úkolem pro vrcholový management je vymezit oblast, ve které podnik podniká a ve které podnikat bude. Má-li být tato otázka komplexně zodpovězena, je třeba zvážit celou šíři podnikových aktivit, jaký typ podniku je v současné době budován, na jakých trzích by se měl pohybovat a definovat potřeby potencionálních zákazníků (Tichá & Hron, 2002).

Ad 2. Stanovení strategických cílů. Stanovení přesně vymezených výkonových cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a životaschopnost podniku, na všech úrovních řízení. Akt stanovení formálních cílů nejen, že převádí směřování podniku do konkrétních výkonových cílů, ale také předchází výkyvům, bezcílým činnostem, zmatku a ztrátě smyslu podnikání. Potřebné jsou jak krátkodobé tak dlouhodobí cíle.

Strategické cíle podniku by měly vymezovat:

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

(Tichá & Hron, 2002).

Ad 3. Formulování strategie. Tato složka strategického řízení se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Cíle jsou „konečnou instancí“ a strategie je prostředkem, jak jich dosáhnout. Při formulování strategie je třeba vzít v úvahu všechny relevantní aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucí k naplnění krátkodobých i dlouhodobých cílů. Podniková strategie je sice skutečně záležitostí vrcholového řízení, ale kromě toho jsou nutné strategie i pro jednotlivé funkcionální oblasti a pro samostatné organizační jednotky (Tichá & Hron, 2002).

Ad 4. Realizace strategie. Zavést strategii a přimět jednotlivce i organizační jednotky k její realizaci je úkol spadající převážně do oblasti administrativní a role manažerů spočívá zejména v:

- tvorbě vhodné organizační struktury jako rámce pro realizaci strategického plánu,
- tvorbě strategií podporujících finančních plánů a programů,
- tvorbě silného pocitu závazku vůči podnikovým cílům a zvolené strategii,
- tvorbě motivačního mechanismu a systému odměňování vázaného na dosahování stanovených cílů,
- tvorbě podnikové kultury, která je sladěna v každém ohledu se strategií,
- zavedení postupů a procedur, které podporují realizaci strategie,
- vynaložení manažerských dovedností k zavedení strategie a jejich vylepšování v průběhu realizace strategie (Tichá & Hron, 2002).

Ad 5. Hodnocení strategie a opravná opatření. Ani formulace strategie ani její zavádění není činnost jednou provždy hotová. V obou případech mohou nastat okolnosti, které si vyžádají opravná opatření. Bude třeba modifikovat strategii, protože se neosvědčila, nebo proto, že se významně změnily podmínky. I dobrou strategii lze vylepšovat, protože změny konkurenčního prostředí, nové příležitosti a ohrožení, změna v hierarchii cílů atd., to vše může vyvolat potřebu pozměnit strategii. Povinností managementu je monitorovat, jak zvolená strategie funguje, jak postupuje proces její realizace a na základě toho provádět korekční kroky, kdekoli lze nalézt lepší způsoby realizace (Tichá & Hron, 2002).

2.2 Strategie

Strategie je výraz už na první pohled cizího původu. Do odborné mluvy ho uvedli vojáci, kteří ho převzali z antiky. Starořecké „stratégiá“ znamenala umění vojevůdcovské (Jirásek, 2003).

Názor na definici strategie se v průběhu minulých let vyvíjel v závislosti na zkušenostech a poznacích získaných v oblasti zpracování a implementace strategie v podniku. Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost (Dedouchová, 2001).

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky (Tichá & Hron, 2002).

Dle Keřkovského a Vykypěla (2006) vyjadřuje strategie základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy.

Veber a kol. (2009) popisuje strategii jako koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.

Strategie obchodu představuje řízení zdrojů a kompetencí podniku tak, aby řízení odpovídalo dosažení cílů organizace a hrozbám a příležitostem v prostředí. Všechny organizace potřebují plánovat dopředu a přizpůsobovat své zdroje vnějším změnám tak, aby dosáhly vyhovující úrovně (přeloženo dle Jeffs, 2008).

Jednou z klíčových vlastností úspěšné strategie je její jedinečnost a odlišnost od strategií konkurentů. Proto analýza konkurence hraje velmi důležitou roli (Šmída, 2003).

Charvát (2006) shrnuje základní charakteristiky významu strategie do následujících bodů:

- Strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr organizace.
- Strategická rozhodnutí se pokouší dosáhnout nějakou výhodu.
- Strategická rozhodnutí se zabývají rozsahem dopadu aktivit organizace.
- Strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí.
- Strategie může být nahlížena jako vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich natahování za účelem tvorby příležitostí.
- Strategie může po firmě vyžadovat změnu hlavních zdrojů.
- Strategická rozhodnutí ovlivňují operativní rozhodování.

Charvát (2006) tvrdí, že strategii je nutné vnímat v souvislostech s vizí, posláním a cíli, což je zobrazeno na obrázku 2.

Obrázek 2: Místo strategie



Zdroj: Charvát (2006)

Složky strategie

Strategie organizace se skládá z různých složek, které mají v každém jednotlivém případě různý význam. Takové složky mohou být:

- politická složka (organizace si musí udržet samostatnost),
- kulturní složka (kulturní představy vedení, vědomí tradice, zřeknutí se modernizace),
- technické a časové složky (v dnešní době rychlého obratu roste význam většího zavádění nových technik),
- hospodářské a finanční složky jsou určitě nejdůležitější složky strategie organizace (Mallya, 2007).

2.3 Strategická analýza

Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím, podnikem, zahrnujícím makrookolím, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku (Sedláčková, 2000).

Vejdělek (1999) tvrdí, že analýza by měla být realistická. Neměla by ani přeceňovat přednosti organizace, ani podceňovat její slabiny. Přednosti a slabiny organizace určují její schopnost provádět rozličné strategické kroky. Analýza má dvě větve: analýzu

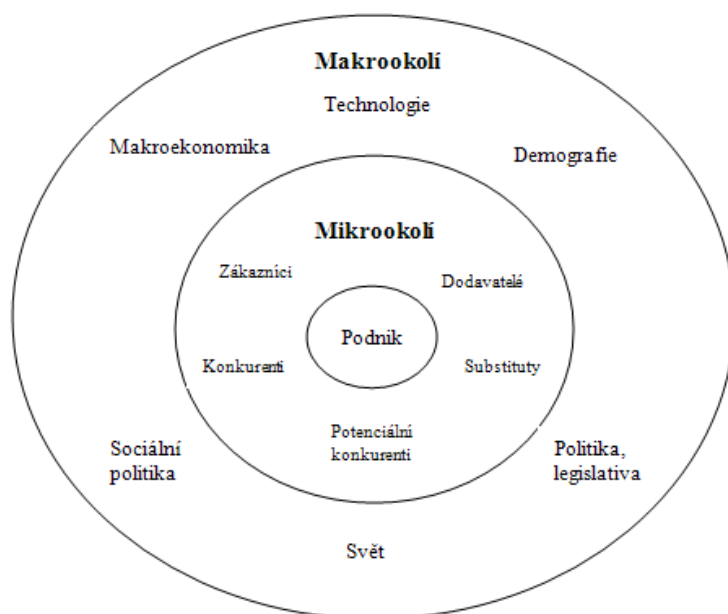
vnitřní situace (analýza interní) a analýzu bezprostředního okolí a širšího prostředí, v němž organizace operuje (analýza externí).

2.4 Analýza vnějšího prostředí

Analýza okolí se zabývá identifikací a rozbořením faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost (Sedláčková, 2000).

Dedouchová (2001) na obrázku 3 ukazuje, že při externí analýze je zpravidla okolí podniku rozděleno na dvě části: na mikrookolí, představované odvětvím, někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká, a makrookolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí.

Obrázek 3: Okolí podniku



Zdroj: přepracováno dle Dedouchová (2001)

Manažeři, kteří potřebují rozumět vlivům prostředí, zápasí s vážnými problémy. Prvním je různorodost sil, které okolo nich existují, a jejich vlastní snaha na nic nezapomenout a všemi silami se zabývat. Vzniká tak nebezpečí ztráty celkového nadhledu a identifikace rozhodujících strategických sil. Druhým a vážnějším problémem pak

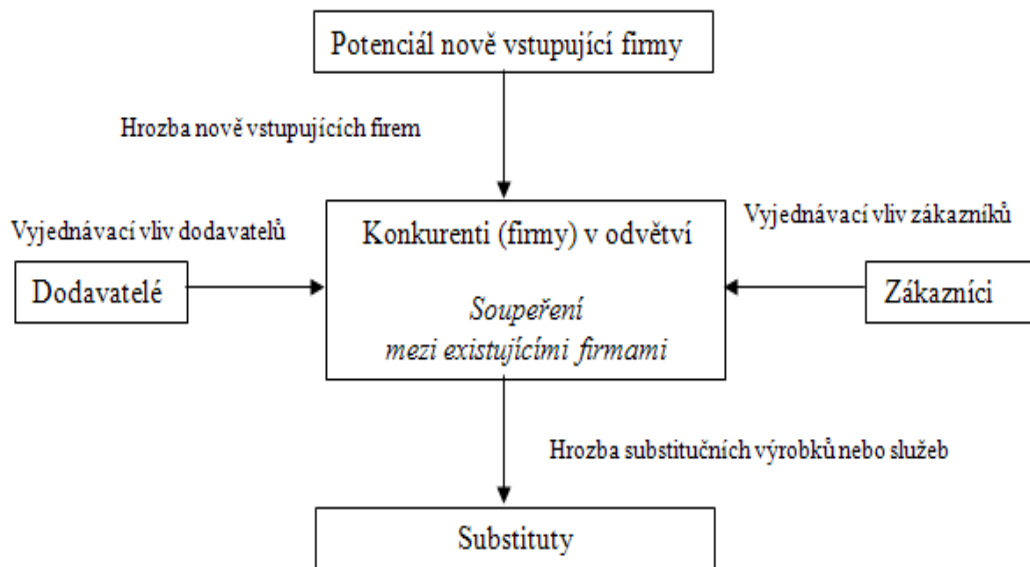
bývá nejistota, ve které dnes firmy působí. V takové situaci nezbývá než využít zkušeností a poznatků z odvětví a vlastního zdravého rozumu (Bělohávek a kol., 2006).

Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví. Jejimi stěžejními částmi je vymezení hybných změnotvorných sil, které významně ovlivňují vývoj a změnu odvětví, a klíčových faktorů úspěchu, jež ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniků v odvětví. Vývoj a trendy v odvětví mají často na různé podniky či skupiny podniků v daném odvětví odlišný dopad. Významnou součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví, přičemž do popředí zájmu se dostávají konkurenční síly. Tradiční metodou je zde Porterův model pěti sil, zaměřený na identifikaci vlivů působících na ziskovost odvětví (Sedláčková, 2000).

2.4.1 Porterova teorie konkurenčních sil

Teorie M. E. Portera vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Úroveň konkurence v odvětví dle této teorie závisí na pěti základních konkurenčních silách. Působení těchto sil se různí podle odvětví, ale souhrnné působení těchto pěti sil určuje předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Graficky jsou konkurenční síly v odvětví znázorněny na následujícím obrázku 4 (Mikoláš, 2005).

Obrázek 4: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: přepracováno dle Mikoláš (2005)

Porterův model pěti sil může pomoci zjistit organizacím atraktivitu a potenciální zisky v odvětví tím, že zanalyzují dopady jednotlivých pěti sil na toto odvětví. Organizace by mohly být schopny vymyslet strategii, která by aktivně ovlivňovala těchto pět konkurenčních sil ve svůj prospěch. Je důležité si uvědomit, že tento model funguje nejlépe, pokud je použit na úrovni strategické obchodní jednotky. Struktura pěti konkurenčních sil je časově neměnná, to znamená, že platí v každém okamžiku (přeloženo dle Henry, 2011).

1. Ohrožení ze strany nových konkurentů

Základním předpokladem je, že s nárůstem počtu subjektů uvnitř konkurenčního prostředí se zároveň zvyšuje také intenzita konkurence v tomto prostředí. Eventuelní rozhodnutí potenciálního konkurenta bude podle Portera přímo závislé na existenci, resp. neexistenci specifických bariér vstupu. Za nejobvyklejší bariéry vstupu lze považovat dosahovanou výši úspor z rozsahu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy, možnosti diferenciací produktu apod. Bariéry vstupu se mezi jednotlivými odvětvími či jednotlivými produkty mohou výrazně lišit, takže není možné obecně konstatovat, které z nich jsou důležitější (Veber a kol., 1998).

2. Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou svou sílu demonstrovat zvýšením cen, snížením kvality dodávaných surovin (produktů).

Síla dodavatelů je závislá na řadě faktorů, které vymezují pozici dodavatelů na trhu a jejich relativní významnost. Dodavatelé jsou silní, pokud jsou koncentrovaní, dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný nebo s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele, dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví, mají reálnou možnost vertikální integrace do odvětví, jehož jsou dodavateli, odvětví není jediným nebo nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů (Tichá & Hron, 2002).

3. Vyjednávací síla odběratelů

Podobně jako dodavatelé mohou odběratelé výrazným způsobem ovlivňovat profitabilitu odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví (Tichá & Hron, 2002).

Segment je neatraktivní, mají-li zákazníci velkou nebo vzrůstající vyjednávací sílu. Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, jsou-li koncentrovanější a organizovanější, když výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, když je výrobek nediferencovaný, když se mohou zákazníci spojit ke společnému postupu (Kotler & Keller, 2007).

4. Ohrožení substituty

Čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. Substituty, které jsou ze strategického hlediska nejdůležitější, jsou ty, které technologickými inovacemi stávajících výrobků nabízejí lepší uspokojení potřeb a jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků (Tichá & Hron, 2002).

Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví (Porter, 1994).

5. Rivalita mezi existujícími podniky

Může být ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm odlišnosti mezi výrobky a službami i úrovní bariér vstupu na trh a odchodu z trhu. Rivalita je intenzivnější, když se na trhu vyskytuje mnoho malých nebo stejně velkých konkurentů, pokud výrobek nelze odlišit od ostatních, kdy náklady na přechod jinam jsou nízké a pokud jsou vysoké

náklady na odchod z trhu. Hrozba stávajících konkurentů na trhu je nejsilnější v případě poklesu trhu nebo pomalu rostoucího trhu. Výrobci jsou nuceni snižovat náklady a zlepšovat služby (Blažková, 2007).

Poznamenejme, že profesor Porter při formulování svého modelu opomenul „dvojče“ substitutů – komplementy, tj. zboží, která se kupují společně s jiným zbožím. Ty mohou situaci na trhu, resp. v odvětví ovlivňovat stejně významně jako substituty a i jejich vliv by měl být při analýze zohledněn (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Základními strategiemi podle Porterova modelu jsou pak:

- strategie nízkých nákladů
- strategie diferenciací výrobků
- strategie tržního koutu.

Strategie nízkých nákladů, se snaží o dosažení nejnižších nákladů jak výrobních tak distribučních. Pomocí těchto nákladů lze stanovit ceny nižší než konkurence a získat tak vyšší podíl na trhu. Strategie diferenciací je založená na tom, že se firma snaží získat výhodu na celém trhu tím, že nabízí některé speciální vlastnosti výrobku, odlišné od konkurence. Strategie tržního koutu je založená na segmentaci trhu a nalezení dokonce části segmentu trhu, který je firmou obsluhován (Truneček a kol., 1995).

2.5 Analýza vnitřního prostředí

Výsledkem interní analýzy je určení silných a slabých stránek podnikatelského subjektu v jeho funkčních oblastech. Cílem je nejen objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale posoudit i její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr. Od hodnotitele se vyžaduje orientace ve firemním portfoliu zdrojů a firemních kompetencích, které podnik vybuďoval. Interní analýzy by se měly systematicky provádět minimálně v těchto funkčních oblastech podniku:

- management,
- marketing,
- finance a účetnictví,
- výroba,
- výzkum a vývoj,
- informační systémy (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012).

Tichá a Hron (2002) doplňují tento výčet o lidské zdroje.

2.5.1 Analýza výsledků ve funkcionálních oblastech

V rámci jednotlivých funkcionálních oblastí lze tedy sledovat např. tyto ukazatele:

- **výroba** – náklady, prodejní cena výrobku,
- **finance** – trendy a analýza nákladů, tržeb, vývoj zisku,
- **marketing** – kdo jsou zákazníci (cílová skupina), informovanost zákazníků
- **úroveň řízení a lidské zdroje** – kvalifikace, fluktuace a spokojenost zaměstnanců,
- **výzkum a vývoj** – jaké jsou cíle, atmosféra, návratnost investic do výzkumu a vývoje (Řehoř, 2010).

Marketing

Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2007).

Marketing je soubor lidských aktivit zaměřených na usnadnění a uskutečnění výměny (Přeloženo dle Leader & Kiritsis, 1989).

Mallya (2007) definuje marketing jako vedení podniku vědomě orientované na trh. Úloha marketingu ve strategickém řízení organizace a v ostatních funkcích organizace je nenahraditelná. Proces marketingového managementu by měl zahrnovat analýzu, plánování, implementaci a kontrolu všech faktorů ovlivňujících marketingovou strategii organizace. Schopnost vedení organizace segmentovat trh, předvídat budoucí marketingový stav organizace, určit cílové skupiny a stanovit pozice výrobku na trhu, by měla být základní dovedností každého, kdo je zainteresován v rámci marketingových aktivit organizace.

Dedouchová (2001) tvrdí, že základem marketingové strategie a rozvoje marketingových schopností jsou tři klíčové oblasti:

- výběr segmentu trhu, na kterém bude podnik konkurovat,
- navržení marketingového mixu (cena, podpora, výrobek, místo), který určuje, jak bude podnik konkurovat na daném trhu,

- implementace strategie.

Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place). Následující obrázek 5 představuje marketingové nástroje spadající pod jednotlivá P (Kotler a kol., 2007).

Výběr cílového trhu je proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr segmentu nebo segmentů, které si manažeři firem přejí obsluhovat (Zamazalová a kol., 2010).

Obrázek 5: Čtyři složky marketingového mixu



Zdroj: Kotler a kol. (2007)

Při analýze marketingu si můžeme klást následující otázky:

- Kdo jsou zákazníci podniku?
- Co se dělá pro udržení kontaktu se zákazníky?
- Aplikuje podnik metody marketingu?
- Je reklama účinná? Oslovuje „správný“ segment?
- Má podnik uznávané jméno, logo, obchodní značku?
- Jsou zákazníci spokojeni s úrovní poskytovaných služeb?

(Řehoř, 2010)

Finanční analýza

Finanční analýza poskytuje řadu cenných informací, které dovolují posoudit finanční zdraví organizace. Ve strategickém managementu lze výstupů finanční analýzy využít při:

- hodnocení minulé a současné finanční situace organizace; finanční analýza by měla dát odpověď, jak organizace hospodařila, kde jsou pozitiva či nedostatky v její finanční situaci,
- vyhodnocování předpokládaného budoucího ekonomického vývoje; pomocí aparátu finanční analýzy lze analyzovat ekonomické důsledky jednotlivých strategických variant a určit ekonomicky nejvýhodnější variantu,
- ekonomickém zdůvodnění připravovaných nebo předkládaných podnikatelských projektů (ekonomické zdůvodnění pro vlastníky či bankovní kruhy (Veber a kol., 2009).

Důležitým bodem tradiční finanční analýzy ze strategické perspektivy je to, že vznikla tendence vyčlenit dvě klíčové skupiny investorů:

- společnost – která se zajímá o výdaje, které vyplývají z aktivit organizace,
- zákazníci – kteří se zajímají o hodnotu peněz vložených do produktu nebo služby (Johnson & Scholes, 2000).

Výrobní a obchodní politika firmy, její celková strategie, stav zásob, velikost závazků a pohledávek zásadně určuje finanční profil firmy. „Život“ firmy jako takový lze zachytit pomocí základních finančních výkazů, kterými jsou:

- výkaz zisků a ztrát,
- rozvaha,
- cash flow (Bělohlávek a kol., 2006).

Dle Valacha a kol. (1997) jsou základním metodickým nástrojem finanční analýzy tzv. finanční poměrové ukazatele, které se dělí do následujících skupin:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,

Veber a kol. (2009) doplňují tyto ukazatele o ukazatele likvidity.

Ukazatele rentability, výnosnosti – poměří zisk s jinými veličinami. Smyslem ukazatelů rentability je vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů organizace a zhodnocování vložených prostředků.

Ukazatele likvidity – ukazatele platební schopnosti, solventnosti. Cílem ukazatelů likvidity je vyjádřit se k potenciální schopnosti organizace hradit promptně své závazky splatné v blízké budoucnosti.

Ukazatele aktivity – ukazatele relativní vázanosti kapitálu v jednotlivých formách aktiv, ukazatele rychlosti nebo doby obratu vybraných položek rozvahy. Měří se jimi efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů, schopnost manažerů využívat majetku organizace.

Ukazatele zadluženosti – posuzují finanční strukturu organizace z dlouhodobého hlediska. Ukazatele fungují jako indikátory výše rizika, které organizace podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů, ale i jako míra schopnosti organizace znásobit zisky využitím cizího kapitálu.

(Veber a kol. 2009).

Při analýze financí si můžeme klást následující otázky:

- Jaké ukazatele byly stanoveny pro měření finančních výsledků?
- Jaké položky jsou ve finančních výkazech vysoké?
- Jak často je porovnáván fyzický stav zásob s účetním stavem?
- Naznačují časové řady finančních výsledků nějaké trendy?

(Řehoř, 2010)

Výroba

Tichá a Hron (2002) zařazují do funkcionální oblasti výroby tyto ukazatele: umístnění výrobních kapacit, stroje a zařízení, kapacita výroby, výrobní procesy, systémy plánování a výroby, kontrola kvality a dodávky.

Pojem výroba může být chápán jako oblast řízení mezi nákupem a odbytem, označení hmotného zboží, označení oblasti hospodářství. Výrobou rozumíme podnikovou funkci, představovanou procesem, jehož cílem je transformace vstupních prvků na výsledný produkt. Jde o proces, který tvoří centrální oblast výrobního podniku. Je jádrem jeho existence. Výroba mění na základě předpokládaných výkonů objekty, které byly

zajištěny nákupem a které jsou pomocí odbytu zprostředkovány odběrateli (Tomek & Vávrová, 2007).

Moderně řízená firma vyžaduje výrobu:

- kapacitně vyhovující,
- vybavenou vhodnou technologií,
- schopnou zajistit požadovanou jakost,
- otevřenou neustálému snižování výrobních nákladů,
- organizovanou tak, aby byla zajištěna potřebná přizpůsobivost,
- zajištěnou výrobními faktory na požadované úrovni, v požadovaném množství a v požadované kvalitě,
- vybavenou pracovníky s náležitou kvalifikací,
- dosahující požadované úrovně produktivity práce,
- inovativní – v plném smyslu tohoto termínu (Tomek & Vávrová, 2000).

Podstatou operativního plánu výroby je vytvoření plánu zadávané výroby, upřesněného postupně co nejdříve k okamžiku výroby věcnou náplní, časovým a prostorovým průběhem. Plán odpovídá aktualizované bilanci kapacit pracovníků a strojů. Základním podkladem zadávané výroby je kusovník. Ten je podkladem technické přípravy výroby, používaný zejména v mechanicko-fyzikálních výrobních procesech. Kusovník stanovuje strukturu výroby a zachycuje jednotlivé výrobní a nákupní fáze. Jedná se o systematické uvedení materiálů, dílů, podsestav, sestav, včetně informací o vzájemných vztazích při tvorbě výrobku. Kusovník má široké užití v rámci řízení celého podniku. Využívá se v oblastech jako je nákup, konstrukce, výroba, marketing, účetnictví a kontrola (Tomek & Vávrová, 2000).

Při analýze výroby si můžeme klást následující otázky:

- Existují dodatečné kapacity pro potřeby rozšíření výroby?
- Jaká je dominantní nákladová položka při výrobě jednotlivých výrobků?
- Je výroba limitována prostoji nebo nedostatkem některých zdrojů?
- Mění se často a výrazně harmonogram výroby?

(Řehoř, 2010)

Řízení lidských zdrojů

Krninská (2002) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy). Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku.

Lidé jsou jediným zdrojem, se kterým ve firmě spolupracujeme, komunikujeme, předáváme si informace o ostatních zdrojích. Nesmíme tedy na lidi pohlížet jenom jako na spotřebitele nákladů, ale i jako na intelektuální kapitál, který musíme umět přeměnit na kapitál finanční. Lidé jsou nejcennější zdroj, který firma má (Charvát, 2006).

Veber a kol. (2009) popisují typické aktivity personálního útvaru:

- plánování pracovníků,
- získávání, výběr a rozmisťování pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- hodnocení práce a popis pracovních míst,
- firemní vzdělávání,
- odměňování,
- analýzy pracovních míst, pracovního prostředí,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví a pracovní podmínky,
- sociální péče a aktivity volného času.

Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů (Armstrong, 2007).

Získávání a výběr lidských zdrojů

Cílem získávání pracovníků je získat odborně a profesně zdatné pracovníky na určitá konkrétní pracovní místa v potřebném čase (Horalíková, 1999). Dle Kleibla, Dvořákové a Šubrta (2001) si organizace může vybrat z palety rozmanitých metod získávání pracovníků. Efektivnost jejich uplatnění závisí na: požadavcích pracovního místa, objemu finančních prostředků, kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním.

Podstata výběru pracovníků spočívá v porovnání vlastností a předpokladů uchazeče s nároky práce, kterou má vykonávat. Obsahem výběru je posouzení předpokladů uchazeče, schopnosti uchazeče dostát požadavkům a nároků pracovního místa, popř. i rozhodnutí o tom, který z uchazečů se jeví pro dané místo jako nejvhodnější (Horalíková, 1999).

Rozvoj lidských zdrojů

Krninská (2002) popisuje rozvoj lidských zdrojů jako novou koncepci rozvoje a vzdělávání zaměstnanců – jedná se o rozvoj pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku. Organizace, která vytváří klima povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání se a k individuálnímu i kolektivnímu rozvoji, bývá označována jako učící se organizace.

Odměňování

Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Systém odměňování pracovníků by měl plnit následující požadavky: přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání; stabilizovat žádoucí pracovníky; odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti; v ziskových organizacích by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu; musí být racionální; měl by být akceptován zaměstnanci; měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků; měl by být v souladu s právními normami; měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků; zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány (Kocianová, 2010).

Složky odměňování

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy),
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj)
- procesy řízení pracovního výkonu (Kocianová, 2010).

Motivace

Motivace může být definována jako ochota vyvíjet vysokou úroveň úsilí k dosažení cílů organizace, tedy k uspokojení nějaké individuální potřeby (přeloženo dle Randhawa, 2007).

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů – vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Proces motivace člověka lze chápat jako proces jeho aktivace k určitému programu činnosti. Jednání člověka je determinováno podněty vnějšími i vnitřními, jedinečnou situací a obecnějšími zákonitostmi. Motivem se mohou stát potřeby, city, zájmy, pudy, ideály, hodnoty, přání nebo postoje (Horalíková, 1999).

Při analýze lidských zdrojů si můžeme klást následující otázky:

- Pracují v podniku kvalifikovaní lidé?
- Jsou pracovníci s podnikem těsně spjati nebo je to pro ně „jen zaměstnání“?
- Jak jsou zaměstnanci odměňováni?
- Existuje náhrada za manažery v klíčovém postavení?
- Jsou pravidelně zpracovávána pracovní hodnocení?
- Existují plány potřeby lidských zdrojů?

(Řehoř, 2010)

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je významným nástrojem shrnutí situační analýzy, která shromažďuje nezbytné informace z různých zdrojů pro strategická rozhodnutí. Cílem SWOT analýzy je vyhodnotit a sladit ve firmách silné a slabé stránky s příležitostmi a hrozbami pro generování strategických alternativ (přeloženo dle Pahl & Richter, 2007).

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti, silné stránky organizace), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí), Threats (hrozby z vnějšího prostředí) (Bělohávek a kol., 2006).

Veber a kol (2009) tvrdí, že pokud si chceme přiblížit metodu SWOT, je možné vyjít z typické definice strategie, která strategii považuje za vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buď zachová, nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie je pak ta, která neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, dovoluje využít

budoucích příležitostí, těží ze silných stránek firmy a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.

Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí (Sedláčková, 2000).

Postup při realizaci SWOT analýzy je obvykle dle Sedláčkové (2000) následující:

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry mnoha provedených analýz.
2. S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti.
3. Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí firmy na straně druhé.

Pitra (1997) uvádí oblasti, kterým je potřeba věnovat pozornost při provádění SWOT analýzy:

Potenciální vnitřní silné stránky

- rozhodující kompetence pro klíčové oblasti,
- adekvátní finanční zdroje,
- uznávaný leader na trhu,
- dobře sestavené funkční strategie,
- příhodná technologie,
- nízké náklady,
- schopnost rychle inovovat produkty,
- dobrá reklamní kampaň,
- lepší výrobní schopnosti,
- technická nadřazenost,

Potenciální vnitřní slabiny

- absence jasné strategie,
- zastaralá zařízení,
- nedostatek manažerských schopností a talentů,
- chybějící kompetence,
- zahlcenost vnitřními operativními problémy,
- zaostalost ve výzkumu a vývoji,
- slabý image na trhu,
- nedostatečná distribuční síť,
- neschopnost financovat potřebné úpravy strategie,

- schopný management
- vysoké vlastní náklady

Potenciální vnější příležitosti

- schopnost obsloužit další skupiny zákazníků anebo vstoupit na nové trhy,
- možnost rozšířit řadu nabízených produktů v zájmu uspokojení širšího spektra zákaznických potřeb,
- umění přenést technické know-how na jiné produkty či do jiné oblasti podnikání,
- odstraňování obchodních bariér na zahraničních trzích,
- vznik nových technologií

Potenciální vnější hrozby

- vstup konkurenta s nižšími náklady na trh,
- vzrůstající prodej substitučních produktů,
- nízký růstový potenciál trhu,
- náklady na respektování nových legislativních opatření,
- vzrůstající obchodní převaha dodavatelů a/nebo odběratelů,
- změna zákaznických postojů,
- nepříznivý demografický vývoj

Tichá a Hron (2002) uvádějí na obrázku 6 SWOT matici, ze které vyplývají čtyři strategie a to strategie WO hledání, SO využití, WT vyhýbání a ST konfrontace.

Obrázek 6: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O)	WO strategie "HLEDÁNÍ" (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie "VYUŽITÍ" (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T)	WT strategie "VYHÝBÁNÍ" (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie "KONFRONTACE" (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá a Hron (2002)

SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo náborem kvalifikovaných sil.

ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).

WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

(Tichá & Hron, 2002)

3 CÍL PRÁCE A METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení strategického řízení ve vybrané organizaci a navržení strategie vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti. Zkoumanou organizací je truhlářství TRUST-ts spol. s r.o. se sídlem v Trhových Svinech. Na základě zhodnocení současného stavu organizace pomocí vybraných analýz vnějšího a vnitřního prostředí je navržena strategie, která povede ke zlepšení konkurenceschopnosti organizace. A dále ze zjištěných skutečností, konkrétně z výsledků Porterova modelu pěti sil a ze zkoumaných funkcionálních oblastí (marketing, finance, výroba, řízení lidských zdrojů), jsou navrženy změny pro zefektivnění strategického řízení organizace.

3.2 Metodika

Studium odborné literatury

Diplomová práce byla zahájena studiem odborné literatury zabývající se danou problematikou. Část odborné literatury byla doporučena vedoucím práce a ostatní publikace byly vybírány dle potřeby. Knihy, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury, byly vypůjčeny v Akademické knihovně v Českých Budějovicích.

Charakteristika vybrané organizace

Druhý krok představoval popis historie objektu, historie organizace a představení profilu organizace, kde je popsán vznik a vývoj, hlavní činnost a organizační struktura. Informace byly využívány z Příručky kvality, webových stránek organizace, dále z knihy popisující historii budovy, kterou napsal pan František Stráský. Ostatní informace byly získávány z interních informací a také osobním jednáním s ředitelem nebo vedoucím obchodního úseku.

Provedení vnitřních a vnějších analýz organizace

Vybrané oblasti vnějšího a vnitřního prostředí byly charakterizovány na základě pozorování, z interních materiálů a na základě zkušeností, které byly získány autorkou během jejího působení v organizaci. Poznatky byly srovnávány s teorií. Primárními

zdroji informací byly také nestrukturované rozhovory s ředitelem a vedoucími jednotlivých oddělení.

V rámci analýzy vnitřního prostředí byla použita analýza v jednotlivých funkcionálních oblastech a to v oblastech marketingu, financí, výroby a lidských zdrojů.

Oblast marketingu byla popsána na základě rozhovorů, interních informací a materiálů. Produktová politika byla charakterizována za pomoci rozhovoru s vedoucím výroby. Cenová politika vychází z informací a rozhovorů s obchodním oddělením a dále z formuláře cenové nabídky (Příloha 4: Cenová nabídka). Komunikační politika je popsána prostřednictvím rozhovorů s ředitelem, dále bylo vycházeno z webových stránek organizace, z článku v Dřevařském magazínu a v neposlední řadě z interních informací. Informace o distribuční politice byly čerpány z interních informací, ze Seznamu o vozovém parku organizace a z rozhovorů se skladníkem a mistrem výroby.

Při zpracování finanční analýzy bylo vycházeno z organizací poskytnutého Shrnutí rozvah a výkazů zisku a ztráty za období 2007 – 2013, které je umístěno v příloze 5 (Příloha 5: Shrnutí rozvah a výkazů zisku a ztráty 2007 - 2013). Finanční plán je vypracován na základě interních materiálů a informací od ředitele organizace. Řešené finanční ukazatele byly vypočteny dle Valacha a kol. (1997).

Při analýze výroby bylo vycházeno především z rozhovorů s vedoucím výroby, ale také s ředitelem organizace. Dále byly poskytnuty formuláře jako Harmonogram výroby, kusovníky jednotlivých výrobků a také Plán práce. Při zkoumání nákladových položek výroby bylo čerpáno ze Shrnutí rozvah a výkazů zisku a ztráty za období 2007 – 2013, které je uvedeno v příloze 5 (Příloha 5: Shrnutí rozvah a výkazů zisku a ztráty 2007 - 2013). Trend poměru zakázek realizovaných a zakázek zadaných byl zpracován dle Knihy přijatých a vydaných faktur. Informace o reklamaciích byly čerpány ze Seznamu reklamaci.

Oblast řízení lidských zdrojů byla charakterizována na základě pozorování, interních materiálů a informací a především na základě jednání s vedoucí obchodního úseku, která se kompletní personalistikou zabývá. Struktura zaměstnanců dle pohlaví a věku byla sestavena z pracovních smluv zaměstnanců organizace. Plánování pracovníků bylo popsáno na základě Plánu personálních zdrojů a týdenní plánování personálních zdrojů bylo identifikováno na základě informací od mistra výroby, který tento plán sestavuje. Při analýze tohoto tématu bylo vycházeno také z organizační struktury, která byla

východí pro popisy pracovních míst a z nich vyplývajících pravomocí a odpovědností (Příloha 6: Popisy pracovních míst). Srovnání průměrných hrubých měsíčních mezd v ČR, v odvětví stavebnictví a v organizaci bylo provedeno na základě údajů získaných z Českého statistického úřadu a z interních informací od mzdové účetní (zpracováno dle „Průměrná hrubá měsíční mzda - na přepočtené počty,“ 2014, dle „Průměrná hrubá měsíční mzda podle odvětví,“ 2014, dle interních informací).

Analýza vnějšího prostředí byla provedena na základě Porterova modelu pěti sil. Informace o zákaznících byly zjišťovány z interních materiálů a na základě jednání s ředitelem organizace. Struktura zákazníků za rok 2013 byla sestavena na základě Knihy vydaných faktur a trend získaných zakázek z vypracovaných cenových nabídek z Evidence cenových nabídek. Informace o dodavatelích byly poskytnuty vedoucím výroby a účetní a dále bylo vycházeno z autorčiných zkušeností a formuláře Hodnocení dodavatelů (Příloha 3: Hodnocení dodavatelů). Hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba substitutů je popsána na základě úvah autora a informací od ředitele organizace. Konkurenční rivalita je charakterizována na základě informací od ředitele a vedoucího výroby a popis jednotlivých konkurentů je vypracován z internetových stránek konkurentů. Faktory konkurence v odvětví jsou ohodnoceny dle uvážení autora.

Řízený rozhovor

Řízený rozhovor byl veden s majitelem, jednatelem a ředitelem organizace panem Pavlem Stodolovským v místě sídla organizace. Při rozhovoru bylo položeno celkem 11 otázek. Jejich odpovědi byly zaznamenány na záznamník v mobilním telefonu a poté byl celý rozhovor uveden do písemné formy. Ředitel byl ochotný a velmi sdílný, přestože je velmi zaneprázdněný svou prací.

SWOT analýza

Pro vytipování silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení byly východí výše zmiňované analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a také řízený rozhovor s ředitelem organizace. Pro reálné provedení SWOT analýzy byl využit dotazník pro SW analýzu a dotazník pro OT analýzu. Poté byla sestavena dle Horákové (2003) matice závažnosti/výkonnosti z faktorů vnitřního prostředí a z vnějšího prostředí matice příležitostí a matice hrozeb. Na závěr byla sestavena tabulka s výsledkem SWOT analýzy, kde jsou uvedeny příznivé a nepříznivé faktory z vnitřního a vnějšího

prostředí, které mají naplňující podstatu. Výsledkem provedené SWOT analýzy je určení strategie budoucího vývoje organizace.

Zhodnocení strategického řízení a navržení strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti

V této části je zhodnoceno strategické řízení na základě zjištěných skutečností z provedených analýz a určena strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti organizace, která vyplývá z provedené SWOT analýzy a bere v potaz názory ředitele organizace z řízeného rozhovoru. Dále jsou vypracovány návrhy pro zlepšení. Při zjišťování jednotlivých návrhů na zlepšení byly výchozím výše zmíněné analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a řízený rozhovor s ředitelem organizace. Na vědomí byly brány také názory jednotlivých vedoucích oddělení, vedoucích výrobních part, ale především autorčiny názory, které jsou založeny na získaných informacích, ale také na získaných zkušenostech ve zkoumané organizaci.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Datum vzniku: 7.1.2004

Obchodní organizace: TRUST-ts spol. s r.o.

Sídlo: Husova 1155, 374 01 Trhové Sviny

Identifikační číslo: 006 65 509

Předmět podnikání: silniční motorová doprava nákladní, truhlářství, podlahářství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona

4.1 Historie objektu

V roce 1905 byl vystaven malý závod na okraji Trhových Svinů. Rudolf Zemene a jeho švagr Rudolf Schonauer zde započali výrobu lehkých hospodářských strojů.

V roce 1919 se stal vlastníkem František Zemene a Ladislav Stráský. Pod jejich vedením se zde začaly vyrábět vložky do podpatků a dvoudílné knoflíky.

V roce 1928 se spolumajitelé rozešli a Ladislav Stráský přebral tovární kovovýrobu i s dluhy.

V roce 1938 byla zavedena i výroba mechanických hraček (parní strojky, elektrické vláčky) a výrobky byly dodávány pod ochrannou známkou Lastra.

2. března 1948 byla organizace znárodněna a zařazena postupně jako součást organizace Motor Union, kde probíhala výroba mechanických hraček.

Organizace byla ještě několikrát přejmenována na IGLA, KOH-I-NOOR, GAMA, kde stále probíhala výroba hraček.

V 80. letech se v závodu GAMA vyráběla zdravotnická technika a později brýle (Stráský, 2008).

V roce 2004 závod odkoupila nová organizace TRUST-ts spol. s r.o., která se zabývá truhlářskou výrobou.

4.2 Historie organizace

Na webových stránkách organizace TRUST-ts spol. s r.o. jsou uvedeni tito předchůdci:

- Okresní stavební podnik Trhové Sviny, kde byla zahájena výroba v roce 1970,
- v roce 1990 byl podnik vrácen původním majitelům – Stavební organizace Jiříček,
- od roku 1992 působila truhlárna jako středisko dřevovýroby Českobudějovických pozemních staveb,
- a v roce 2004 převzala truhlářskou výrobu organizace TRUST-ts spol. s r.o. pod vedením majitele a jednatele Pavla Stodolovského, který pracoval v bývalém středisku ČBPS jako vedoucí výroby („O firmě,“ 2004).

4.3 Profil organizace

4.3.1 Vznik a vývoj organizace

K 7. 1. 2004 vznikla nová dceřiná organizace Českobudějovických pozemních staveb, která vystupovala pod obchodním názvem TRUST-ts spol. s r. o. Tato organizace odkoupila závod a zahájila zde svou činnost. Navázala na dlouholetou tradici truhlářské výroby v Trhových Svinech, i když v počátcích využívala silného partnerství velké stavební organizace. Ředitelem a jednatelem se stal Pavel Stodolovský.

V roce 2006 byla pro organizaci TRUST-ts spol. s r. o. vystavena ochranná známka Lastra pro kuchyňskou výrobu na základě dohody s původním majitelem Františkem Stráským.

V roce 2007 získala organizace Osvědčení o ověření vlastností a kvalifikaci pro označení výrobku značkou CE na výrobek dřevěné okno dvojitě deštěné. Též v tomto roce po úspěšném auditu získala certifikát systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 pro truhlářskou výrobu, v roce 2009 došlo ke změně na certifikát systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009.

V roce 2008 koupila organizace sousední objekt, který využívá jako skladovací prostory. A v červenci tohoto roku se odpojila od organizace ČBPS kvůli jejím finančním problémům a osamostatnila se.

V roce 2010 došlo k několika investicím, které byly stěžejní pro plánovanou investici do CNC stroje. Před samostatným pořízením stroje došlo k rozšíření výrobních prostor truhlárny o novou budovu, kam se plánovalo stroj umístit. Dílna se vybuďovala dostatečně velká, tak vznikl prostor i pro rukodělnou výrobu. Součástí byla i investice do fotovoltaiky neboli solární elektrárny umístěné na celém objektu truhlárny, která dodává elektrickou energii pro výrobu a ještě se odprodává do distribuční sítě. Až poté se mohlo počítat se strojem. Tyto investice činily okolo 3 800 000 Kč.

V roce 2011 byl strojový park rozšířen o pásovou brusku, která nahradila ruční broušení. Dále byla vybudována nová komunikace. V souvislosti s touto komunikací vzniklo druhé výjezdové místo pro soukromá vozidla zaměstnanců a pro vozidla organizace. Do této doby měla organizace pro parkování vozidel zaměstnanců pronajatý pozemek. Dále byl z úsporných důvodů obnoven komín pro vytápění kancelářských prostor dřevěným odpadem z výroby.

Na konci roku 2012 přišel ten správný čas pro CNC obráběcí centrum. V roce 2013 se CNC stroj postupně zaváděl do výroby, až se stal její běžnou a nenahraditelnou součástí.

K 31. 12. 2013 bylo v organizaci zaměstnáno 32 zaměstnanců.

4.3.2 Hlavní činnost

Hlavní činností organizace je výroba atypických památkově chráněných a historických výrobků jako jsou špaletová okna, repliky dveří a nábytku, dále stavební truhlářství, tedy okna, interiérové a vstupní dveře a dřevěné obklady. Organizace se dále zabývá výrobou nábytku a bytových prvků dle moderního stylu a designu, jedná se např. o kuchyňské linky, schodiště a nábytek.

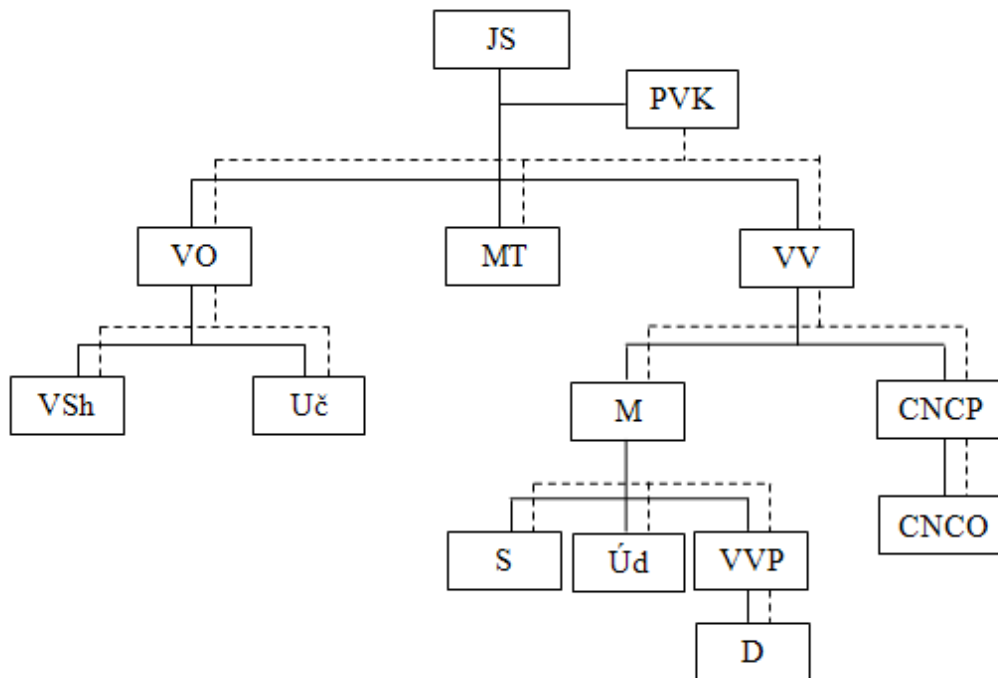
Součástí organizace je i kuchyňské studio s možností zpracování jakéhokoliv návrhu kuchyňské sestavy, vestavěných skříní a interiérů v programu ArCon. Tento program umožňuje prostorové zobrazení s možností procházet exteriér a interiér. Kuchyňské sestavy jsou dodávány včetně spotřebičů, dřezů, osvětlení a jiného.

V místě organizace se zároveň nachází i prodejna, kde je možné zakoupit nábytkové a dveřní kování, spojovací materiál, lamino-dřevotřískové desky, lepidla, tmely, hrany, dveře, zárubně a další truhlářský materiál.

4.3.3 Organizační struktura

Základem organizování v organizaci je strná organizační struktura, konkrétně funkčně štábní, jak je patrné z obrázku 7.

Obrázek 7: Organizační struktura organizace TRUST-ts spol. s r. o.



Zdroj: interní materiál

Systémová podřízenost

JS	Jednatel	CNCO	Obsluha CNC
PVK	Představitel vedení pro kvalitu	Úč	Účetní
VV	Vedoucí výroby	VSh	Skladník
VO	Vedoucí obchodu	S	Seřizovač
MT	Metrolog	Úd	Údržbář
MV	Mistr výroby	VVP	Vedoucí výrobní party
CNCP	Programátor CNC	D	Dělník

Funkční organizační struktura představuje seskupování pracovníků do útvarů podle podobných úkolů a aktivit a štáb neboli představitel vedení pro kvalitu plní poradní funkci v oblasti systému managementu kvality.

Koordinaci všech oddělení a činností zajišťuje jednatel, který je současně i ředitelem organizace a tvoří vrcholový management. Pod ním se nachází vedoucí obchodního úseku, metrolog a vedoucí výroby. Organizační struktura je typická centralizovaným řízením, kdy jsou pravomoci přenášeny na vyšší stupně řízení. Nejvíce je centralizované řízení viditelné mezi jednatelem a jednotlivými odděleními nebo mezi vedoucím výroby spolu s mistrem výroby a dělníky. Decentralizované řízení je typické mezi mistrem výroby a vedoucími výrobních part, na které jsou v určitých chvílích pravomoci přenášeny a oni mohou mít tak pocit odpovědnosti za řízení organizace.

Rozpětí řízení je v tomto případě u každého oddělení jiné, pohybuje se v rozmezí 2 – 5 zaměstnanců. Jednatel má největší rozpětí řízení, neboť je na vrcholu organizační struktury. Vedoucí obchodu má na starosti skladníka a účetní. Vedoucí výroby koordinuje mistra výroby a programátora CNC. Programátor CNC řídí zaměstnance, kteří CNC stroj obsluhují. Mistr výroby řídí seřizovače, údržbáře a vedoucí výrobních part, kteří mají odpovědnost za dělníky.

U organizační struktury jsem však shledala několik nesrovnalostí. Obchodní oddělení postrádá pozici kalkulanta cenových nabídek, mistr výroby neřídí pouze vedoucí výrobních part, jak ukazuje organizační struktura, ale řídí všechny dělníky a dále skladníkovo pracovní doba činí pouze 5 hodin, což je nedostačující.

V organizaci funguje demokratický styl řízení založený na spolupráci. Ředitel organizace se zajímá o názory druhých, se zaměstnanci komunikuje na stejné úrovni a dává jim možnost vyjádření se k danému problému formou otevřeného dialogu. Poslední rozhodnutí, které je platné, však provádí sám ředitel.

5 ANALÝZY A ZHODNOCENÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

5.1 Analýza vnějšího prostředí

5.1.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí organizace, v našem případě organizace TRUST-ts spol. s r.o. O tom, zda bude organizace konkurenceschopná, rozhoduje zejména působení níže uvedených faktorů.

Vyjednávací síla zákazníků

Pro získání zákazníka je důležitá vysoká kvalita jak výrobku, tak i poskytovaných služeb, proto jsou požadavky zákazníků plněny dlouhodobě na vysoké úrovni, termíny jsou plněny včas a případné reklamace řešeny okamžitě.

Zákazníci organizace TRUST-ts spol. s r.o. se rozdělují na:

- státní a soukromé instituce,
- konečné zákazníky,
- stavební organizace a ostatní organizace.

Státní a soukromé instituce

Významnou skupinou zákazníků jsou státní a soukromé instituce. Jedná se o farnosti, města, obce, léčebná a rekreační zařízení, historické objekty nebo městské stavby. Pravidelným zákazníkem je zejména Českokrumlovský rozvojový fond, který je s pracemi organizace velmi spokojen a zakázky zadává pravidelně.

Následující výčet představuje hlavní významné realizované zakázky.

Historické objekty: Státní hrad a zámek Český Krumlov, Hradní muzeum Český Krumlov, Klášter Český Krumlov, Fotoateliér Seidel v Českém Krumlově, Synagoga v Českém Krumlově, Klášter Vyšší Brod, Zámek Nové Hrady, Zámek Borovany, Kostel Týn nad Vltavou, Kostel Dobrá Voda, atd.

Městské stavby: Hotel Zlatá Hvězda v Třeboni, Rezidence Nové Hrady, Hotel Seneca v Českém Krumlově, Justiční palác Praha, Městský úřad Týn nad Vltavou, Sokolovna Týn nad Vltavou, Krajský úřad v Českých Budějovicích, Madeta prodejna v Českých Budějovicích, Beseda Třeboň, Obecní úřad Husinec, Krajský úřad České Budějovice, Palác Rapid na Václavském náměstí v Praze, Léčebna Červený Dvůr, atd.

Do této kategorie se zařazuje mnoho dalších historických budov jak v České republice, převážně v Praze, tak i v zahraničí. Minulý rok organizace poprvé překročila hranice a dodávala špaletová okna do Rakouska a Slovenska, kde jsou zákazníci dle ředitele pana Stodolovského mnohem přístupnější vyšší ceně za kvalitní výrobek a nemají problém zaplatit dopředu.

Konečný zákazník

V oblasti konečného zákazníka se jedná především o náročnější zákazníky, kteří disponují větším množstvím peněžních prostředků a požadují výrobu na zakázku. Dodávány jsou dveře, okna a kompletní truhlářské vybavení interiérů obvykle do novostaveb, ale i do soukromých historických budov. Pro organizaci jsou tito zákazníci velmi důležití, neboť disponují finančními prostředky a platí ihned po převzetí díla nebo dokonce i předem.

GPN strojírna, s.r.o. s pobočkou v Trhových Svinech je zákazník, pro kterého přes celý rok organizace pravidelně vyrábí dřevěné transportboxy s jejich vypáleným logem.

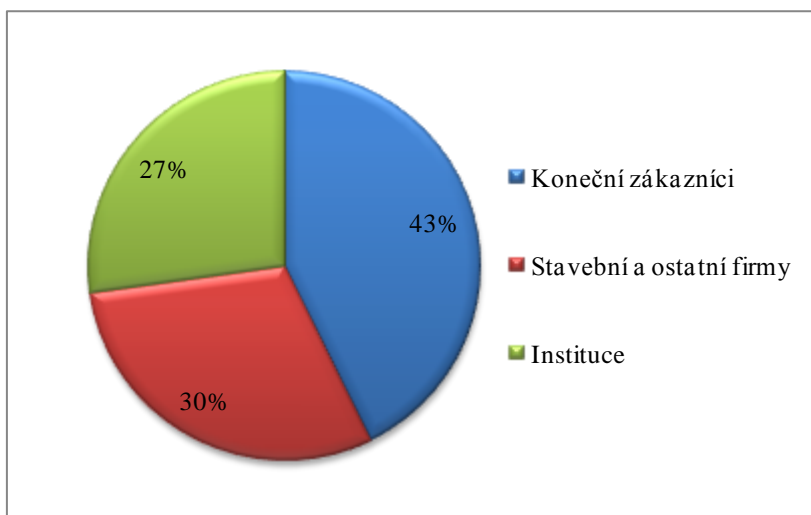
Stavební organizace a ostatní organizace

Pro stavební organizace a ostatní organizace se vyrábí na základě smlouvy za sjednanou cenu obvykle dveře a špaletová okna. Mezi nejčastější zákazníky se dříve řadila organizace Geus okna a.s. a Vidox s.r.o., ale nyní sem můžeme zařadit organizace jako fenza Protipožární systémy s.r.o. a nově organizace Oknotherm s.r.o., která rozšířila svou nabídku o špaletová okna organizace.

TRUST-ts spol. s r.o. dodává své výrobky po celých jižních Čechách a do mnoha míst v České republice, v zahraničí dodává výrobky do Rakouska a Slovenska.

Z obrázku 8 je patrné, že v roce 2013 největší část zákazníků tvořila skupina konečných zákazníků, na druhé místo se řadily stavební a ostatní organizace a s nepatrným rozdílem třetí místo zaujímaly instituce.

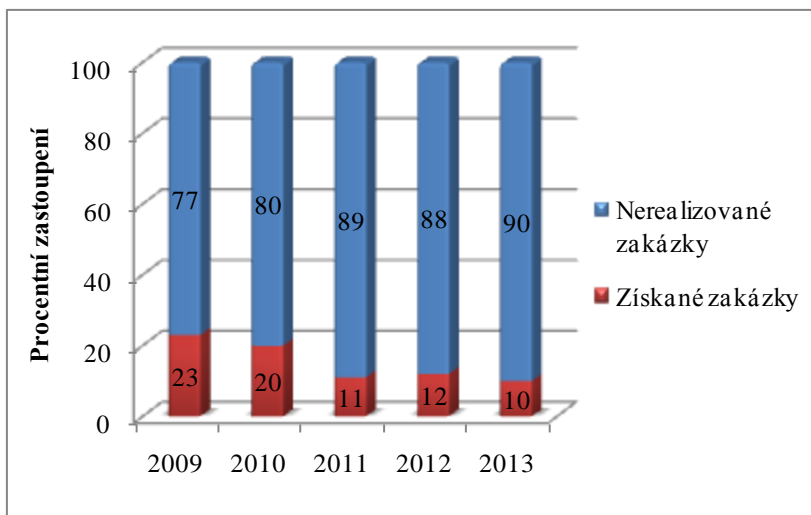
Obrázek 8: Struktura zákazníků za rok 2013 (%)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů a informací

Organizace získává zákazníky především dobrými referencemi od stálých zákazníků a také na základě zkušenosti a předchozí spolupráci. Dále účastí ve výběrových řízeních, na základě vypracování cenových nabídek nebo prostřednictvím webových stránek. Jak je patrné z obrázku 9, počet získaných zakázek z vypracovaných cenových nabídek je velice nízký.

Obrázek 9: Trend získaných zakázek z vypracovaných cenových nabídek (%)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací

Vyjednávací síla dodavatelů

Organizace TRUST-ts spol. s r.o. má mnoho ověřených dodavatelů, od kterých nakupuje materiál. S většinou z nich má uzavřenou rámcovou smlouvu. Cílem je vytvořit a udržovat skupinu dodavatelů, kteří plní požadavky organizace, tak aby byl zákazník spokojen s kvalitou služeb a výrobků.

Mezi hlavní kritéria schopností dodavatelů patří zejména kompetence, technické a kvalitní parametry, dodací termíny, cenové a platební podmínky, rychlost zpracování objednávky a pružnost při zvláštních požadavcích.

V okamžiku, kdy přijde požadavek z výroby na materiál, v první řadě obchodní oddělení zašle poptávku několika dodavatelům. A poté zjistí, zda jsou schopni požadované množství v požadovaném čase dodat. Poptávaní dodavatelé se předhánějí v cenách a poskytují slevy, aby získali zakázku, což je pro organizaci výhodné. Poté se cenové nabídky předkládají řediteli, který rozhodne, u kterého dodavatele se materiál objedná. U velkého objednáčím množství materiálu často opětovně s dodavatelem jedná o jejich cenách. Po dodání zboží zkontroluje pověřený pracovník, zda materiál přišel ve správném množství a kvalitě a za sjednanou cenu.

Dodavatelé organizace TRUST-ts spol. s r.o.

Kování: Kili, s.r.o., TKZ Polná, spol. s r.o., R.T kování a.s., České kování – Václav Šír, Schachermayer spol. s r.o., Techmat, a.s.

Řezivo: Dřevospol Šťastný Záhoří, spol. s r.o., Josef Hladík, Weyland Holz, spol. s r.o., Kili, s.r.o.

Brusivo: Josef Buřič DŘEVOCOLOR, Brusivo, spol. s r.o.

Barvy, mořidla a laky: Fénix spol. s r.o. , Josef Buřič DŘEVOCOLOR

Stavební chemie a těsnící prvky: Okentěs, spol. s r.o., INVA Building Materials s. r.o.

Sklo: Isotherm, s.r.o.

Informační technologie: Robert Beneš – BENESYS

Reklama: CZECH PROMOTION s.r.o.

Toto jsou hlavní ověřené dodavatelé, od kterých organizace pravidelně materiál a služby odebírá, ale v některých situacích spolupracuje i s dalšími dodavateli, od kterých pravidelně materiál neodebírá.

K hodnocení dodavatelů byl vypracován formulář Hodnocení dodavatelů (Příloha 3: Hodnocení dodavatelů), kde jsou stanovena kritéria pro hodnocení jako ochota vyjít vstříc při nestandardních požadavcích, termíny a množství dodávek, reklamované výrobky, platební podmínky a splatnost faktur.

Na základě těchto kritérií jsou dodavatelé bodově ohodnoceni a zařazeni do skupin, podle nichž je prováděn jejich výběr. Na základě tohoto hodnocení organizace spolupracuje se stálými a osvědčenými dodavateli a hodnocení provádí pouze u nových dodavatelů.

Skupiny, do kterých jsou dodavatelé zařazováni:

- Skupina A: vyhovující dodavatel,
- Skupina B: příležitostný dodavatel, vyhovuje s výhradami – u tohoto dodavatele lze nakupovat, pokud nelze požadovaný výrobek nakoupit u dodavatele vyhovujícího,
- Skupina C: nevyhovující dodavatel – u tohoto dodavatele lze nakupovat na přání zákazníka nebo se souhlasem ředitele organizace.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Náklady na vstup do odvětví jsou středně vysoké, nejdůležitější a nejnákladnější je strojové vybavení pro výrobu truhlářských prvků. Především však záleží na plánované velikosti a kapacitách nově vstupujícího konkurenta. Po pořízení CNC stroje se stala organizace dostatečně konkurenceschopná a to i především na základě vybudovaného jména, proto nemá obavy a nezabývá se možností vstupu nových konkurentů.

Hrozba substitutů

Organizace se zabývá především výrobou památkově chráněných prvků, které z historického hlediska nahradit jiným výrobkem z jiného materiálu v památkové zóně nelze. Proto se organizace hrozbou substitutů příliš nezaobírá. Nepopírá však, že existují lidé, kteří dají přednost plastovým oknům před dřevem, ale jsou i tací, kteří upřednostňují tradici a krásu dřeva.

Z určitého hlediska organizace považuje za substitut i nábytek prodáváný v obchodních řetězcích. Tento nábytek je sice mnohem levnější, ale z pohledu kvality se nedá s výrobky organizace srovnávat.

Možná substituce dřevěných výrobků:

dřevěný stůl x skleněný, hliníkový stůl,
dřevěná okna, dveře x plastová, hliníková okna, dveře,
dřevěná židle x plastová, ocelová židle.

Z následující tabulky 1 je patrné, že dřevěná okna mají mnohem více pozitivních faktorů oproti oknům plastovým.

Tabulka 1: Porovnání vybraných faktorů u dřevěných a plastových oken

Faktor	Dřevěná okna	Plastová okna
Cena	-	+
Průvzdušnost	+	-
Opravitelnost	+	-
Požární odolnost	+	-
Péče	-	+
Recyklace	+	-

Zdroj: vlastní zpracování

Konkurenční rivalita v odvětví

Obecně lze říci, že každá organizace, která na trhu působí, se setkává s konkurencí. Některá ji ohrožuje více, některá méně.

V případě výběrových řízení na zakázky po celé republice rozhoduje vždy cena. Zde vnímá organizace konkurenci v tom, že některé organizace stanoví cenu pod své výrobní náklady a zakázku vyhrají bez ohledu na to, zda jsou její výrobky a služby kvalitní nebo bez ohledu na její historii.

Aby byla organizace konkurenceschopnější, pořídila právě již zmiňovaný CNC stroj pro snížení nákladů a pro to, aby byla schopna dodávat své výrobky v co nejkratších dodacích lhůtách, které zákazníci požadují. Cílem organizace je být ve všech ohledech flexibilní a dodávat vyšší a vyšší kvalitu výrobků.

Na trhu v okolí působí v tomto oboru několik živnostníků nebo menších organizací, které mohou konkurovat organizaci v případě malých zakázek. Mezi takového konkurenty patří Petr Maršák, Bohuslav Veska, David Krátký aj. Na druhou stranu při některých zakázkách s nimi organizace spolupracuje.

Pokud se jedná o velké zakázky, považuje ředitel za srovnatelné konkurenty organizace FPM-Becon s.r.o. a Dřevo UM s.r.o. Otázkou je, v čem je konkurence horší nebo lepší než TRUST-ts spol. s r.o. Odpověď na tuto otázku není jednoznačně identifikovatelná. Vždy záleží na ceně, kterou konkurence ve výběrovém řízení stanoví. Existují takové organizace, které stanovují ceny na úrovni nebo pod úrovní svých výrobních nákladů s tím rizikem, že bude zakázka ztrátová. Takové riziko zkoumaná organizace nepodstupuje. Zaměřuje se na výrobu památkově chráněných výrobků, neboť konkurence v této oblasti není tak značná jako u výroby eurooken. Oproti organizaci tyto konkurenti nevládní CNC obráběcí centrum, které snižuje náklady na výrobu.

FPM Becon s.r.o.

Tato organizace působí na trhu více než 20 let, sídlí v Milevsku a zaměstnává 20 truhlářů. Zabývá se výrobou špaletových oken, eurooken a nábytku. Organizaci konkuruje dodávkou špaletových oken, obvykle do Prahy a Českých Budějovic („O společnosti,“ n.d.).

Dřevo UM s.r.o.

Dřevo UM s.r.o. působí na trhu taktéž 20 let. Provozuje truhlárnu v Českých Budějovicích – Mladé a v obci Heřmaň pilu. Nezabývá se tedy pouze výrobou špaletových oken, eurooken, dveří, nábytku, ale i prodejem řeziva, sušením a impregnací dřeva. Spíše než výrobou špaletových oken konkuruje organizaci výrobou dveří převážně v okolí Českých Budějovic („O nás,“ n.d.).

Geus okna a.s.

Současnou konkurencí se stala organizace Geus okna a.s., přestože ještě donedávna byla pro organizaci významným zákazníkem v oblasti špaletových oken v okolí Prahy, ale v roce 2013 začala sama špaletová okna vyrábět. Tato organizace působí na trhu již 20 let, zabývá se výrobou plastových, dřevěných, ocelových a hliníkových oken a dveří aj. V České republice má několik poboček: Praha, Benešov, Poděbrady, Plzeň, Kladno, Roudnice nad Labem, Litoměřice, Teplice, Mělník, Mladá Boleslav, Kralupy nad Vltavou („Úvod,“ n.d.).

Následující tabulka 2 ukazuje míru ohroženosti konkurencí v odvětví. Pokud se hodnocení nachází spíše na hodnotách 1 a 2, jedná se o vysoce konkurenční odvětví. Organizace TRUST-ts spol. s r.o. se zařazuje dle CZ-NACE do sekce stavebnictví, třídy 43.32 truhlářské práce („Klasifikace ekonomických činností,“ n.d.). Do sekce stavebnictví se zařazuje proto, že se zabývá především výrobou oken a dveří. V případě organizace TRUST-ts spol. s r.o. se hodnocení nachází vlevo nebo na střední úrovni, proto lze konstatovat, že se jedná o středně až vysoce konkurenční odvětví.

Hodnocené faktory konkurence v odvětví

Míra růstu odvětví - vývoj stavebnictví ovlivnila světová ekonomická krize, která zapříčinila jeho pokles a útlum.

Bariéry vstupu do odvětví - v oblasti stavební truhlářské výroby nejsou příliš vysoké. Jak je psáno výše, nejnákladnější je strojové vybavení pro výrobu. Především však záleží na velikosti a kapacitách nově vstupujícího konkurenta.

Rivalita mezi konkurenty – na trhu působí mnoho živnostníků v tomto oboru, kteří nemají však kapacity pro velké zakázky a nemohou tak středně velkým a velkým organizacím konkurovat. Konkurenční rivalita je vnímána především v oblasti nízkých cen, někdy i cen, které stanoví konkurence pod své výrobní náklady.

Dostupnost substitutů – v případě výroby památkově chráněných špaletových oken v památkové zóně substitut neexistuje. To samé platí při výrobě nábytku ze dřeva. Za dostupné substituty jsou považována plastová, hliníková a ocelová okna nebo dveře a jiné výrobky.

Závislost na vstupech – jedná se především o závislost na vstupech jako je dřevo, kování, barvy a jiný potřebný materiál pro výrobu truhlářských výrobků.

Vyjednávací pozice odběratelů – záleží na typu zákazníka, pokud se jedná o stavební organizace, ty si podmínky diktují a trvají na snížení ceny. Koneční zákazníci neurčují cenu a podřizují se stanoveným podmínkám.

Technologická náročnost – technologická náročnost v oblasti stavebnictví je charakteristická středně vysokou technologickou náročností.

Míra inovací – inovace jsou velmi důležité pro konkurenceschopnost organizace, proto organizace zakoupila CNC obráběcí centrum, aby dokázala čelit konkurenci.

Úroveň manažerů – v případě malých a středních organizací není nutná vysoká úroveň manažerů, jiné požadavky budou kladeny na manažery v organizacích velkých.

Tabulka 2: Faktory konkurence v odvětví

Faktor	Hodnocení 1 - 5						
		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	nízká	1	2	3	4	5	vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné	1	2	3	4	5	vstup je nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	1	2	3	4	5	téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho	1	2	3	4	5	žádné
Závislost na vstupech	vysoká	1	2	3	4	5	téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	1	2	3	4	5	podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	vysoká	1	2	3	4	5	nízká
Míra inovací	častá	1	2	3	4	5	téměř žádná
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní	1	2	3	4	5	málo kvalifikovaní

Zdroj: vlastní zpracování dle Tichá a Hron (2002)

5.2 Analýza vnitřního prostředí

V rámci organizace TRUST-ts spol. s r.o. jsem zkoumala dle analýzy výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech tyto oblasti: marketing, výroba, finance a řízení lidských zdrojů.

5.2.1 Marketing

Cílem organizace je porozumění současným a budoucím potřebám zákazníků a dodávat svým zákazníkům produkty a služby za ceny srovnatelné s ostatními konkurenty, ale s vyšší kvalitou výrobků a kratší dobou provedení díla. Prioritou je individuální přístup a reakce na každou poptávku a její uspokojení za pomoci nástrojů marketingového

mixu. Výsledkem je spokojený zákazník, který se rád do organizace vrátí. Základem marketingového uvažování je dlouhodobý strategický záměr organizace, ale na druhé straně z krátkodobého hlediska musí brát v úvahu a reagovat na měnící se podmínky ve vnějším prostředí.

Organizace nemá vybudované samostatné marketingové oddělení, to je součástí oddělení obchodního. O záležitostech týkajících se marketingu rozhoduje obvykle ředitel organizace.

Produktová politika

Jak jsem již zmiňovala výše, hlavní činností organizace je:

Výroba a repase památkově chráněných a historických výrobků

- špaletová okna, repliky dveří, stropy, repliky nábytku

Stavební truhlářství

- zdvojená okna, jednoduchá okna, interiérové a vstupní dveře, zárubně

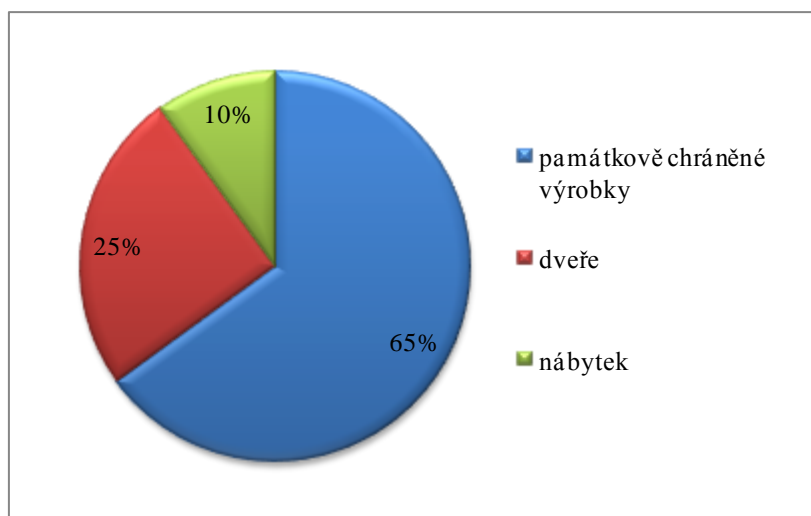
Nábytková výroba

- výroba nábytku a bytových prvků dle moderního stylu a designu

- kuchyňské linky, vestavěné skříně, schodiště, kancelářský nábytek aj.

Jak je patrné z obrázku 10, největší podíl na výrobě tvoří památkově chráněné výrobky, poté výroba dveří a malou část zaujímá nábytek.

Obrázek 10: Struktura výroby (%)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací

Jedná se tedy o zakázkovou výrobu. Vyrobené výrobky jsou vždy odborně a technicky namontovány. Po montáži si zákazník hotové dílo projde, odsouhlasí a podepíše převzetí. Nakonec je zákazník poučen o péči o dřevo a je mu nabídnuta ochranná báze na výrobky. Záruka obvykle trvá 5 let od doby převzetí díla.

Služby, které jsou poskytovány:

- seřízení oken a dveří,
- sezónní servis,
- záruční a pozáruční servis.

Zákazníci tyto služby vyžadují zřídka, neboť s ohledem na kvalitu vyráběných výrobků obvykle nejsou potřeba. V případě, že mají zájem o tyto služby, jsou s úrovní poskytovaných služeb spokojeni.

Cenová politika

TRUST-ts spol. s r.o. určuje cenu tak, aby cena díla odpovídala vysoké kvalitě výrobků a poskytovaných služeb, a na druhé straně je pro ni důležité, aby byl s touto cenou zákazník spokojen.

Pro rychlejší zpracování cenové nabídky na okna, dveře i nábytek, má organizace vypracované tabulky. Příklad tabulky pro tvorbu cenové nabídky na špaletová okna je uveden v příloze 4 (Příloha 4: Cenová nabídka). Efektivnější by byl však software pro zpracovávání cenových nabídek. Cenové nabídky obsahují vždy identifikaci zákazníka, identifikaci organizace, název akce, datum, dále popis oceněného výrobku a jeho specifikace, cenu za materiál, výrobu, přesun hmot, demontáž, montáž a dopravu. Pokud se zdá zákazníkovi cena příliš vysoká, je po domluvě s ředitelem organizace možná procentní sleva. Z předchozího šetření organizace je zřejmé, že zákazníci opakovaně vyžadují snížení ceny, proto je nutné při zpracovávání cenových nabídek hledat rezervy v cenách.

Cena výrobku se odvíjí od velikosti a materiálu, ze kterého je špaletové okno vyrobeno. Organizace si účtuje kolem 8.000,-Kč/m² bez DPH za špaletové okno ze smrkového materiálu. Jedná se o cenu bez kování a ostatních služeb. Za hodinu vykonané práce si účtuje 276 Kč bez DPH. Tato cena nezahrnuje pouze mzdu pracovníka, ale i režijní náklady.

Doba splatnosti při fakturaci zakázek je 30 dní.

Organizace při stanovování ceny používá nejčastěji metodu nákladovou, kdy bere v úvahu náklady na výrobek a k nim připočte zisk. Tento zisk se stanovuje s ohledem na ziskovost organizace, návratnost investic a vzhledem ke kvalitě výrobku. V případě výroby a dodávky výrobků do zahraničí je cena stanovována na základě metody orientované na zákazníka, neboť v zahraničí jsou zákazníci ochotni dle ředitele za kvalitní výrobek zaplatit více než je tomu tak v České republice.

Komunikační politika

Organizace získává zákazníky především dobrými referencemi od stálých zákazníků a také na základě zkušenosti a předchozí spolupráci se zákazníky. Proto nevynakládá na komunikační politiku značné finanční prostředky. Za rok vydá okolo 50 000 Kč.

Spokojenost zákazníků je sledována nejvíce osobními jednáními. Písemná dotazníková forma spokojenosti zákazníků se neosvědčila, a proto bylo od ní upuštěno. Na základě záznamů z jednání se zákazníkem je možno konstatovat, že zákazník je s organizací spokojen, což se projevuje opakovanými objednávkami a další spoluprací.

Jeden z komunikačních symbolů organizace je její název. Název TRUST-ts vznikl na základě nápadu vlastníka organizace a jeho rodinných příslušníků. Skládá se z:

- TRU – podle oboru podnikání - truhlářství
- ST – podle příjmení majitele a ředitele pana Pavla Stodolovského
- ts – podle sídla organizace – Trhové Sviny.

Hlavním symbolem organizace je logo, které obsahuje název organizace v červené barvě a pod ním je modře napsaný obor podnikání a sídlo organizace (viz. obrázek 11).

Obrázek 11: Logo organizace



Zdroj: interní materiál

Výše jmenované logo používá organizace na všech obchodních písemnostech, služebních automobilech, na budově, vizitkách, reklamních materiálech a dárkových

předmětech. Organizace poskytuje zaměstnancům pracovní oblečení, kde je také vyšito nebo natisknuto logo.

Elektronická komunikace může probíhat také přes webové stránky organizace, které jsou podle mého názoru zpracované ve velmi dobré kvalitě. Pozitivní ohlas přijímá organizace i od zákazníků. Na úvodní stránce je umístěna fotografie s budovou organizace a dále odkazuje na informace o organizaci, historii objektu, výrobě, prodeji a kuchyňském studiu. Organizace průběžně aktualizuje ukázky prací, kde si může každý prohlédnout velkou spoustu fotografií realizovaných zakázek. Tyto ukázky prací se dělí dle druhu na nábytek a kuchyňské linky, schody, historické stavby, bytové domy, městské stavby, výrobní objekty, hotely a restaurace a ostatní zakázky. Důležitou součástí webových stránek je kontakt na jednotlivá oddělení a mapa, která ukazuje umístění organizace. V případě dotazu nebo poptávky je zde také možnost využít poptávkový formulář.

Organizaci lze také vyhledat na internetu v předních místech mezi uváděnými organizacemi, které podnikají ve stejném oboru.

Fyzicky je reklama organizace umístěna v Regionálním kulturním měsíčníku, kterou zobrazuje obrázek 12. Tato reklama je cílena na segment konečných zákazníků v regionu, ale poměr získaných zakázek na základě této reklamy je velmi malý. Dá se tedy konstatovat, že účinnost je nízká.

Obrázek 12: Reklama v Regionálním kulturním měsíčníku



Zdroj: interní materiál

O pořízení CNC stroje organizace publikovala článek v Dřevařském magazínu s názvem „Investujeme stále a v době recese nejvíc“ (Horalíková, 2013).

Jako další důležitý a poměrně účinný komunikační nástroj používá organizace Prezentační katalog organizace, Prezentační katalog památkově chráněných výrobků, Prezentační katalog špaletových oken a Prezentační katalog výrobků a k nahlédnutí je i Kronika organizace nebo publikace o historii budovy.

Organizace vede databázi zákazníků v účetním programu Helios Orange a pro udržení stálých zákazníků je informuje o novinkách prostřednictvím zasílání katalogů nebo prostřednictvím e-mailu.

Organizace sponzoruje fotbalový klub v Trhových Svinech. Jako sponzorské dary do tomboly na plesy poskytuje 20% slevu na výrobu kuchyně, dřevěná kuchyňská prkénka nebo stoličky. Každoročně přispívá finančně na sraz veteránů Křivonoska. V roce 2013 poskytla organizace finanční dar v hodnotě 10 000 Kč na opravu kostelních hodin. A v roce 2014 začala přispívat Červenému kříži, který za tento příspěvek umístil logo organizace v Omalovánkách první pomoci pro děti. Za rok v průměru organizace vydá na sponzorských darech a příspěvcích okolo 30 000 Kč.

Každý rok zasílá organizace svým zákazníkům a obchodním partnerům vánoční přání. Tyto přání zasílá elektronicky a významnějším zákazníkům a partnerům ředitel organizace rozváží fyzická přání společně s reklamním dárkem s logem organizace. Mezi tyto dárky patří např. láhev vína, cykloprůvodce, kniha o historii budovy, drobné dárky ze dřeva aj.

Ředitel organizace se společně s vyvolenými zaměstnanci pravidelně zúčastňují veletrhů a výstav, které se týkají truhlářské a stavebně-truhlářské výroby.

Distribuční politika

Organizace vyrábí výrobky na zakázku, proto se výrobky distribuují rovnou ke konečným zákazníkům, kde jsou namontovány. Přesun hotových výrobků k zákazníkovi si organizace zajišťuje obvykle prostřednictvím svých dopravních prostředků. Pokud to není možné, dopravu si sjedná u externí organizace. Před naložením výrobků do nákladního auta jsou výrobky pečlivě a důkladně zabaleny do ochranných obalů, aby nedošlo k jejich mechanickému poškození.

Vozový park organizace

Mezi dopravní prostředky, které jsou určeny pro montáž, se řadí VW transporter, Opel Movano nebo dvoumístný dopravní prostředek značky Fabia. Pro dovoz řeziva, skel

a jiného materiálu slouží Avie. V areálu organizace je k dispozici také vysokozdvizný vozík, který se používá k vykládání, nakládání nebo rozvozu materiálu. V zimě se využívá k prohrnování sněhu. Každé vozidlo má přiděleného správce, který je zodpovědný za jeho provozní údržbu. Většina vozů je však ve špatném technickém stavu, neboť korodují a mají najeto mnoho kilometrů. Vozový park je zastaralý.

Skladování

Za řízení skladu je odpovědný skladník. Na skladě se nedrží zbytečně velké skladové zásoby, materiál se objednává přímo dle rozpisu na zakázku. Na skladě se skladuje pouze materiál, jako jsou vruty, hřebíky, hrany, lepidla, tmely, pěny, zátky, suky, brusivo apod. Materiál se skladuje tak, aby nedošlo k jeho poškození. Všechny zásoby jsou označeny skladovým štítkem, kde je uvedena základní specifikace skladové položky a její skladové číslo. Materiál, který byl objednán rovnou na zakázku, se připravuje do boxů dle jednotlivých zakázek. Tyto boxy vydává skladník a poté za následnou správu a zajištění převzatého materiálu odpovídá pracovník pověřený realizací konkrétní akce. Dalším skladem je sklad pro uchovávání dveří a řeziva a v lakovně se nachází sklad barev. U produktů s omezenou dobou životnosti je na každém balení vyznačena doba skladovatelnosti. Skladník u těchto materiálů zodpovídá za řízení vyskladňování.

5.2.2 Finanční analýza

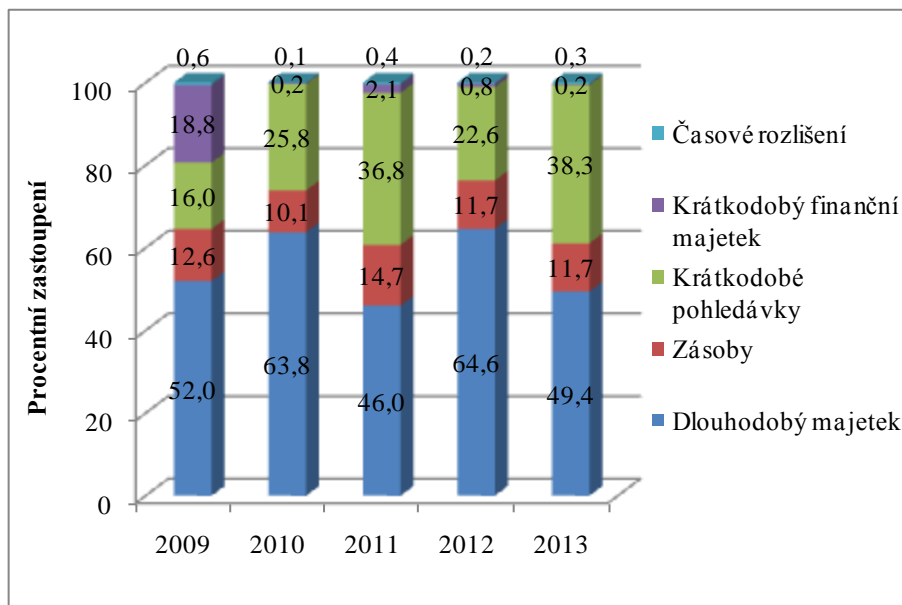
K analýze finanční situace organizace jsem použila poměrové ukazatele. Při jejich výpočtu jsem vycházela z organizací poskytnutého Shrnutí rozvah a výkazů zisku a ztráty 2007 - 2013. Zaměřila jsem se na porovnání ukazatelů mezi léty 2009 – 2013, konkrétně na ukazatele zadluženosti, rentability aktiv, běžné likvidity, pohotové likvidity, doby obratu zásob a pohledávek, dále jsem se zaměřila i na strukturu aktiv, pasiv a nákladů a na vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby a vývoj výsledku hospodaření organizace mezi léty 2007 – 2013.

Struktura aktiv a pasiv

Největší část aktiv tvoří dlouhodobý majetek. Z obrázku 13 jsou patrné výše zmiňované investice, které za posledních 5 let organizace realizovala. Dále převládají krátkodobé pohledávky, které dosahují největší hodnoty v roce 2013. Zásoby se pohybují téměř

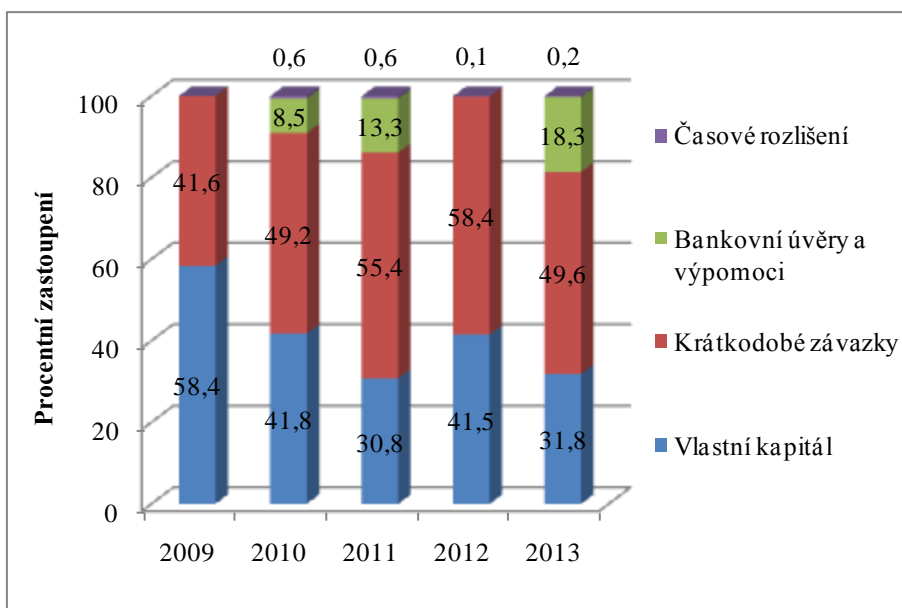
na stejné úrovni a velmi malou část tvoří ve všech letech krátkodobý finanční majetek. Na obrázku 14 je zobrazena struktura pasiv, kde je patrné, že v posledních čtyřech letech převládá cizí kapitál nad vlastním kapitálem. Zřejmé jsou ve všech letech vysoké krátkodobé závazky.

Obrázek 13: Struktura aktiv k 31. 12. (%)



Zdroj: vlastní zpracování dle přílohy 5

Obrázek 14: Struktura pasiv k 31. 12. (%)

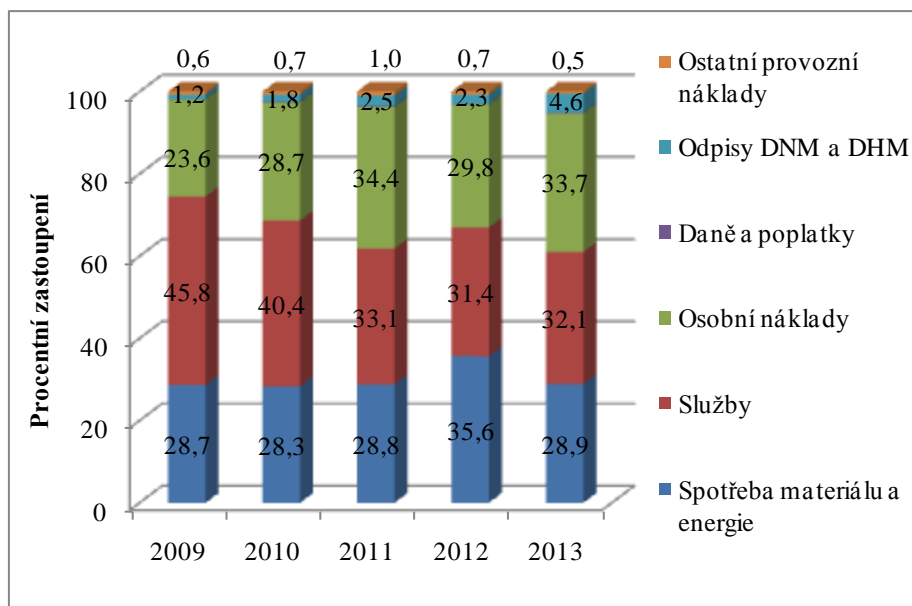


Zdroj: vlastní zpracování dle přílohy 5

Struktura nákladů

Mezi největší nákladové položky z provozní činnosti, jak je patrné z obrázku 15, patří ve všech sledovaných letech výkonová spotřeba, konkrétně služby a spotřeba materiálu a energie a na druhé místo se staví osobní náklady. Zjevné jsou v roce 2013 nejvyšší odpisy, které způsobují v tomto roce ztrátu.

Obrázek 15: Struktura nákladů z provozní činnosti k 31. 12. (%)

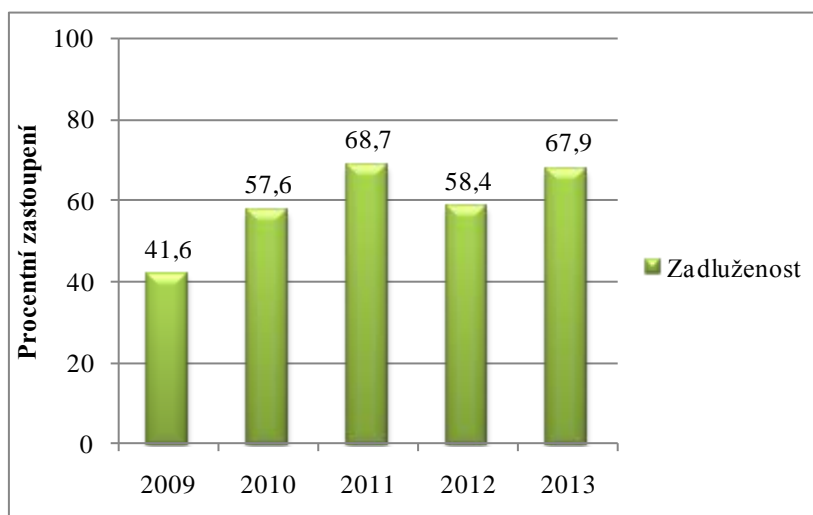


Zdroj: vlastní zpracování dle přílohy 5

Zadluženost

Ukazatel zadluženosti ukazuje, jak moc jsou využívány cizí zdroje k financování podnikatelských aktivit organizace. Hodnota by neměla překročit 40 %. Z obrázku 16 je patrný vzestupný trend zadluženosti organizace. V polovině roku 2010 je zvýšená zadluženost způsobená úvěrem na solární elektrárnu, který tvoří 15 % cizích zdrojů, mezi ostatní cizí zdroje patří krátkodobé závazky, konkrétně převažují závazky z obchodních vztahů. V roce 2011 tvoří úvěr na přístavbu nové budovy 19 % cizích zdrojů, ostatní jsou opět převážně krátkodobé závazky z obchodních vztahů. V roce 2012 organizace nemá žádný úvěr, veškeré cizí zdroje tvoří krátkodobé závazky. V roce 2013 se zadluženost zvýšila kvůli úvěru na CNC obráběcí centrum, který činil 27 % cizích zdrojů, a ostatní opět převažují závazky z obchodních vztahů.

Obrázek 16: Zadluženost (%)

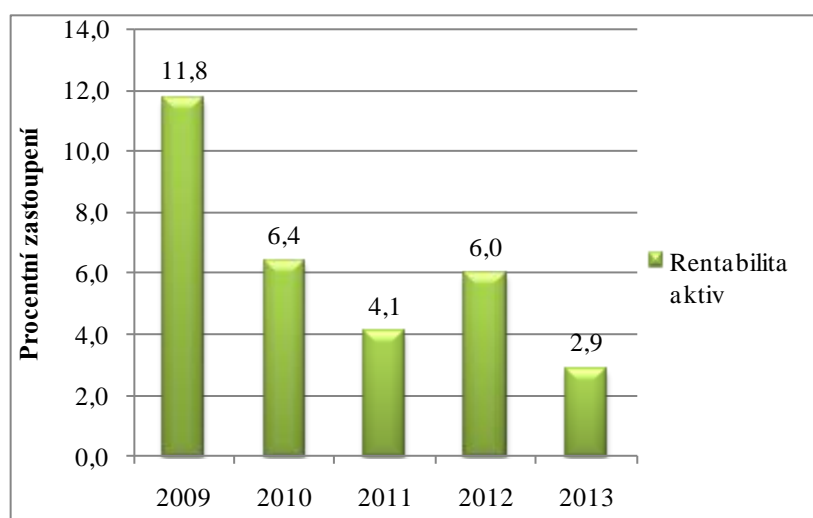


Zdroj: vlastní výpočet dle přílohy 5

Rentabilita aktiv

Ukazatel rentability aktiv říká, jak jsou zhodnocena vložená aktiva nebo jak je efektivně využíván majetek pro ziskovost organizace. Pro výpočet jsem použila provozní cash flow, které oprošťuje výsledek hospodaření od nepeněžních a mimořádných položek. Nejlepší situaci ukazuje na obrázku 17 rok 2009, poté dochází k prudkému poklesu a rentabilita aktiv střídavě roste a klesá. Nejhorší hodnoty jsou patrné v roce 2013, kdy dosáhla rentabilita aktiv hodnoty 2,9 %, což znamená, že 1 Kč aktiv organizace přinese 0,029 Kč zisku. Nízké hodnoty v roce 2011 a 2013 zapříčinil záporný výsledek hospodaření.

Obrázek 17: Rentabilita aktiv (%)



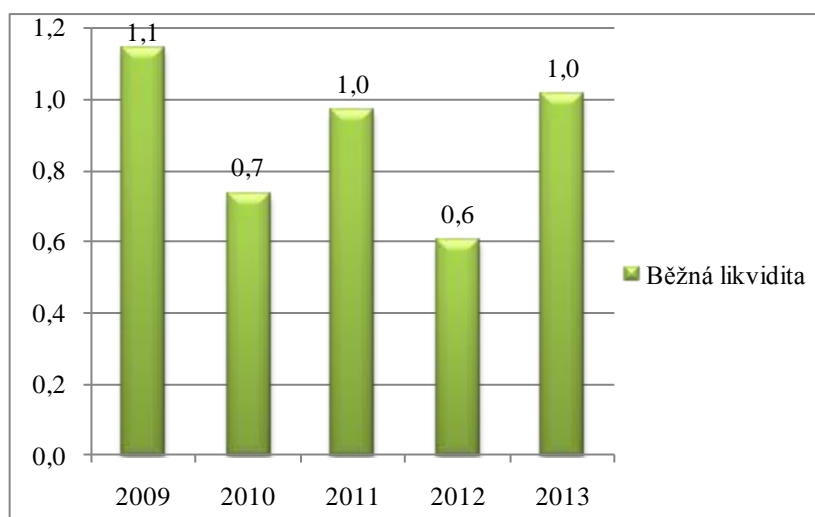
Zdroj: vlastní výpočet dle přílohy 5

Běžná likvidita a pohotová likvidita

Běžná likvidita vypovídá o tom, zda je organizace schopna splácet své krátkodobé závazky v případě, že promění svůj oběžný majetek ve finanční prostředky. Hodnoty běžné likvidity by se měly pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5 nebo 2:1. Z obrázku 18 je patrné, že hodnoty běžné likvidity nedosahují hodnoty 1,5. To je způsobeno vysokými krátkodobými závazky. Nejhorší situaci ukazuje rok 2010 a 2012, kdy se hodnoty pohybují mírně nad 0,5. Trend je střídavě kolísavý, nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2009, v roce 2013 se ukazatel opět zvýšil na hodnotu 1. Pro organizaci to znamená, že je schopna 1 krát uspokojit své věřitele v případě, že by oběžný majetek přeměnila na finanční prostředky.

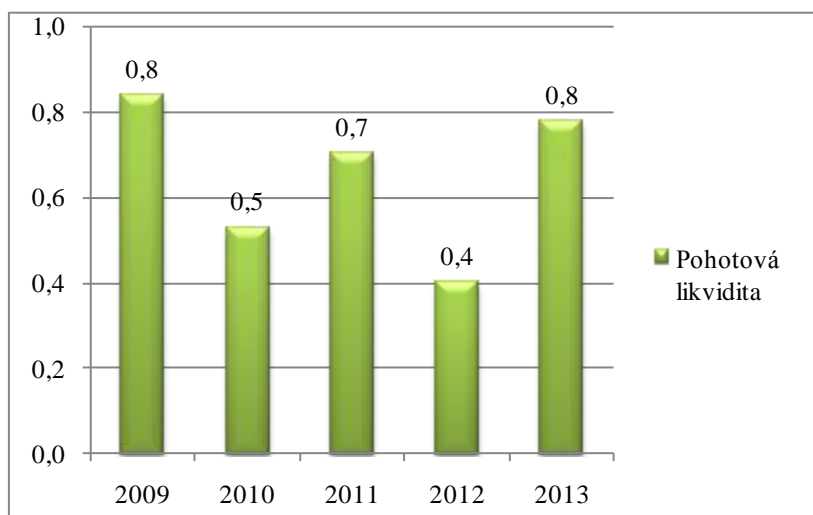
Pohotová likvidita představuje pro organizaci schopnost okamžité platební schopnosti. Udává, kolikrát je schopna organizace uhradit své krátkodobé závazky z krátkodobého finančního majetku a pohledávek. Hodnoty by se měly pohybovat v intervalu od 1 – 1,5 nebo 1:1. Jak je viditelné z obrázku 19, organizace ani v jednom roce těchto hodnot nedosahuje. To je zapříčiněno opět vysokými krátkodobými závazky. Nejlepší hodnoty jsou patrné v roce 2009 a 2013, kdy se hodnoty blíží 1. Organizace je schopna z krátkodobého finančního majetku a pohledávek v roce 2013 uhradit své krátkodobé závazky 0,8 krát.

Obrázek 18: Běžná likvidita



Zdroj: vlastní výpočet dle přílohy 5

Obrázek 19: Pohotová likvidita



Zdroj: vlastní výpočet dle přílohy 5

Doba obratu zásob

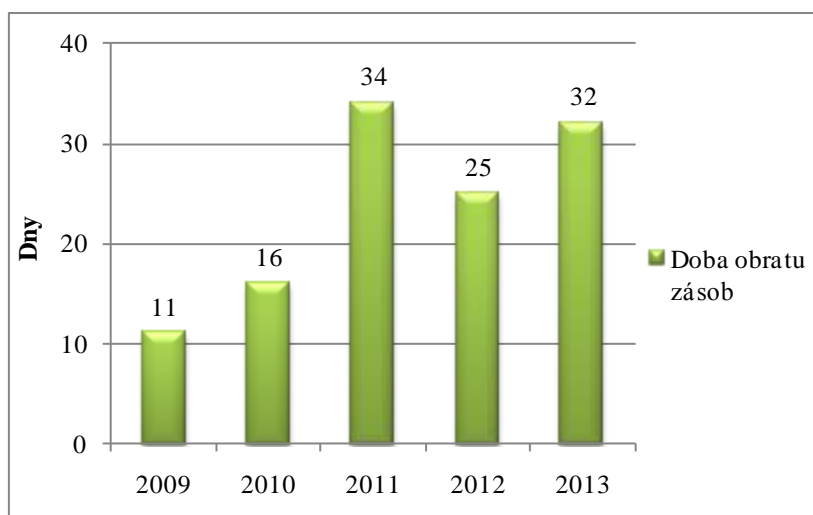
Doba obratu zásob vyjadřuje počet dnů, po které jsou zásoby uloženy na skladě a po tuto dobu na sebe váží finanční prostředky. Obrázek 20 ukazuje, že se doba obratu zásob v jednotlivých letech liší. Je to zřejmě způsobeno tím, že se převážně v současné době objednává na zakázky a ne na sklad. Na skladě je rychlo-obrátkové zboží a zboží, které je zde dlouhodobě a používá se málokdy.

Fyzický stav zásob se stavem účetním je porovnáván pravidelně každý měsíc, zejména u řeziva. Inventura se provádí vždy na konci roku.

Doba obratu pohledávek

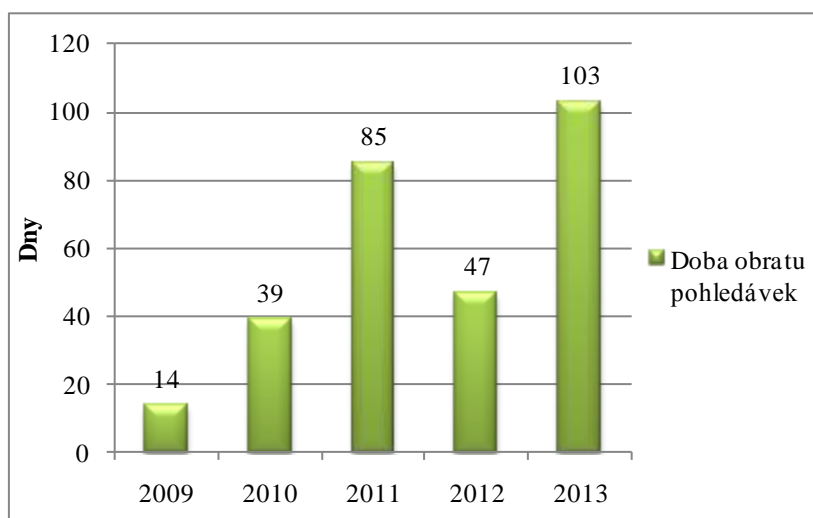
Doba obratu pohledávek vypovídá o splatnosti pohledávek věřiteli. Čím je doba delší, tím je situace horší a znamená to, že věřitelé mají problém s placením svých závazků. Z obrázku 21 je patrné, že se zpočátku situace zhoršovala, v roce 2012 došlo ke zlepšení, ale v roce 2013 je doba obratu pohledávek nejvyšší, neboť dosahuje hodnoty 103 dní. Situace poukazuje na velmi problematické odběratele. Z toho také vyplývají vysoké krátkodobé závazky organizace.

Obrázek 20: Doba obratu zásob (dny)



Zdroj: vlastní výpočet dle přílohy 5

Obrázek 21: Doba obratu pohledávek (dny)

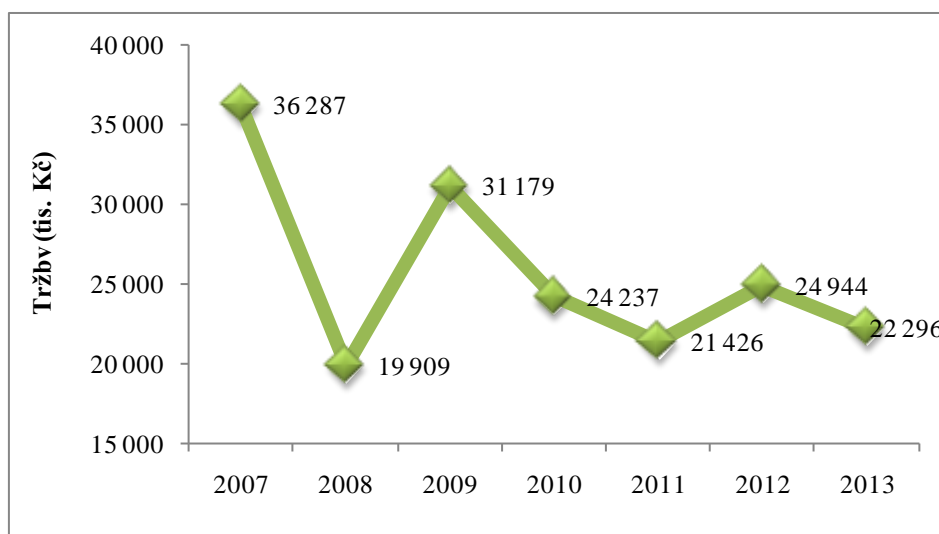


Zdroj: vlastní výpočet dle přílohy 5

Tržby za vlastní výrobky a služby

Trend tržeb za vlastní výrobky a služby je značně kolísavý, jak ukazuje obrázek 22. V roce 2008 došlo k hlubokému poklesu, což bylo způsobeno zřejmě finanční krizí. V posledních čtyřech letech tržby mírně kolísají, ale velké výkyvy zde zřejmě nejsou.

Obrázek 22: Trend tržeb za vlastní výrobky a služby (tis. Kč)

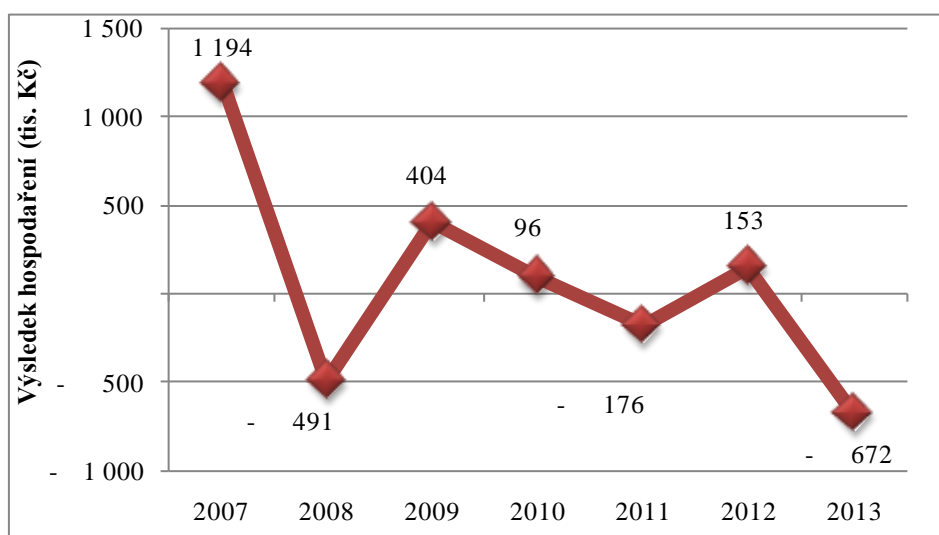


Zdroj: vlastní zpracování dle přílohy 5

Výsledek hospodaření

V roce 2008 je z obrázku 23 patrný hluboký propad způsobený finanční krizí. V dalším roce výsledek hospodaření stoupá opět do kladných čísel a poté střídavě stoupá a klesá. V roce 2013 dosahuje organizace nejvyšší ztráty, kterou způsobují vysoké odpisy realizovaných investic.

Obrázek 23: Výsledek hospodaření před zdaněním (tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle přílohy 5

Na každý rok sestavuje ředitel organizace finanční plán, kde jsou stanoveny finanční zdroje, které plánuje organizace za dané období vynaložit. Tento finanční plán je po skončení období, na které je sestaven, porovnán se skutečností.

Finanční plán organizace na rok 2014

a) Investice

V tomto roce neplánuje organizace vynakládat prostředky na investice, neboť splácí bankovní úvěr na CNC stroj.

b) Tržby

Predikce tržeb je v tabulce 3 zpracována v odhadu realistickém, optimistickém a pesimistickém. Tento odhad vychází z trendu tržeb za vlastní výrobky a služby v předchozích letech, dále bere v potaz CNC obráběcí centrum a také makroekonomické údaje. V důsledku mimořádných událostí nebo ekonomické situace na trhu jsou uvedeny odhady pesimistické (tržby nižší o 15 % oproti realistickému odhadu) a optimistické (tržby vyšší o 15 % oproti realistickému odhadu).

Tabulka 3: Predikce tržeb za vlastní výrobky a služby (tis. Kč)

Rok	Tržby za vlastní výrobky a služby (tis. Kč)		
	pesimistický odhad	realistický odhad	optimistický odhad
2014	22 100	26 000	29 900

Zdroj: interní materiál

c) Náklady

Organizace plánuje přijmout úsporná opatření pro snížení nákladů na energie.

Na školení plánuje vynaložit 60 000 Kč a budování QMS 40 000 Kč.

d) Zisk

Dlouhodobým cílem finančního plánování je dosahování kladného výsledku hospodaření.

5.2.3 Výroba

Výroba je klíčovým procesem v rámci organizace. Produktovému portfoliu organizace je věnována kapitola 5.2.1. Jak již bylo zmíněno, organizace vyrábí pouze na zakázku.

Plán výroby

Organizace má podrobně vypracovaný výrobní plán, konkrétně Plán realizace produktu. Plán výroby je pro chod organizace velice důležitý a odvíjí se od jednotlivých zakázek. Na každou zakázku je nutné vyhradit v první řadě časový prostor, poté lidské zdroje a materiálové zdroje tak, aby byla zakázka splněna do požadovaného termínu a zákazník byl maximálně spokojen. Není možné řídit výrobu bez plánování. Pokud nemá organizace pro nějaké zakázky dostatečný prostor, spolupracuje se stálými subdodavateli. Každá zakázka se plánuje na základě Harmonogramu akce, kde je uveden název plánovaného výrobku, stanovuje odpovědnost za dodržení plánovaných činností, způsob kontroly, požadavky na zajištění potřebných zdrojů a termíny, ve kterých budou uvedené činnosti realizovány. Důležité je dodržování harmonogramu jednotlivých zakázek, protože pokud není zakázka splněna do stanovené doby, vyplývají ze smlouvy vysoké sankce. Při výrobě je nutno dodržovat postupy prací, na kterých závisí kvalita díla.

Plnění harmonogramu výroby a průběh jednotlivých zakázek je projednáváno na denních poradách, kdy ředitel jedná s vedoucím výroby, mistrem výroby a vedoucí obchodního úseku. V případě nenadálých změn se projednává změna harmonogramu výroby a přizpůsobení výroby těmto změnám. Změny v harmonogramu výroby nastávají v případech, kdy organizace získá zakázku, která musí být vyrobena co nejdříve. Musí tak být zařazena do probíhající výroby, která se musí přizpůsobit. Častým problémem je to, že jednání se zákazníkem trvá 2 měsíce a čas na výrobu je poté pouze měsíc. V těchto situacích vznikají často zmatky při realizaci zakázek. Plán výroby je také ovlivněn sezónností, neboť v zimním období je méně zakázek než v obdobích ostatních.

Součástí plánování výroby je tvorba kusovníků, kde je podrobně specifikován veškerý materiál potřebný pro výrobu. Odpovědný pracovník tento materiál poptá u několika dodavatelů a na základě ceny a dodacích podmínek potřebný materiál objedná tak, aby byl k dispozici v požadovaný čas.

Mistr výroby sestavuje na období jednoho týdne Plán práce, kde přiděluje každému truhlářovi práci na realizovaných zakázkách. Práci a materiálové zdroje plánuje tak, aby byly plněny zakázky do stanovených termínů a zároveň docházelo k plnému využití pracovní síly i strojů, především CNC stroje a nedocházelo k prostojům. Výroba funguje v organizaci tak, že k prostojům nedochází.

Technologie

Dlouholetým snem a záměrem ředitele a majitele organizace byl CNC stroj pro výrobu truhlářských výrobků. Právě koncem roku 2012 přišel ten správný čas pro pořízení. Náklady na tento stroj činily 3 680 257 Kč + náklady na školení zaměstnanců 71 900 Kč. Management uvádí, že je možno nyní výrobu navýšit více jak o 30 %.

Programátor naprogramuje výrobky do paměti a poté stroj vyhotoví polotovary dle pokynů počítače. Dále se musí tyto polotovary obrousit, smontovat, vydlabat otvory, navrtat otvory a poté se okna a dveře lakují. Po zaschnutí se provádějí dokončovací práce jako montování kování a ostatních prvků.

Mezi další stroje, které jsou k dispozici, patří: širokopásová bruska, dřevoobráběcí kombinovaný stroj, fréza tloušťkovací, řetězová dlabačka, brousící stoj, srovnávačka, pila pásová, dlabačka vrtací, olepovací stroj, formátovací pila, vrtačka suková, stříkací čerpadla, kompresor pro lakovnu, soustruh na kov a mnoho drobných ručních nástrojů, které jsou přiděleny jednotlivým pracovníkům.

Výroba

Dle vedoucího výroby vyrobí v průměru jeden pracovník jedno špaletové okno za 30 hodin. Průběžná doba od objednávky po termín dodání zakázky zákazníkovi činí 1,5 – 2 měsíce.

Mezi nejvíce nákladové položky výroby, jak je patrné z tabulky 4, patří spotřeba materiálu a energie a osobní náklady. Je patrné, že trend dominantních nákladů je ve výrobě kolísavý. Velkou část také tvoří subdodavatelé, kterým organizace zadává zakázky, pro které nemá časový prostor. Nejvyšších hodnot dosahují v roce 2009 a 2010, poté prudce klesly a nyní mají vzestupný trend. Trend spotřeby materiálu a energie v jednotlivých letech kolísá střídavě nahoru a dolů. V roce 2013 jsou viditelné nejvyšší osobní náklady, které jsou způsobené navýšením stavu zaměstnanců.

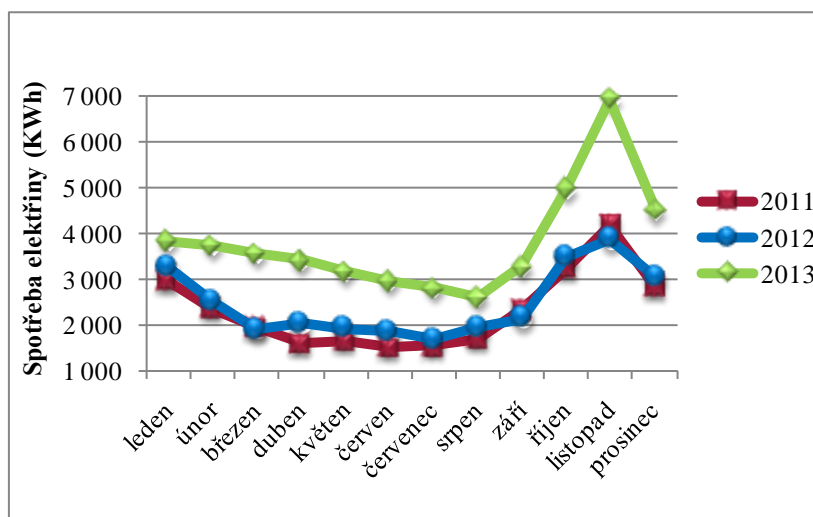
Tabulka 4: Podíl nákladů na tržbách za vlastní výrobky a služby

Rok	Tržby za vlastní výrobky a služby (Kč)	Subdodavatelé (%)	Spotřeba materiálu, energie (%)	Osobní náklady (%)
2009	31 179 000	39,3	28,0	23,0
2010	24 237 000	39,5	27,9	28,3
2011	21 426 000	21,6	25,8	30,8
2012	24 944 000	24,6	34,7	29,1
2013	22 296 000	28,0	30,0	35,1

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Na obrázku 24 je zobrazen trend spotřeby elektřiny. V roce 2013 je patrná zvýšená spotřeba a to kvůli CNC stroji.

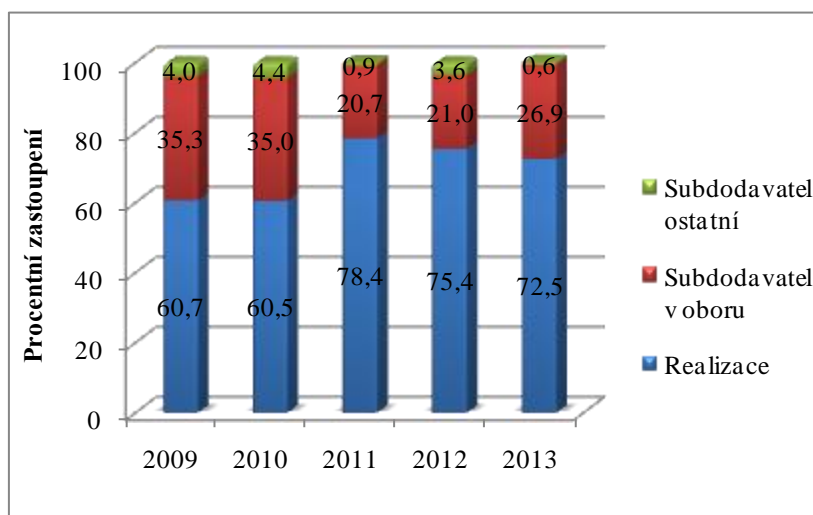
Obrázek 24: Trend spotřeby elektřiny (KWh)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací

Zhruba 30 - 40 % zakázek, jak je patrné obrázku 25, organizace zadává ostatním organizacím. Před pořízením CNC stroje zadávala zakázky všeho druhu a to z toho důvodu, že neměla pro všechny zakázky dostatek časového prostoru. V roce 2013 je podíl zadaných zakázek stále vysoký, i když organizace vlastní CNC stroj. To je ale způsobeno tím, že si organizace může dovolit nabrat více zakázek, výrobu nábytku přenechá subdodavatelům a sama vyrábí dveře a špaletová okna.

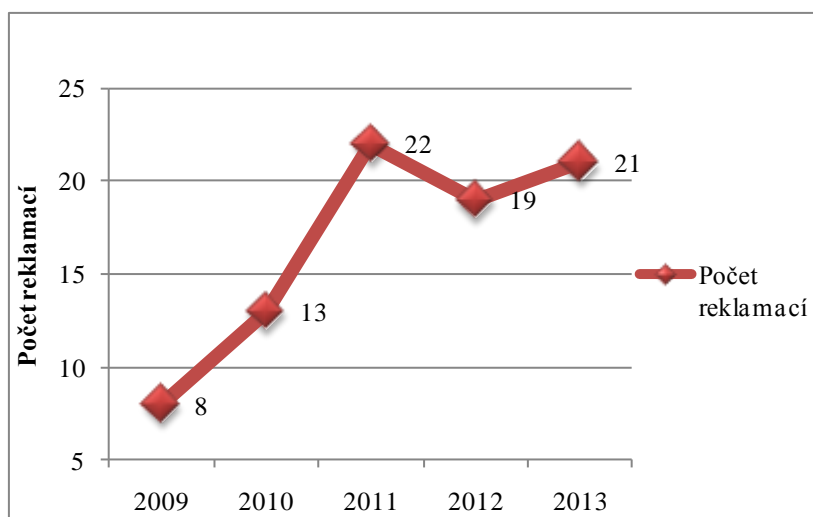
Obrázek 25: Trend poměru zakázek realizovaných a zakázek zadaných (%)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Pokud zákazníci reklamují výrobky, organizace reklamaci bezodkladně řeší. Pokud se jedná o zakázku v záruce, odstraní vady na své náklady. Obrázek 26 zobrazuje od roku 2009 do roku 2011 rostoucí trend reklamací, kdy se jedná především o reklamace zakázek zadaných subdodavatelům. V posledních třech letech se počet udržuje na stejné úrovni, počet reklamací není nijak dramatický.

Obrázek 26: Trend počtu reklamací (počet)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

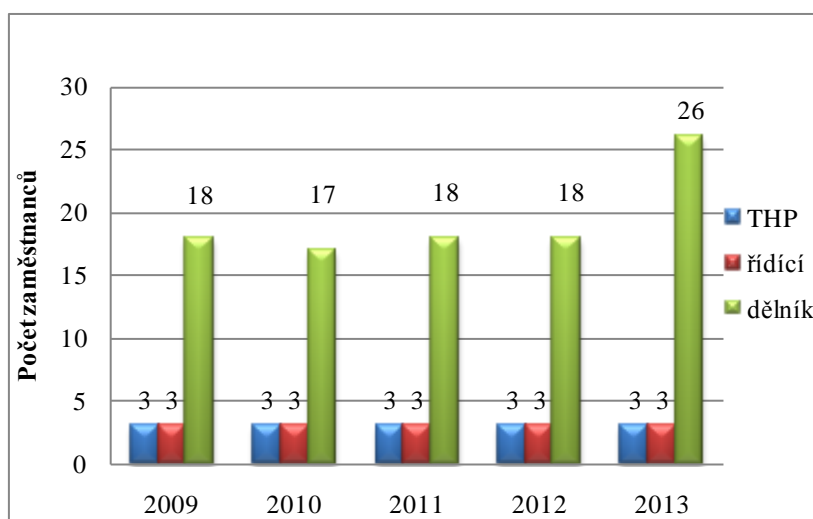
5.2.4 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem pro zvyšování výkonnosti a ekonomické úspěšnosti organizace. Pracovníci tvoří jeden ze základních a v převážné většině případů i rozhodujících vstupů každého procesu. Získat odborně zdatné, kvalifikované pracovníky je ale dlouhodobou záležitostí. Lidé jsou ti, kteří rozhodují o úspěšnosti nebo neúspěšnosti jakékoliv činnosti. Proto péče o získávání a rozvoj lidských zdrojů patří mezi prvořadé úkoly vedení každé organizace.

Organizace nemá samostatné personální oddělení, oblast personalistiky spadá pod obchodní úsek. Vedoucí obchodního oddělení má na starosti veškeré záležitosti spojené s personalistikou. Mzdové účetnictví je zajišťováno organizací Ledis, s.r.o.

Počet zaměstnanců evidovaný k 31. 12. 2013 činil 32. Z toho 25 zaměstnanců pracuje na základě pracovní smlouvy na dobu neurčitou, 2 zaměstnanci pracují na základě dohody o pracovní činnosti a 5 zaměstnanců na základě dohody o provedení práce. Stav stálých zaměstnanců se nemění. V roce 2013 byli přijati truhláři a pracovníci pro broušení polotovarů, které CNC stroj vyrobí, neboť s přibývajícím počtem zakázek je potřeba více pracovní síly. Tito pracovníci jsou přijímáni na dohody o provedení práce nebo na pracovní smlouvy na dobu určitou. Pokud se osvědčí a jsou potřební, pracovní smlouva se jim mění na dobu neurčitou. Navýšení pracovní síly je patrné i z obrázku 27.

Obrázek 27: Personální zdroje k 31. 12. (počet)

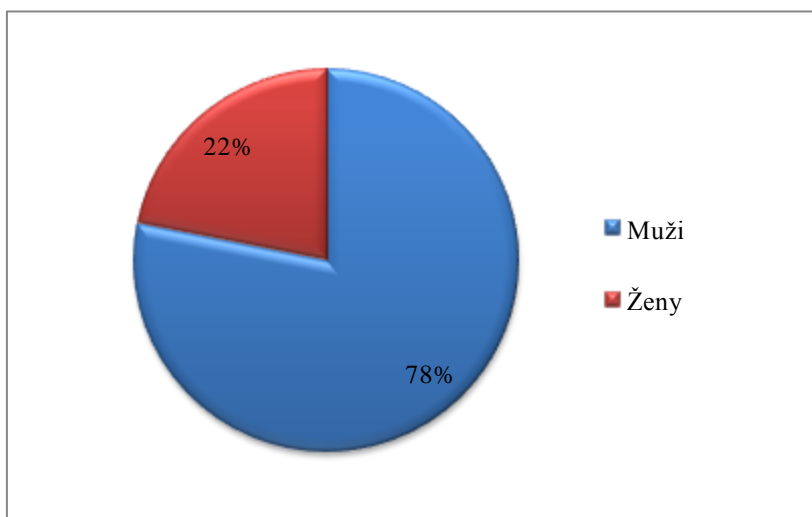


Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací

Za technicko-hospodářského pracovníka je považována pozice účetní, CNC programátora a skladníka. Mezi pozice řídicích pracovníků se řadí ředitel organizace, vedoucí výroby a vedoucí obchodního oddělení. Mezi dělníky jsou zařazeni truhláři, natěrači a ostatní pracovníci dle organizační struktury. V organizaci pracují kvalifikovaní lidé dle oblasti vykonávané práce.

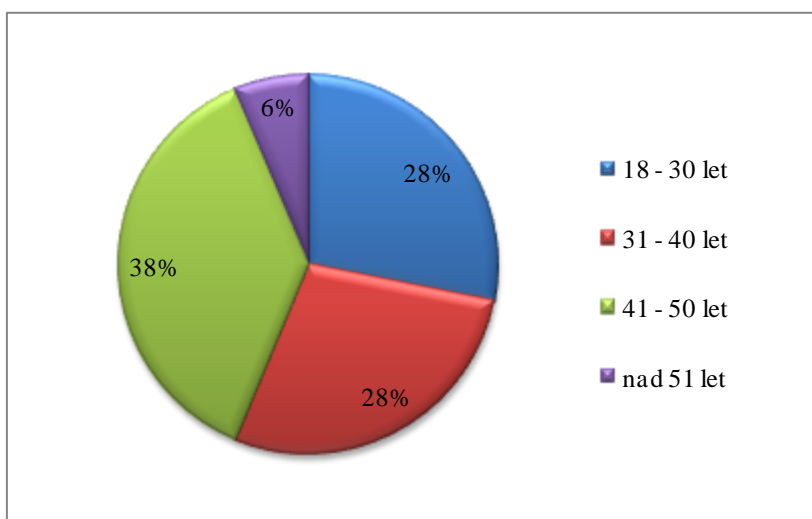
Organizace zaměstnává 22 % žen a 78 % mužů, což ukazuje obrázek 28. Největší část zaměstnanců zauímají zaměstnanci ve věku 41 – 50 let, na druhém místě se stejným podílem zaměstnanci ve věku 18 – 30 a 31 – 40, jak je patrné z obrázku 29. Průměrný věk zaměstnanců je 37,4 let.

Obrázek 28: Struktura zaměstnanců dle pohlaví k 31. 12. 2013 (%)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Obrázek 29: Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2013 (%)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Organizace má uzavřenou smlouvu se SOŠ a SOU Trhové Sviny o poskytování praxe čtyřem studentům v oboru truhlář. Studentům se věnují přidělení zaměstnanci, kteří je učí truhlářskému řemeslu v praxi.

Fluktuace pracovníků se objevuje na pozici vedoucího výroby a mistra výroby. Dále je běžná u pracovníků, kteří pracují na dohodu o provedení práce a jsou přijímáni pro broušení polotovarů.

Dle TRUST-ts spol. s r.o. (2010) je požadavkem, aby pracovníci, kteří provádějí práce ovlivňující kvalitu produktu, byli kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovednosti a zkušenosti. Plnění uvedených požadavků a rozvíjení schopností svých pracovníků vedení organizace dociluje: definováním kvalifikačních požadavků na jednotlivé funkce, definováním popisů činností, stanovením povinností a pravomocí každého pracovníka, určováním individuálních a týmových cílů, plánováním a zajišťováním průběžného výcviku, výběrem nových pracovníků.

Plánování pracovníků

Na každý rok je sestavován Plán personálních zdrojů, kde je naplánován počet zaměstnanců. Na rok 2013 organizace plánovala 28 zaměstnanců, ve skutečnosti byl stav zaměstnanců ke konci roku 32. Podle počtu zakázek ředitel organizace zjišťuje a plánuje potřeby týkající se lidských zdrojů v průběhu roku.

Týdenní plánování spočívá v tom, že mistr výroby sestavuje týdenní plán práce, kde přiděluje každému pracovníkovi práci na realizovaných zakázkách. Tu rozděluje tak, aby byly plněny zakázky do stanovených termínů a zároveň docházelo k plnému využití pracovní síly i strojů.

Získávání a výběr pracovníků

Za tuto činnost je zodpovědný každý člen vedení organizace pod dohledem ředitele (vedoucí výroby, vedoucí obchodu) s ohledem na odpovědnost za svěřený úsek, do kterého je nový pracovník přijímán. Noví pracovníci jsou v organizaci obvykle přijímáni jako náhrada za stávajícího pracovníka na určité pozici nebo při neočekávaném zvýšení objemu výroby.

Na každé pracovní místo je vyhlášeno výběrové řízení. Volná pracovní místa jsou k dispozici na Úřadu práce v Trhových Svinech. Uchazeči nejprve předloží vedení

organizace životopisy, ředitel společně s vedoucím příslušného útvaru vyberou vhodné kandidáty a poté je pozvou k osobnímu pohovoru. Požadavky na uchazeče se budou lišit podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná.

V průběhu vstupních pohovorů se prověřuje: dostatek informací o uchazeči, požadavek uchazeče a jeho očekávání, zda uchazeč splňuje kvalifikační požadavky na pracovní místo – vzdělání a praxe v oboru, zda uchazeč splňuje zdravotní způsobilost na dané pracovní místo, jak by se ohodnotil po finanční stránce. Konečné rozhodnutí o přijetí nového pracovníka provádí ředitel organizace.

Příjem pracovníků

V den nástupu do zaměstnání je s pracovníkem podepsána ve dvou vyhotoveních pracovní smlouva nebo dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná. A dále je mu předložen platební výměr.

S nástupem nového pracovníka je spojena i lékařská prohlídka u závodního lékaře a vstupní školení.

Každý zaměstnanec má svou osobní složku, kde je uložena pracovní smlouva, mzdový platební výměr, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, záznam o vstupní lékařské prohlídce a záznam o školení BOZP.

Vstupní školení se skládá z následujícího:

- seznámení s popisem pracovního místa, seznámení s pracovním řádem, organizační strukturou včetně dokumentace systému kvality, Politiky a Cílů kvality,
- seznámení se zařízením na pracovním místě, s pracovními postupy, s bezpečností práce všeobecně i na konkrétním pracovním místě,
- seznámení s ochrannými pracovními prostředky,
- seznámení s kolegy na pracovišti.

Záznam o vstupním školení se zaznamená do Záznamu o interním školení a přiloží se ke kvalifikační kartě pracovníka.

Hodnocení pracovníků

U pracovníků, kteří byli přijati na základě pracovní smlouvy na dobu neurčitou, se ve zkušební lhůtě provádí hodnocení pracovníka. To samé platí u pracovníků se

smlouvou na dobu určitou. Ředitel organizace písemně rozhodne o přijetí pracovníka po zkušební lhůtě. Při tomto hodnocení posuzuje míru osvojení získaných znalostí a dovedností, praktické uplatnění znalostí a dovedností. U stávajících pracovníků dochází k hodnocení jejich výkonu méně často, a to ústně na základě informací od mistra a vedoucího výroby.

Popis pracovních míst

Odpovědnosti a pravomoci jsou uvedeny a pracovníkům organizace sdělovány prostřednictvím popisů pracovních míst.

Na obrázku 7 je zobrazena organizační struktura organizace, která popisuje pracovní místa s následujícími kvalifikacemi: jednatel a ředitel, vedoucí obchodního úseku, vedoucí výroby a metrolog, programátor CNC, mistr výroby, účetní, skladník, seřizovač, údržbář, vedoucí výrobní party, obsluha CNC, pracovník obecně – truhlář a natěrač. Tyto popisy jsou ve stručné verzi uvedeny v příloze 6 (Příloha 6: Popisy pracovních míst).

Vzdělávání v organizaci

Dle TRUST-ts spol. s r.o. (2010) vedení podporuje pracovníky ve zvyšování jejich odbornosti na všech úrovních a plánuje finanční zdroje, které budou přiděleny na školení a kurzy. Výcvik a vzdělávání pracovníků je zaměřen na: zajištění souladu mezi požadovanou a skutečnou kvalifikací, trvalé zvyšování kvalifikace a systematické doplňování odborných znalostí.

Školení

Při rozhodování o školení přihlíží ředitel k interním a externím potřebám a důvodům. Mezi interní potřeby patří prohlubování znalostí v systému kvality, užívání nových pracovních metod a postupů, přijímání nových a přezobování stávajících pracovníků v rámci organizačních změn, užívání nových technických prostředků, uvědomění závažnosti a důležitosti prováděných činností. Mezi externí důvody se řadí změny standardů a norem, požadavky zákazníků na prokazování kvalifikace, změny bezpečnostních předpisů, legislativní požadavky a změny.

Mezi druhy školení, která jsou pracovníkům poskytována pro zvyšování odborné způsobilosti, patří:

- Školení ze systému kvality – školení provádí externí dodavatel v rozsahu 3 až 4 hodin ročně. Tohoto školení se zúčastňují všichni pracovníci organizace včetně vedoucích pracovníků.
- Školení práce s IS, PC - školení provádí externí dodavatelská organizace softwaru, popř. vlastní pracovník organizace.
- Organizace nabízí také jednou týdně kurz angličtiny pro začátečníky.

Mezi školení, která vyplývají ze zákona, patří: školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení řidičů, školení o požární ochraně, svářečské školení, jeřábnické školení, odborná školení. Návrhy na odborná školení předkládá ředitel organizace. Jedná se především o technická, ekonomická školení nebo školení jednání a řízení atd. Návrh na provedení školení může vzniknout na základě aktuální nabídky doručené do organizace, příslušný vedoucí určí konkrétní pracovníky a ředitel musí účast pracovníků na školení schválit.

Organizace sestavuje se souhlasem ředitele Plán výcviku a školení, kde jsou uvedena jména pracovníků, u kterých je třeba výcvik nebo školení provést. V roce 2013 se plánovalo na školení vynaložit 65 000 Kč, ale ve skutečnosti činily náklady 63 740 Kč.

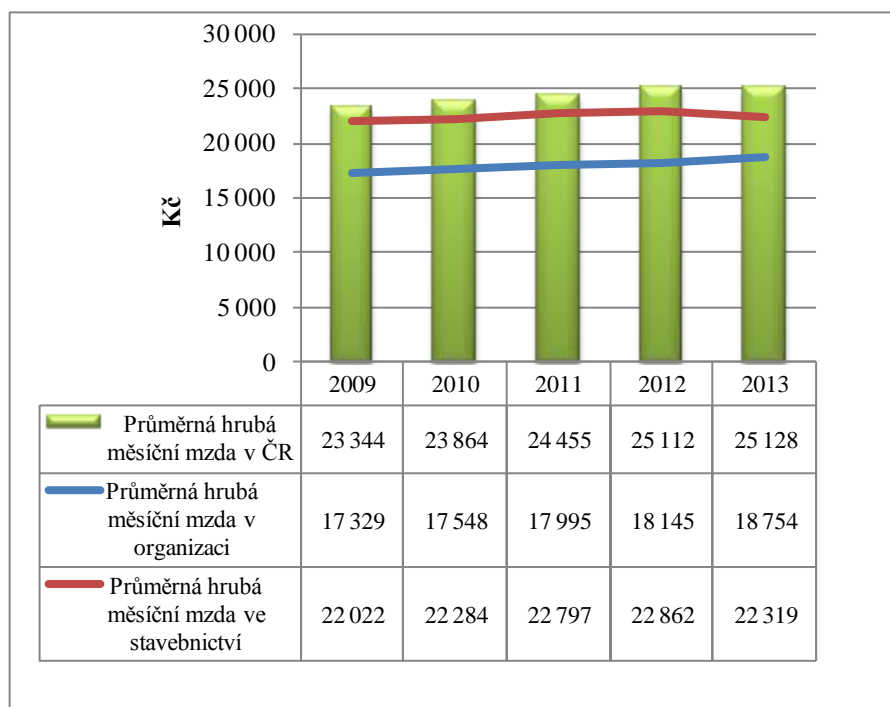
Odměňování

Zaměstnanci jsou odměňováni za vykonanou práci hodinovou mzdou, která se skládá z pevné a pohyblivé složky dle tarifní třídy, do které jsou pracovníci zařazeni. Zaměstnanci na vedoucích pozicích mají stanovenou pevnou měsíční mzdu. Mzda je vyplácena bezhotovostně vždy nejpozději do 15. dne následujícího měsíce. Se souhlasem ředitele jsou některým zaměstnancům na jejich přání vypláceny zálohy mzdy z pokladny. Jednatel zřídil tzv. „fond přesčasových hodin“, kde musí mít každý zaměstnanec 120 odpracovaných hodin pro případ, kdy by došlo k situaci, že by pro zaměstnance nebyla práce. Udělování a vyplácení třináctých platů se odvíjí od finanční situace, ve které se organizace nachází. V roce 2012 byl vyplácen pouze vybraným zaměstnancům a v roce 2013 na základě dosahované ztráty nebyl udělen nikomu.

Mezi zákonné příplatky, které jsou zaměstnancům vypláceny, patří příplatky za práci přesčas, za práci v sobotu a v neděli, ve svátek a příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Obrázek 30 znázorňuje vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd v ČR v porovnání se stavebnictvím a s průměrnými hrubými mzdami v organizaci. Z obrázku je patrné, že se jedná o mírný vzestupný trend ve všech sledovaných oblastech až na rok 2013 ve stavebnictví, kdy došlo k mírnému poklesu. Průměrné hrubé měsíční mzdy organizace jsou oproti ČR nižší v průměru o 6 400 Kč a oproti stavebnictví nižší v průměru o 4 500 Kč.

Obrázek 30: Průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR, ve stavebnictví a v organizaci TRUST-ts spol. s r.o. (Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle „Průměrná hrubá měsíční mzda - na přepočtené počty,“ 2014, dle „Průměrná hrubá měsíční mzda podle odvětví,“ 2014, dle interních informací

Motivace a péče o pracovníky

Aby zaměstnanci podávali dobré pracovní výkony, snaží se vedení organizace o jejich motivaci a tím o stabilizaci pracovníků a jejich aktivní účastnění na činnostech organizace a to: oceňováním a odměňováním, podporováním přenosu vlastních návrhů a názorů pracovníků, včetně otevřeného přístupu k informacím, zjišťováním důvodů proč práci opouštějí.

Organizace poskytuje svým zaměstnancům různé zaměstnanecké výhody:

- hradí zaměstnancům 55 % z hodnoty stravenek,

- přispívá zaměstnancům na životní pojištění,
- někteří zaměstnanci mají k dispozici služební automobily a mobilní telefony,
- každý rok pořádá vánoční večírek a na uvítání léta zve všechny zaměstnance na grilování a posezení v přírodě,
- jednou za rok se koná turnaj v bowlingu,
- zaměstnancům v nouzi poskytuje půjčky bez úroku.

Pracovní prostředí a pracovní vztahy

Vedení organizace vytváří zaměstnancům vhodné pracovní prostředí, které má pozitivní vliv na motivaci, spokojenost a výkonnost pracovníků a tím i zlepšení výkonnosti celé organizace. Na organizaci je pohlíženo jako na organizaci rodinnou, neboť zde pracují stálí zaměstnanci a rodinní příslušníci majitele a ředitele. Ředitel se snaží o to, aby zaměstnanci byli těsně spjati s organizací a práce pro ně nebyla „jen zaměstnáním“.

5.3 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor byl veden s majitelem, jednatelem a ředitelem organizace panem Pavlem Stodolovským.

1. Jak dlouho pracujete v tomto oboru a co Vás vedlo k založení organizace?

V oboru truhlářské výroby se pohybuji již 26 let, začínal jsem doma v dílně jako truhlář, vedle toho jsem působil jako učitel truhlářského oboru, také jako mistr výroby, a dále pak jako vedoucí výroby v organizaci Českobudějovické pozemní stavby, která se však na konci roku 2003 rozpadla. Na základě této události jsem převzal zaměstnance a založil organizaci TRUST-ts spol. s r.o.

2. Jaké jsou hlavní požadavky zákazníků?

Především co nejkratší dodací lhůty.

3. Jsou zaměstnanci pravidelně seznamováni s plány výroby?

Ano, zaměstnanci jsou seznamováni s krátkodobým i dlouhodobým plánem výroby, tzn. na období jednoho měsíce až roku.

4. Existuje náhrada za manažery v klíčovém postavení?

Za sebe jako za majitele, jednatele a ředitele organizace náhradu zatím vylučuji. V oblasti personální a v oblasti výroby je náhrada možná.

5. Co považujete za silnou stránku organizace?

V současné době CNC obráběcí centrum.

6. Co považujete za slabinu organizace?

To, že sídlo organizace a výroba nejsou umístěny u větších městských center, jako je Praha, Brno, Plzeň, kde máme zakázky. Vznikají tak vyšší náklady na dopravu a montáže.

7. Jaké jsou Vaše cíle do budoucna a strategie jejich dosažení? Máte sepsanou strategii jako dokument?

Obecně je naším cílem porozumění potřebám zákazníků a dodávat jim produkty a služby za ceny srovnatelné s ostatními konkurenty, ale s vyšší kvalitou výrobků a kratší dobou provedení díla. Konkrétním cílem, odvozeným od současné situace, je zvyšování tržeb a snižování nákladů výroby prostřednictvím CNC stroje. Dále zvýšení podílu na trhu zvýšením povědomí o organizaci a prostřednictvím spolupráce se stavebními organizacemi. Strategii v písemné podobě sepsanou nemáme, ale víme, čeho a jak chceme dosáhnout.

8. Kdo je Vaším největším konkurentem a proč?

Dnes je rozhodující cena, proto považuji za největší konkurenty ty, kteří ve výběrových řízeních stanoví cenu na úrovni nebo dokonce pod úrovní svých výrobních nákladů.

9. Co zapříčinilo ztrátu, které organizace dosáhla v roce 2013 a jak ji budete řešit?

Ztrátu zapříčinily vysoké odpisy ve výši 1 066 tis. Kč. Aby se organizace dostala do kladných čísel, budeme provádět úsporná opatření a zvyšovat tržní podíl zvýšením povědomí o organizaci, jak je psáno výše v odpovědi na otázku 7.

10. Jak vidíte budoucí vývoj organizace?

Aby byla organizace konkurenceschopná, rozhodl jsem se pro několik investic, které jsem v posledních pěti letech realizoval. Organizace byla tak zatížena úvěry na novou budovu, fotovoltaiku a CNC stroj, který se ještě splácí. Pevně věřím, že se nyní situace bude vyvíjet jen a jen k lepšímu a investice se vrátí.

11. Jakou vidíte příležitost dalšího rozvoje?

Naše organizace získala certifikát pro výrobu památkově chráněných truhlářských výrobků. V této oblasti není taková konkurence, proto jsem investoval do jejich vývoje. Proto se zaměřujeme na tuto výrobu a ne na výrobu eurooken, kde je konkurence značná. Příležitost vidím ve spolupráci se stavebními organizacemi, které opravují

památkově chráněné objekty nebo s organizacemi, které by mohly doplnit svou nabídku právě o naše výrobky.

5.4 SWOT analýza

V případě, že chce organizace dlouhodobě úspěšně působit na trhu, musí mít stanovený dlouhodobý směr. Ke stanovení dlouhodobé strategie může napomoci SWOT analýza vypracovaná na základě vytipování příležitostí a hrozeb z analýzy vnějšího prostředí a na základě vytipování silných a slabých stránek z analýzy prostředí vnitřního. Poté následuje stanovení strategie rozvoje organizace.

Proto jsem na základě předchozích analýz pro organizaci vytypovala následující silné a slabé stránky a příležitosti a ohrožení.

Obrázek 31: Vytipované silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení

Silné stránky	Slabé stránky
1. 43 let historie	13. sídlo organizace
2. Osvědčení o ověření vlastností a kvalifikaci pro dřevěné okno dvojité deštěné	14. nedokonalá organizační struktura
3. ČSN EN 9001:2009	15. chybějící software pro tvorbu cenových nabídek
4. dobré reference	16. nedostatečná a neinovovaná marketingová komunikace
5. kvalitní výrobky	17. zastaralý vozový park
6. věrní zákazníci	18. vyšší zadluženost
7. flexibilita a krátké dodací lhůty	19. doba obratu pohledávek
8. používání kvalitních materiálů	20. vysoké krátkodobé závazky
9. vyjednávání s dodavateli o slevě	21. nedokonalá organizace výroby
10. CNC obráběcí centrum	22. sezónní výkyvy zakázek
11. stabilní tým pracovníků	23. peněžní motivace zaměstnanců
12. dobré vztahy se zaměstnanci	24. fluktuace na některých pracovních pozicích

Příležitosti	Ohrožení
25. dostupná a levná pracovní síla	36. změna legislativy
26. růst odvětví	37. nezáměr o nabízené výrobky
27. orientace na nové zákazníky	38. měnící se potřeby zákazníků
28. spolupráce se stavebními organizacemi a projekčními kancelářemi	39. platební neschopnost odběratelů
29. rostoucí počet zákazníků	40. rostoucí cena materiálů a energií
30. zvýšení exportu do zahraničí	41. vstup nového konkurenta
31. získání nových dodavatelů	42. hrozba substituce dřeva
32. pozitivní faktory dřeva oproti plasty	43. vyšší cena výrobků než konkurence
33. zvýšení a inovace marketingové komunikace	44. stávající konkurence
34. úsporná opatření pro snížení nákladů spojených s výrobou	45. odchod stálých zaměstnanců
35. zvýšení kvalifikace řídicích pracovníků	46. nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Mezi silné stránky organizace patří především 43 let historie, což vypovídá o její stabilitě. Organizace je držitelem Osvědčení o ověření vlastností a kvalifikaci pro označení výrobku značkou CE na výrobek dřevěné okno dvojitě deštěné a dále je držitelem ISO normy ČSN EN 9001:2009, na základě čehož se může ucházet a realizovat státní a jiné zakázky, které toto vyžadují. Další důležitou silnou stránkou jsou dobré reference, které vytvářejí určité povědomí u zákazníků, a díky nim získává organizace zákazníky nové a ti stávající se rádi vracejí. K tomu je vede kvalita výrobků, flexibilita a krátké dodací lhůty. Z toho vyplývá, že organizace vyrábí po všech stránkách kvalitní výrobky. Proto má několik věrných zákazníků, kteří zasílají objednávky pravidelně. Při výrobě jsou využívány pouze kvalitní materiály od ověřených dodavatelů pro minimalizaci reklamací a spokojenost zákazníků. Výhodou je to, že se dodavatelé potřebného materiálu pro výrobu předhánějí v cenách a organizace tak může ušetřit. Mezi největší výhody, jak již bylo několikrát zmiňováno,

můžeme nově zařadit CNC obráběcí centrum, díky kterému dochází ke snížení nákladů ve výrobě a organizace se stala díky stroji dostatečně konkurenceschopná. Jako poslední, ale velmi důležité silné stránky, zařazuji stabilní tým pracovníků a dobré vztahy se zaměstnanci, což se odráží na dobré kvalitě odvedené práce, a bez kterých by organizace fungovala jen těžko.

Slabé stránky

Za první slabou stránku je považováno sídlo organizace v Trhových Svinech kvůli zvýšeným nákladům na dopravu a montáže. Za problémem nedokonalé organizační struktury vidím několik nedostatků. Příkladem je chybějící pozice kalkulanta, dále pak mistra výroby, který řídí všechny pracovníky oproti postavení v organizační struktuře. Další slabinou je to, že postrádá software pro rychlejší a efektivnější vypracovávání spousty cenových nabídek. Mezi slabé stránky jsem též zařadila nedostatečnou a neinovovanou marketingovou komunikaci, která je pro šíření povědomí o organizaci důležitá. Zastaralý vozový park představuje určitou míru rizika a může organizaci přivést do nepříjemných situací. V oblasti financí je nevýhodou vyšší zadluženost a dlouhá doba obratu pohledávek, která samozřejmě vede k vysokým krátkodobým závazkům. Mezi slabé stránky patří také nedokonalá příprava výroby. Dělníci se během realizace zakázek neustále dotazují, protože nedostávají přesnou výrobní dokumentaci, které by se drželi. Problémy činí organizaci sezónní výkyvy, kdy nejvíce zakázek je realizováno v jarních a letních obdobích. Naopak nejméně práce je po novém roce. V oblasti lidských zdrojů jsem shledala za slabou stránku nízkou peněžní motivaci zaměstnanců, což může vést k nízkému pracovnímu výkonu. Za poslední slabou stránku považuji zvýšenou fluktuaci u pracovních pozic vedoucího výroby a mistra výroby, neboť jsou na ně kladeny vysoké pracovní nároky.

Příležitosti

Příležitostí je pro organizaci dostupná a levná pracovní síla v oboru stavební truhlářství a především levná pracovní síla pro broušení polotovarů. Další výraznou příležitostí je růst odvětví, neboť stavebnictví nyní stagnuje. Příležitostí je také možnost orientace na nové zákazníky, konkrétně na stavební organizace a projekční kanceláře. S tím souvisí příležitost spolupráce s nimi. Za velmi významné považuji rostoucí počet zákazníků a především zvýšení exportu do zahraničí, neboť nyní organizace exportuje

výjimečně. K rostoucímu počtu zákazníků mohou vést pozitivní faktory dřeva oproti plastu. Další příležitostí by byla spolupráce s novými dodavateli, kteří např. poskytují lepší výhody než má organizace od stávajících. Ve zvýšení a inovaci marketingové komunikace vidím příležitost ve zvýšení povědomí o výrobcích organizace a získání tak více zákazníků. Vhodnou příležitostí jsou úsporná opatření pro snížení nákladů spojených s výrobou a získání tak více prostředků, které mohou být vynaloženy na jiné aktivity. Poslední příležitostí je zvýšení kvalifikace řídicích pracovníků, neboť neustálé vzdělávání a zdokonalování je velmi důležité pro zefektivnění výkonu práce.

Ohrožení

Změna legislativy představuje pro organizaci určitou hrozbu v oblasti zvýšení DPH a daně z příjmu právnických osob. Největší možnou hrozbou je nezáměr o nabízené výrobky v oblasti stavebního truhlářství. Do hrozeb jsem dále zařadila měnící se potřeby zákazníků, neboť od potřeb zákazníků se vyvíjí i výroba a celkové fungování organizace. Za velmi výraznou hrozbu považuji platební neschopnost odběratelů, neboť pokud organizace neobdrží platby od odběratelů za vyrobené výrobky, nemůže platit své závazky. Rostoucí cena materiálů a energií by představovala zvýšené náklady na výrobu. Hrozbou je pro organizaci možnost vstupu nového konkurenta v oblasti výroby památkově chráněných výrobků nebo také zákazníci, kteří dávají přednost jinému materiálu než je dřevo. Hrozbou je také vyšší cena výrobků ve výběrovém řízení než je cena konkurence, s tím souvisí ohrožení ze strany stávající konkurence, která stanovuje často cenu, která je na úrovni nebo dokonce pod úroveň výrobních nákladů. Vyšší cenu než konkurence má organizace u výroby kuchyňských linek a jiného nábytku, kdy je důvodem vysoký podíl lidské práce a především zakázková výroba. V neposlední řadě uvádím hrozbu odchodu stálých zaměstnanců, kteří pro organizaci pracují od jejích počátků a na kterých je organizace stavěna. Vysokou hrozbu představuje také nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oboru na trhu práce.

Samotná SWOT analýza organizace je vypracována na základě dotazníku pro vnější a vnitřní prostředí, kde je hodnocena závažnost a hodnocení jednotlivých faktorů. U silných a slabých stránek bylo použito hodnocení na stupnici 1 – 4, kdy 1 znamená velmi významná slabá stránka, 2 méně významná slabá stránka, 3 méně významná silná stránka a 4 velmi významná silná stránka. U příležitostí a ohrožení byla využita stupnice od 1 do 5, kdy 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší pravděpodobnost úspěchu, resp.

výskytu. Součet vah jednotlivých faktorů musí dát součet 1. Vážené skóre je výsledkem násobku závažnosti a hodnocení.

Tabulka 5: Hodnocení faktorů vnitřního prostředí

Silné stránky				
Faktory		Váha	Hodnocení	Vážené skóre
1.	43 let historie	0,041	4	0,16
2.	Osvědčení o ověření vlastností a kvalifikaci pro dřevěné okno dvojitě deštěné	0,041	3	0,12
3.	ČSN EN 9001:2009	0,030	3	0,09
4.	dobré reference	0,051	4	0,20
5.	kvalitní výrobky	0,051	4	0,20
6.	věrní zákazníci	0,051	4	0,20
7.	flexibilita a krátké dodací lhůty	0,041	4	0,16
8.	používání kvalitních materiálů	0,041	3	0,12
9.	vyjednávání s dodavateli o slevě	0,036	3	0,11
10.	CNC obráběcí centrum	0,051	4	0,20
11.	stabilní tým pracovníků	0,051	4	0,20
12.	dobré vztahy se zaměstnanci	0,030	3	0,09
Slabé stránky				
13.	sídlo organizace	0,051	1	0,05
14.	nedokonalá organizační struktura	0,041	2	0,08
15.	chybějící software pro tvorbu cenových nabídek	0,030	2	0,06
16.	nedostatečná a neinovovaná marketingová komunikace	0,051	1	0,05
17.	zastaralý vozový park	0,036	2	0,07
18.	vyšší zadluženost	0,041	1	0,04
19.	doba obratu pohledávek	0,051	1	0,05
20.	vysoké krátkodobé závazky	0,041	1	0,04
21.	nedokonalá organizace výroby	0,041	2	0,08
22.	sezónní výkyvy zakázek	0,030	2	0,06
23.	peněžní motivace zaměstnanců	0,036	2	0,07
24.	fluktuace na některých pracovních pozicích	0,041	2	0,08
Součet		1,000	x	2,61

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi významné silné stránky, které ukazuje tabulka 5, patří dobré reference, kvalitní výrobky, věrní zákazníci, CNC obráběcí centrum a stabilní tým pracovníků. Naopak za významné slabé stránky je považováno sídlo organizace, nedostatečná a neinovovaná marketingová komunikace a dlouhá doba obratu pohledávek.

Pro hodnocení výkonnosti a závažnosti u analýzy SW organizace je použita matice závažnost/výkonnost, která obsahuje čtyři kvadranty, jak je patrné z obrázku 32. Faktory v levém horním kvadrantu dle Horákové (2003) by měla organizace vzhledem k vysoké důležitosti výkonnostně posílit. Pravý horní kvadrant obsahuje nejdůležitější faktory pro prosperitu organizace. Zde by se měla organizace soustředit na udržení pozice těchto faktorů. Levý dolní kvadrant obsahuje nepřilíš důležité faktory pro podnikání, nejsou prioritní pro budoucnost organizace. A v pravém dolním kvadrantu jsou soustředěny faktory nízké důležitosti, ovšem projevuje se zde výrazně síla organizace. Nezbytné je zde, aby organizace posoudila nebezpečí zbytečně vynakládaného úsilí.

Obrázek 32: Matice závažnosti/výkonnosti organizace TRUST-ts spol. s r.o.

		výkonnost	
		nízká	vysoká
závažnost	vysoká	<ul style="list-style-type: none"> • sídlo organizace • nedostatečná a neinovovaná marketingová komunikace • vyšší zadluženost • doba obratu pohledávek • vysoké krátkodobé závazky • nedokonalá organizační struktura • nedokonalá organizace výroby • fluktuace na některých pracovních pozicích 	<ul style="list-style-type: none"> • 43 let historie • Osvědčení o ověření vlastností a kvalifikaci pro dřevěné okno dvojité deštěné • dobré reference • kvalitní výrobky • používání kvalitních materiálů • CNC obráběcí centrum • stabilní tým pracovníků • věrní zákazníci • flexibilita a krátké dodací lhůty
	nízká	<ul style="list-style-type: none"> • chybějící software pro tvorbu CN • zastaralý vozový park • sezónní výkyvy zakázek • peněžní motivace zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • vyjednávací síla s dodavateli o slevách • ČSN EN 9001:2009 • dobré vztahy se zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování dle Horáková (2003)

Tabulka 6: Hodnocení faktorů vnějšího prostředí

Příležitosti				
Faktory		Váha	Hodnocení	Vážené skóre
25.	dostupná a levná pracovní síla	0,047	4	0,186
26.	růst odvětví	0,058	3	0,174
27.	orientace na nové zákazníky	0,047	4	0,186
28.	spolupráce se stavebními organizacemi a projekčními kanceláři	0,058	5	0,291
29.	rostoucí počet zákazníků	0,058	4	0,233
30.	zvýšení exportu do zahraničí	0,058	3	0,174
31.	získání nových dodavatelů	0,023	4	0,093
32.	pozitivní faktory dřeva oproti plástu	0,023	3	0,070
33.	zvýšení a inovace marketingové komunikace	0,047	4	0,186
34.	úsporná opatření pro snížení nákladů spojených s výrobou	0,058	3	0,174
35.	zvýšení kvalifikace řídicích pracovníků	0,023	2	0,047
Ohrožení				
36.	změna legislativy	0,035	4	0,140
37.	nezájem o nabízené výrobky	0,047	2	0,093
38.	mění se potřeby zákazníků	0,035	3	0,105
39.	platební neschopnost odběratelů	0,058	4	0,233
40.	rostoucí cena materiálů a energií	0,035	3,5	0,122
41.	vstup nového konkurenta	0,058	4	0,233
42.	hrozba substituce dřeva	0,035	4	0,140
43.	vyšší cena výrobků než konkurence	0,058	5	0,291
44.	stávající konkurence	0,058	3,5	0,203
45.	odchod stálých zaměstnanců	0,047	2	0,093
46.	nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0,035	3	0,105
Součet		1,000	x	3,57

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové vážené skóre hodnocení faktorů vnějšího prostředí je nadprůměrné. Za výrazně nadprůměrnou příležitost se jeví spolupráce se stavebními organizacemi a projekčními kanceláři a za ohrožení vyšší cena výrobků než má konkurence. Naopak za výrazně podprůměrnou příležitost je považováno zvýšení kvalifikace řídicích pracovníků a za hrozbu nezájem o nabízené produkty a odchod stálých zaměstnanců.

Na následujících obrázcích jsou zobrazeny matice příležitostí a matice ohrožení organizace. Pro tyto matice je v tabulce 6 uvažováno hodnocení v případě nízké pravděpodobnosti úspěchu, resp. výskytu od 1 do 3 a v případě vysoké pravděpodobnosti úspěchu, resp. výskytu nad hodnotou 3 do 5. V případě nízké

přitažlivosti, resp. závažnosti je uvažováno hodnocení od 0 do 0,035 a nad tuto hodnotu je uvažována přitažlivost, resp. závažnost vysoká.

Obrázek 33: Matice příležitostí organizace TRUST-ts spol. s r.o.

		pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
přitažlivost	vysoká	<ul style="list-style-type: none"> dostupná a levná pracovní síla orientace na nové zákazníky spolupráce se staveb. organizacemi a projekčními kancelářemi rostoucí počet zákazníků zvýšení a inovace mark. komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> růst odvětví zvýšení exportu do zahraničí úsporná opatření pro snížení nákladů spojených s výrobou
	nízká	<ul style="list-style-type: none"> získání nových dodavatelů 	<ul style="list-style-type: none"> pozitivní faktory dřeva oproti plasty zvýšení kvalifikace řídicích pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování dle Horáková (2003)

V případě matice příležitostí na obrázku 33 jsou dle Horákové (2003) v levém horním kvadrantu zobrazeny výborné příležitosti organizace, které jsou nejlépe využitelné. A naopak v pravém dolním kvadrantu jsou příležitosti nevýznamné, které jsou nejméně vhodné. Pravý horní kvadrant zobrazuje atraktivní příležitosti, které jsou obtížně realizovatelné. Levý dolní kvadrant nevykazuje vysokou atraktivnost, která by znamenala jasný úspěch.

Obrázek 34: Matice ohrožení organizace TRUST-ts spol. s r.o.

		pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	Nízká
závažnost	vysoká	<ul style="list-style-type: none"> platební neschopnost odběratelů vstup nového konkurenta vyšší cena výrobků než konkurence stávající konkurence 	<ul style="list-style-type: none"> nezájem o nabízené výrobky odchod stálých zaměstnanců
	nízká	<ul style="list-style-type: none"> změna legislativy hrozba substituce dřeva rostoucí cena materiálů a energií 	<ul style="list-style-type: none"> mění se potřeby zákazníků nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování dle Horáková (2003)

V případě matice ohrožení na obrázku 34 jsou v levém horním kvadrantu zobrazeny nejvýraznější hrozby organizace. Dále dle Horákové (2003) ohrožení v pravém dolním

kvadrantu nejsou příliš podstatná, ale hrozby v levém dolním a pravém horním kvadrantu sice bezprostředně organizace neparalyzují, ale nelze je podcenit vzhledem k budoucímu vývoji.

Obrázek 35 zobrazuje výsledek SWOT analýzy organizace. Zobrazuje faktory, které představují nejpodstatnější silné a slabé stránky a příležitosti a ohrožení.

Obrázek 35: Výsledek SWOT analýzy organizace TRUST-ts spol. s r.o.

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	<p><i>Silné stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 43 let historie • dobré reference • kvalitní výrobky • věrní zákazníci • CNC obráběcí centrum • stabilní tým pracovníků 	<p><i>Slabé stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • sídlo organizace • nedostatečná a neinovovaná marketingová komunikace • doba obratu pohledávek
Vnější	<p><i>Příležitosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • spolupráce se stavebními organizacemi a projekčními kancelářemi 	<p><i>Ohrožení</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • vyšší cena výrobků • než konkurence

Zdroj: vlastní zpracování dle Horáková (2003)

Určení strategie

Na základě provedené SWOT analýzy byla pro zlepšení konkurenceschopnosti určena strategie SO neboli strategii „VYUŽITÍ“, jak je viditelné z obrázku 36. Silné stránky a příležitosti zde mají zásadní vliv. Organizaci bych doporučila využít silné stránky pro získání příležitostí, které se objevují ve vnějším prostředí. Konkrétní rozpracování strategie je uvedeno v kapitole 6.

Obrázek 36: SWOT matice a výběr strategie

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie "HLEDÁNÍ"	SO strategie "VYUŽITÍ"
Ohrožení (T)	WT strategie "VYHÝBÁNÍ"	ST strategie "KONFRONTACE"

Zdroj: vlastní zpracování dle Tichá a Hron (2002)

6 DISKUSE, NÁVRH STRATEGIE

V této kapitole jsou shrnuty výsledky, které byly zjištěny prostřednictvím provedených analýz. Z vnějšího prostředí jsou zhodnoceny výsledky zjištěné z Porterova modelu pěti sil a z prostředí vnitřního výsledky z funkcionálních oblastí jako marketing, výroba, finance a řízení lidských zdrojů. Na základě zjištěných skutečností jsou navrženy změny pro zlepšení strategického řízení v organizaci a nakonec je navržena a popsána strategie pro budoucí vývoj organizace, která vyplývá z provedené SWOT analýzy.

Porterův model pěti sil

Prostřednictvím Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, že organizace získává zákazníky nejvíce dobrými referencemi a má mnoho věrných zákazníků, kteří se do organizace rádi vracejí. Příležitost pro organizaci představuje, jak vyplývá ze strategie, spolupráce se stavebními organizacemi a projekčními kancelářemi.

Co se týče dodavatelů, organizace dlouhodobě spolupracuje s několika ověřenými dodavateli. Pro jejich hodnocení používá formulář Hodnocení dodavatelů, kde považují hodnocená kritéria za nedostačující. Hodnocená kritéria bych doplnila o:

- rychlost odezvy na poptávku s hodnotící stupnicí:
 - 1 – poptávka vyřízena bezodkladně
 - 2 – poptávka vyřízena do 1 dne
 - 3 – poptávka vyřízena do 3 dnů
 - 4 – poptávka vyřízena do 5 dnů
 - 5 – poptávka vyřízena do 10 dnů nebo nevyřízena
- poskytované slevy s hodnotící stupnicí:
 - 1 – sleva 30 % a více
 - 2 – sleva 21 % - 29 %
 - 3 – sleva 11 % - 20 %
 - 4 – sleva do 10 %
 - 5 – bez slevy
- pružnost reakce na požadavky zákazníka s hodnotící stupnicí:
 - 1 – velmi spokojen
 - 2 – spokojen

3 – spokojen s připomínkami

4 – nespokojen

5 – velmi nespokojen

Díky CNC stroji se stala organizace dostatečně konkurenceschopná, proto se hrozbou vstupu nových konkurentů příliš nezaobírá stejně jako hrozbou substitutů, neboť památkově chráněné výrobky v památkové zóně nahradit jiným výrobkem nelze. Analýza konkurenční rivality v odvětví ukázala, že se jedná o středně až vysoce konkurenční odvětví. Konkurenci organizace vnímá především ve výběrových řízeních, kde některé organizace stanovují ceny na úrovni nebo dokonce pod úrovní svých výrobních nákladů.

Marketing

Při analýze funkcionální oblasti marketingu jsou analyzovány čtyři politiky a to produktová, cenová, komunikační a distribuční. Z produktové politiky vyplývá, že se organizace zabývá převážně výrobou památkově chráněných truhlářských výrobků, kam se zařazují špaletová okna, dveře, repliky nábytku apod.

Z analýzy politiky cenové je patrné, že pro tvorbu cenových nabídek organizace postrádá software, který by urychlil a zefektivnil vypracovávání spousty cenových nabídek, které denně obchodní oddělení obdrží. Proto bych navrhovala zakoupit softwarový program pro tvorbu cenových nabídek, konkrétně program DAEX Generátor v14 OKNA & DVEŘE, který umí navrhnout okna a dveře včetně materiálu, kování, rozměrů a především cen. Náklady, které by organizace musela na software vynaložit, by činily 40 980 Kč bez DPH („DAEX Generátor v14,“ 2014).

Výrazné nedostatky však vyplývají z oblasti marketingové komunikace, která je v organizaci na nízké úrovni, vyžaduje rozšíření a inovaci. Organizaci bych doporučovala inovaci loga, neboť současná podoba je podle mého vnímání nezajímavá a málo výrazná. Na obrázku 37 navrhuji modernější podobu loga, která podpoří image organizace a ze které lépe vyplyne vize a samotné poslání organizace. Doposud používané logo by muselo být nahrazeno novým všude tam, kde je uvedeno. Změna by se týkala všech obchodních písemností, služebních automobilů, loga na budově, vizitkách a na webových stránkách organizace. Při výrobě pracovního oblečení a reklamních předmětů by bylo současné logo také nahrazeno. Náklady vyčíslené

organizací CZECH PROMOTION s.r.o. na tvorbu loga včetně nákladů spojených se změnou by činily 9 000 Kč bez DPH.

Obrázek 37: Návrh nového loga organizace



Zdroj: vlastní zpracování

Dále bych navrhovala inovaci reklamy, z toho samého důvodu jako inovaci loga, v Regionálním kulturním měsíčníku, kde bych uvedla produktové portfolio organizace s vyobrazením ukázky některých výrobků v zajímavém a kreativním provedení. Náklady na tuto inovaci by činily 4 000 Kč bez DPH.

Jak vyplývá z určené strategie zaměřit se na stavební organizace a projekční kanceláře, doporučila bych organizaci oslovení a navázání kontaktu s těmito organizacemi a kanceláři. Především bych doporučila pro tyto účely vytvoření nového prezentačního katalogu organizace TRUST-ts spol. s r.o., kde by byly výrobky a popisy, které budou tyto stavební organizace a projekční kanceláře nabízet. Cena za tvorbu a tisk 500 ks tohoto katalogu specializovanou organizací CZECH PROMOTION s.r.o. se pohybuje kolem 20 000 Kč bez DPH.

Organizace pro své zviditelnění nevyužívá možnosti v mediálních prostředcích. Podle mého názoru je pro ni takováto reklama velmi nákladná a byla by v případě reklamy na výrobu památkově chráněných výrobků málo účinná nebo dokonce by neměla žádný efekt.

V rámci zjišťování spokojenosti zákazníků organizace používala dotazníkovou formu, která se však neosvědčila, proto bylo od ní upuštěno. Pro zlepšení zjišťování spokojenosti zákazníků bych navrhovala vymezit prostor v Předávacím protokolu, který vyplňuje zákazník při předání díla. Do tohoto formuláře bych zařadila otázky typu:

Jste spokojeni s šíří naší nabídky výrobků a poskytovaných služeb?

Jste spokojeni s cenovou úrovní našich výrobků a služeb?

Jste spokojeni s rychlostí vyřizování Vašich požadavků?

Jste spokojeni s ochotou našich pracovníků při osobním jednání?

Jste spokojeni s informovaností z naší strany?

Na základě odpovědi na tyto otázky získá organizace od zákazníků určitou zpětnou vazbu, zaměří se na zákazníky vnímané nedostatky a může tak zvýšit jejich spokojenost.

K vylepšení webových stránek bych žádné zásadní změny nedoporučovala. Pouze bych navrhla přidat diskusi, kde by mohli zákazníci psát své názory a dále bych pro zjišťování spokojenosti zákazníků přidala krátký dotazník s výše zmiňovanými otázkami. Za velkou příležitost považuji uvedení webových stránek organizace do angličtiny a němčiny, neboť jsou dostupné pouze v jazyce českém. Organizace by tak mohla získat více zakázek v zahraničí. Předpokládaná investice na tvorbu webových stránek s jazykovými mutacemi od organizace CZECH PROMOTION s.r.o. by dosahovala částky 16 000 Kč bez DPH.

Z charakteristiky distribuční politiky je patrný problém v zastaralém vozovém parku, což představuje riziko nehody nebo poruchy při distribuci výrobků k zákazníkovi. Organizaci bych do budoucna doporučovala zakoupit přednostně ještě jednu dodávku Opel Movano a nahradit tak VW transporter, který je opravdu v kritickém technickém stavu. Cena u této dodávky vzhledem k počtu najetých kilometrů a roku výroby se pohybuje kolem 200 000 Kč.

Finance

Z provedené finanční analýzy vyplývá vyšší zadluženost organizace, neboť doporučené hodnoty uváděné literaturou jsou nižší. Tuto výši zadluženosti způsobují především vysoké krátkodobé závazky, v roce 2013 tvoří 27 % cizích zdrojů úvěr na CNC obráběcí centrum. Po splacení současného úvěru doporučuji organizaci, aby se zaměřila právě na snížení krátkodobých závazků. Organizaci by při snížení ukazatele zadluženosti pomohl níže uvedený systém záloh, který by krátkodobé závazky snížil.

Ukazatel rentability aktiv má sestupný trend a nejnižších hodnot dosahuje v roce 2013, kdy organizace vykazuje kvůli vysokým odpisům ztrátu. Zvýšení by organizace dosáhla vyššími tržbami za vlastní výrobky a služby a následně zvýšením výsledku hospodaření nebo snížením nákladů.

Hodnoty ukazatele běžné likvidity za posledních pět let značně kolísaly. Situace se zlepšila v roce 2013, kdy hodnota běžné likvidity dosahovala 1. Tato hodnota je

na hranici, ale je uspokojivá oproti minulým rokům, kdy činila méně než 1 a bylo zde riziko platební neschopnosti organizace. V případě, že jsou oběžná aktiva větší než krátkodobé závazky, běžná likvidita se zvýší snížením krátkodobých závazků. Pohotová likvidita doporučené hranice nedosahuje ani v jednom ze zkoumaných roků, to opět způsobují vysoké krátkodobé závazky, které způsobuje dlouhá doba obratu pohledávek. Doporučením je opět níže popsáný systém záloh. Rozdíl mezi běžnou a pohotovou likviditou není výrazný, což svědčí o tom, že organizace nedrží příliš velké skladové zásoby.

Doba obratu zásob se v posledních třech letech příliš neliší. Tato doba se pohybuje okolo 30 dní kvůli tomu, že se objednává specifický materiál na zakázky a ne na sklad. Organizaci navrhuji, pokud to bude možné, nabídnout a použít materiál dlouhodobě ležící na skladě na současné zakázky.

Kriticky se v roce 2013 jeví doba obratu pohledávek, která v tomto roce dosahuje 103 dnů. Tato situace poukazuje na problematické odběratele, kteří neplatí své závazky včas a je příčinou vysokých krátkodobých závazků organizace, které jsou hrazeny se zpožděním. Je však možné, že organizace vyfakturovala zakázku na konci roku se splatností pro další rok. To by vysvětlovalo navýšení krátkodobých pohledávek oproti rokům minulým. Organizaci bych však doporučovala, aby si od zákazníků brala zálohy, především od těch, se kterými nikdy neuzavřela smlouvu. Před započítáním výroby doporučuji zálohu ve výši 25 % ceny díla, během výroby 50 % a při předání díla posledních 25 % ceny díla. Tento systém záloh vyřeší a sníží krátkodobé závazky za materiál.

Výroba

Analýzou bylo potvrzeno, že výroba je klíčovým a nejdůležitějším článkem v organizaci. Zjištěny byly určité nedostatky v plánování výroby, ve sledování využitelnosti technologií a v oblasti struktury nákladů výroby, kde bych organizaci doporučila několik návrhů pro jejich snížení.

Hlavním problémem, který jsem v organizaci shledala, je plánování zakázek takovým způsobem, aby byly plněny do termínu. Navrhovala bych plánování jednotlivých zakázek na delší časové období do harmonogramu výroby tak, aby nedocházelo při jejich realizaci k pracovnímu shonu, stresu a panice. Za důležité považuji důsledné zvážení potvrzování termínů zákazníkům a dále je nutné, aby organizace včas

rozpoznala, zda stihne množství zakázek vyrobit sama nebo bude třeba zajistit spolupráci se subdodavateli.

Podle mého názoru je dále nutné zlepšit organizování pracovníků na jednotlivých zakázkách a tím i produktivitu práce. Stává se totiž, že se pracovníci věnují více zakázkám najednou a z toho důvodu může dojít k pochybení. Když se bude každý věnovat své práci, výsledek bude určitě bezchybný a odpovědnost za výrobek jednoznačná.

V plánování výroby je nutné podle pracovníků zlepšit domlouvání detailů pro výrobu, které nejsou zakresleny v projektové nebo výrobní dokumentaci. Dále je nutné předávat včas pracovníkům změny, ke kterým na zakázkách dochází, protože potom se neustále dotazují vedoucího výroby a ten nemůže vykonávat v klidu svou práci, neboť je neustále vyrušován.

Další záležitosti, které je nutno věnovat pozornost, je odepisování plošného materiálu a řeziva dle skutečné spotřeby. V současné době si zaměstnanci vyzvedávají materiál sami s tím, že si zapisují záznamy s uvedením množství materiálu a zakázky, které na konci měsíce předají skladníkovi ke spotřebě. Často se však stává, že si nezapiší vše a materiál není odepsán. Řešením by bylo, kdyby tento materiál spadal taktéž do působnosti skladníka, neboť se jedná o nejnákladnější položku výroby. Pokud by toto řešení nebylo reálné, potom bych doporučovala provádět pravidelně každý měsíc inventuru, kdy mají pracovníci ještě v paměti co, kolik a na jakou zakázku spotřebovali.

Na základě získaných informací bylo shledáno, že před výrobou některých zakázek chybí písemná objednávka nebo smlouva. Výroba na zakázce bývá započata pouze na základě ústní dohody, případně jsou smluvní dokumenty vystaveny v průběhu realizace nebo dokonce až po ukončení zakázky. Je nutné upomínat a vyžadovat od zákazníka písemnou objednávku, na základě které se začne teprve vyrábět. Pracovníci by měli vyžadovat od zákazníků podepsání projektové a výrobní dokumentace jako stvrzení domluvy a předcházení potenciálním sporům.

Organizace pořídila pro zvýšení konkurenceschopnosti CNC obráběcí stroj pro truhlářskou výrobu. Pro zjištění výkonnosti stroje bych doporučila, aby odpovědní pracovníci vedli denní záznamy o provozu a tím zjistili jeho využitelnost a prostoje s návrhem pro zlepšení efektivnosti využívání.

Mezi nejvíce nákladové položky výroby patří spotřeba materiálu a energie a osobní náklady. Pro snížení spotřeby energie bych doporučila organizaci zavést jednotnou pracovní dobu a v letním období celozávodní dovolenou. V současné době totiž zaměstnanci docházejí do práce, jak se jim hodí, dovolenou čerpají postupně a neberou tyto skutečnosti v potaz. Proto bych zavedla začátek pracovní doby od 6:30 a v letním období 14 dní celozávodní dovolené. Během této dovolené by se uzavřela a zastavila výroba, která by ale neplatila pro administrativní pracovníky. Ti by zastupovali organizaci i po dobu uzavření výroby.

Řízení lidských zdrojů

V oblasti řízení lidských zdrojů bylo zjištěno, že je organizace charakteristická stabilním týmem pracovníků a dobrými vztahy s pracovníky. Ke konci roku 2013 je patrné navýšení zaměstnanců kvůli broušení polotovarů, které CNC stroj vyrobí.

Organizace je charakteristická funkčně štábní organizační strukturou, kde jsem shledala určité nesrovnalosti. Vedoucí výroby a mistr věnují většinu svého času realizaci zakázek a zbývá jim málo času na vypracovávání cenových nabídek. Doporučovala bych organizaci zřídit pozici kalkulanta, která by zajistila plnění veškerých cenových nabídek, které organizace obdrží. Kalkulant by byl podřízen vedoucí obchodního úseku a jeho hrubá mzda za měsíc by činila 15 000 Kč.

Závažným problémem, který jsem shledala, je rozpětí řízení, konkrétně mistra výroby. Mistr má pod sebou dle organizační struktury vedoucí výrobních part, seřizovače a údržbáře. Ale ve skutečnosti řídí všechny dělníky. Podle mého názoru je toto rozpětí řízení moc široké, kdy při velkém množství zakázek vzniká chaos a dochází k nízké kvalitě práce, stresu a vyčerpání. Proto bych navrhovala přijmout ještě jednoho mistra, jehož měsíční hrubá mzda by činila 20 000 Kč. V souvislosti s tímto problémem souvisí pravidelná fluktuace na pracovní pozici mistra, na kterého jsou kladeny vysoké nároky a velká spousta práce, kterou vykonává jeden člověk za dva.

Dalším nedostatkem je pracovní doba skladníka, která činí pouze 5 hodin denně. Zbývající část pracovní doby vydává materiál vedoucí výroby, mistr výroby nebo kdokoliv, kdo je zrovna k dispozici. Z toho vyplývá, že do skladu má přístup více lidí a často vznikají neshody s neodepsaným materiálem. Proto doporučuji organizaci prodloužit pracovní dobu skladníka na 8 hodin, během kterých si zaměstnanci budou vyzvedávat materiál a nikdo jiný než skladník mít přístup do skladu nebude.

Když jsem se zabývala popisy práce vedoucích, zjistila jsem, že u vedoucích oddělení se odpovědnost liší od skutečnosti. Především vedoucí výroby nemá odpovědnost vypracovávat cenové nabídky, ale ve skutečnosti je sestavuje. Naopak u pravomocí jsem zásadní problém neshledala.

Ohledně odměňování považuji za velmi demotivující odměňování 13. platem pouze některých zaměstnanců. Když už bude organizace tyto platy vyplácet, tak doporučuji všem bez rozdílu nebo nikomu. Dále bych podotkla, že z poskytnutých informací a na základě pozorování není jasné, podle čeho jsou zaměstnanci zařazeni do tarifních tříd pro odměňování. Doporučila bych zde revizi platebních výměrů u všech zaměstnanců a stanovení mzdy na základě praxe, získaných zkušeností, samostatnosti, všestrannosti a v neposlední řadě na základě doby působení v organizaci.

Z porovnání průměrných hrubých měsíčních mezd v ČR, odvětví a ve zkoumané organizaci byly zjištěny patrné rozdíly. V organizaci jsou oproti ČR tyto mzdy nižší v průměru o 6 400 Kč a oproti stavebnictví nižší v průměru o 4 500 Kč. Přesto bych zatím organizaci nedoporučovala výrazně zvyšovat mzdy.

Pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců bych organizaci navrhovala zavést anonymní dotazníkovou formu, kde bych se zaměřila na zjišťování spokojenosti s ohodnocením, pracovními podmínkami, se stylem vedení, s počtem týdnů dovolené, s náplní práce, systémem výhod, kariérním růstem a vzdělávacím systémem. Na základě zjištěných skutečností by mohla organizace v rámci svých možností provést taková opatření, která by vedla ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Podle mého názoru je důležité, aby byli zaměstnanci spokojeni, neboť jejich spokojenost se odráží na jejich pracovním výkonu a výkonu celé organizace.

Pro majitele, jednatele a ředitele organizace, který celou organizaci řídí, by mohla být příznivá příležitost zvýšení kvalifikace prostřednictvím vysokoškolského vzdělání v oblasti managementu, marketingu a obchodu. Navrhuji studium oboru Obchodní podnikání na Jihočeské univerzitě, Ekonomické fakultě v kombinované formě. Nejaktuálněji uvedená cena pro zahájení studia v říjnu 2013 činí za 2 semestry bakalářského studia 18 900 Kč a cena za 2 semestry navazujícího magisterského studia 27 900 Kč („Mimořádné studium,“ n.d.). Dle jednání s ředitelem usuzuji, že má o vysoké vzdělání zájem a do budoucna uvažuje o tomto studiu.

Výčet výše zmiňovaných návrhů není však vyčerpávající, neboť zkoumáním výše analyzovaných oblastí více do hloubky a analýzou dalších oblastí vnějšího a vnitřního prostředí by jich bylo pro zlepšení strategického řízení v organizaci mnohem více.

Strategie

Z provedené SWOT analýzy byla vybrána strategie „využití“, kdy silné stránky a příležitosti mají zásadní vliv. Organizaci bych radila využít příznivých silných stránek pro získání příznivých příležitostí. Konkrétně doporučuji využít dlouholeté historie, dobrých referencí a statusu kvalitních výrobků k navázání spolupráce se stavebními organizacemi a projekčními kanceláři. Stavební organizace by svou nabídku doplnily o památkově chráněné výrobky a projekční kanceláře by výrobky organizace nabízely ve svých projektech. Projekční kanceláře by při projektování staveb nabízely vedle památkově chráněných výrobků i typové dveře pro rodinné domy. Podnětem této spolupráce by mohl být nový, k těmto účelům vytvořený, prezentační katalog s vyobrazenými památkově chráněnými výrobky a typovými dveřmi, které již organizace vyrobila. Za vhodné považuji oslovení těchto organizací a kanceláří prostřednictvím osobní návštěvy ředitele organizace. Pro realizaci této strategie bude nápomocné několikrát zmiňované CNC obráběcí centrum, které snižuje náklady na výrobu, a také stabilní tým pracovníků, který v organizaci dlouhodobě působí a napomáhá tak k dosažení jejích vytyčených cílů. Prostřednictvím realizace této strategie dojde ke zvýšení tržního podílu a rozšíří se tak dále povědomí o organizaci.

Za další příležitosti, které by se jevily jako příznivé pro zvýšení tržního podílu, považuji rozšíření a inovaci dosavadní marketingové komunikace, jak je navrhováno výše, a získání více zakázek v zahraničí. Zakázky v zahraničí by mohla organizace získat prostřednictvím účasti na zahraničních veletrzích, prostřednictvím webových stránek nebo oslovením zahraničních stavebních organizací.

7 ZÁVĚR

Na závěr lze říci, pokud chce organizace dlouhodobě působit na trhu, musí mít přesně definovanou strategii a směr jejího budoucího vývoje.

Jak bylo již zmíněno, cílem mé diplomové práce bylo zhodnocení strategického řízení ve vybrané organizaci a navržení strategie vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti, konkrétně v organizaci TRUST-ts spol. s r.o. se sídlem v Trhových Svinech. V mé práci jsem se zabývala analýzou mikrookolí organizace prostřednictvím Porterova modelu pěti sil a analýzou ve vybraných funkcionálních oblastech (marketing, finance, výroba a řízení lidských zdrojů). Na základě zjištěných skutečností jsem určila konkrétní strategii a navrhla několik změn ve zkoumaných oblastech pro zlepšení strategického řízení organizace.

Z analýzy mikrookolí vyplývá, že se organizace pohybuje ve středně až vysoce konkurenčním odvětví. Jelikož vlastní CNC obráběcí centrum, stala se dostatečně konkurenceschopná. Zákazníky získává prostřednictvím dobrých referencí a dlouhodobě spolupracuje s ověřenými dodavateli.

Z analýzy funkcionální oblasti marketingu, konkrétně produktové politiky vyplývá, že se organizace zabývá především výrobou památkově chráněných výrobků. V oblasti cenové politiky poukazují na chybějící software pro tvorbu cenových nabídek a v politice distribuční na zastaralý vozový park. Nejvíce jsem se zaměřila na komunikační politiku, kde je zřejmá slabá a neinovovaná marketingová komunikace. Provedením finanční analýzy jsem dospěla k závěru, že je organizace zatížena vyšší zadlužeností. Organizace v posledních pěti letech realizovala několik investic, proto ta vyšší zadluženost a ztráta způsobená vysokými odpisy. Podle mého názoru si jinak organizace v dlouhodobém horizontu vede dobře. V roce 2013 poukazují na problematické odběratele, kdy navrhuji zavést systém záloh, který vyřeší i vyšší krátkodobé závazky. Výroba je klíčovým článkem organizace, jejíž silnou stránkou se stalo CNC obráběcí centrum. Zde uvádím několik úsporných opatření pro snížení spotřeby energií a několik návrhů pro efektivnější plánování a realizaci výroby. Organizace je charakteristická stabilním týmem pracovníků, který se podílí na jejím dosahování stanovených cílů. Při zkoumání organizační struktury organizace a této oblasti celkově jsem však shledala několik nesrovnalostí. Za závažnější nedostatek

považuji peněžní motivaci/demotivaci pracovníků a fluktuaci na pracovní pozici mistra výroby.

Na závěr jsem stanovila strategii „využití“, kde převládají silné stránky a příležitosti. Konkrétně navrhuji využít silných stránek k navázání spolupráce se stavebními organizacemi a projekčními kancelářemi a snažit se tak zvýšit podíl na trhu a rozšířit povědomí o organizaci. Za další příležitosti pro zvýšení tržního podílu považuji rozšíření a inovaci marketingové komunikace, získání více zakázek v zahraničí a v neposlední řadě za vhodnou příležitost považuji i zvýšení kvalifikace řídicích pracovníků.

V souvislosti se splněním stanoveného cíle spatřuji přínos práce v získání praktických zkušeností za pomoci spolupráce organizace TRUST-ts spol. s r.o. Na základě mých teoretických znalostí jsem si udělala obrázek, jak se strategické řízení realizuje a jak funguje v praxi. Na druhou stranu se stala tato práce přínosná i pro organizaci, která výše provedené analýzy doposud nerealizovala. Dále se obohatila o spolupráci tohoto rozsahu, s ochotou se mi věnovala a ráda se mnou uzavře v budoucnu pracovní smlouvu. Se vstřícností přijala můj návrh strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti a návrhy na změny, které využije pro zlepšení strategického řízení organizace.

Na závěr bych konstatovala, že organizace je dle mého názoru konkurenceschopná.

I SUMMARY

The aim of my thesis was to evaluate strategic management in a selected organization and propose a strategy to improve competitiveness, particularly in the organization TRUST-ts spol. s r.o. based in Trhové Sviny.

In my work I deal with the analysis of microenvironment and analysis in selected functional areas. Based on the findings, I identified a specific strategy and proposed several changes for improving the strategic management of the organization.

From the analysis of the microenvironment suggests that organization operates in medium to highly competitive industry. Since it owns CNC machining system, became sufficiently competitive. It obtains the customer through good references and long-term cooperates with trusted suppliers. Within the functional area of marketing I was most focused on communication policy, which is an obvious weak and non-upgraded marketing communications. Performing financial analysis, I conclude that the organization is burdened with higher debt levels. Organization in the last five years made several investments, hence the higher indebtedness and loss due to high depreciation. In my opinion the organization in the long term works well. Production is a key element of the organization whose forte has become a CNC machining system. Here are some cost-saving. The organization is characterized by a stable team of workers. In severe shortage I consider monetary incentive / disincentives for workers and fluctuation in position of master production.

In conclusion, I set out the strategy "use" dominated the strengths and opportunities. Specifically, I propose to use strengths to establish cooperation with building organizations and design offices to increase market share I consider opportunities for further expansion of marketing communications, obtaining more contracts abroad and even upgrade the skills of managers.

In connection with the fulfilment of its objective, I see benefit in gaining practical work experience. On the other hand, this work has become beneficial for the organization as well, as it had not realized the conducted analyses before.

In conclusion, I found that the organization affects me as competitive.

Key words: analysis, marketing, financial analysis, production, human resources management, SWOT analysis, competitiveness, strategy.

II PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada.
- Cole, A. G. (1997). *Strategic management: Theory and Practice* (2nd ed.). London: Thomson Learning.
- DAEX Generátor v14 OKNA & DVEŘE. (2014). Získáno 9.4.2014, z http://www.spinar.cz/produkt/daex_generator_okna_dvere_v14/index.php
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.
- Fotr, J., Vacík E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada.
- Havelková, K. (2013). Investujeme stále a v době recese nejvíc. *Dřevařský magazín*, 14, 40-41.
- Henry, E. A., (2011). *Understanding strategic management* (2nd ed.). Oxford New York: Oxford University Press.
- Horáková, H., (2003). *Strategický marketing* (2., rozš. a aktualiz. vyd.). Praha: Grada.
- Horalíková, M., (1999). *Personální řízení*. Praha: Credit.
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada.
- Jirásek, A. J. (2003). *Strategie: Umění podnikatelských vítězství* (2. vyd.). Praha: Kamil Mařík - Professional.
- Jeffs, CH. (2008). *Strategic management*. London: SAGE Publications.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi* (2. vyd.). Praha: C.H. Beck.
- Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) - systematická část. (n.d.). Získáno 2.4.2014, z [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_\(cz_nace\)_systematicka_cast/\\$File/85048625.xls](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_(cz_nace)_systematicka_cast/$File/85048625.xls)

- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, G., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2007). *Marketing management* (12. vyd.). Praha: Grada.
- Košťan, P., & Šuleř, O. (2002). *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.
- Leader, G. W., & Kyritsis, N. (1989). *Fundamentals of marketing*. London: Hutchinson Education.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada.
- Mimořádné studium (dlouhodobé studijní programy). (n.d.). Získáno 23.4.2014, z <http://www.ef.jcu.cz/centrum-celozivotniho-vzdelavani/aktivity/mimoradne-studium>
- O firmě. (2004). Získáno 25.3.2014, z <http://www.trust-ts.cz/truhlarstvi-jizni-cechy/o-nas/>
- O nás. (n.d.). Získáno 25.3.2014, z <http://www.drevoum.cz/cs/o-nas/>
- O společnosti. (n.d.). Získáno 25.3.2014, z <http://www.fpmbecon.cz/o-spolecnosti/>
- Pahl, N., & Richter, A. (2007). *SWOT Analysis - Idea, methodology and a practical approach*. Germany: GRIN Verlag.
- Pitra, Z. (1997). *Inovační strategie*. Praha: Grada.
- Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria.
- Randhawa, G. (2007). *Human resource management*. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors.
- Průměrná hrubá měsíční mzda – na přepočtené počty. (2014). Získáno 2.4.2014, z [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_1_pmz/\\$File/pmzcr031114_1.xlsx](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_1_pmz/$File/pmzcr031114_1.xlsx)

- Průměrná hrubá měsíční mzda podle odvětví – sekce CZ-NACE – na přepočtené počty. (2014).
Získáno 2.4.2014, z [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_pmz/\\$File/pmzcr031114_2.xlsx](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_pmz/$File/pmzcr031114_2.xlsx)
- Řehoř, P. (2010). *Přednášky z předmětu management*.
- Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck.
- Stráský, L. (2008). *Životy Ladislava Stráského*. Trhové Sviny: František Stráský a dědicové.
- Šmída, F. (2003). *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional.
- Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: ČZU v Praze.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2000). *Řízení výroby* (2. rozš. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2007). *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada.
- Truneček J., Dědina, J., Fotr, J., Chvátalová E., Malý, M., Obermanová, E., & Veber, J. (1995). *Management I*. Praha: VŠE.
- TRUST-ts spol. s r.o. (2010). *Příručka kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009*. Interní dokument.
- Úvod. (n.d.). Získáno 25.3.2014, z <http://www.geusokna.cz/>
- Valach, J., Ducheček, F., Durčáková, J., Grünwald, R., Holečková, J., Mandíková, D., ...Mařík, M. (1997). *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress.
- Veber, J., Srpová, J., Novák, J., Kovář, F., Hružová, H., Fotr, J., & Dědina, J. (1998). *Management II*. Praha: VŠE.
- Veber, J., Dědina, J., Hružová, H., Fotr, J., Gordon-Smith, R., Kleibl, J., ...Vodáček, L. (2004). *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
- Veber, J., Fotr, J., Kotoučová, J., Malý, M., Mládková, L., Nový, I., ...Vodáček, L. (2009). *Management, základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. (2. aktualiz. vyd.). Praha: Management Press.
- Vejdělek, J. (1999). *Jak zlepšit podnikové plánování*. Praha: Grada.
- Zamazalová, M., Bárta, V., Bártová, H., Boučková, J., Chalupský, V., Jakubíková, D., ...Vávra, O. (2010). *Marketing* (2. vyd.). Praha: C.H.Beck.

III SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Základní strategický plánovací model	4
Obrázek 2: Místo strategie	9
Obrázek 3: Okolí podniku.....	10
Obrázek 4: Hybné síly konkurence v odvětví.....	12
Obrázek 5: Čtyři složky marketingového mixu	16
Obrázek 6: SWOT matice	24
Obrázek 7: Organizační struktura organizace TRUST-ts spol. s r. o.	33
Obrázek 8: Struktura zákazníků za rok 2013 (%).....	37
Obrázek 9: Trend získaných zakázek z vypracovaných cenových nabídek (%)	37
Obrázek 10: Struktura výroby (%).....	44
Obrázek 11: Logo organizace	46
Obrázek 12: Reklama v Regionálním kulturním měsíčníku.....	47
Obrázek 13: Struktura aktiv k 31. 12. (%).....	50
Obrázek 14: Struktura pasiv k 31. 12. (%)	50
Obrázek 15: Struktura nákladů z provozní činnosti k 31. 12. (%).....	51
Obrázek 16: Zadluženost (%)	52
Obrázek 17: Rentabilita aktiv (%)	52
Obrázek 18: Běžná likvidita	53
Obrázek 19: Pohotová likvidita	54
Obrázek 20: Doba obratu zásob (dny)	55
Obrázek 21: Doba obratu pohledávek (dny).....	55
Obrázek 22: Trend tržeb za vlastní výrobky a služby (tis. Kč)	56
Obrázek 23: Výsledek hospodaření před zdaněním (tis. Kč)	56
Obrázek 24: Trend spotřeby elektřiny (KWh).....	60
Obrázek 25: Trend poměru zakázek realizovaných a zakázek zadaných (%)	61
Obrázek 26: Trend počtu reklamací (počet)	61
Obrázek 27: Personální zdroje k 31. 12. (počet).....	62
Obrázek 28: Struktura zaměstnanců dle pohlaví k 31. 12. 2013 (%)	63
Obrázek 29: Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2013 (%)	63
Obrázek 30: Průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR, ve stavebnictví a v organizaci.....	68
Obrázek 31: Vytipované silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.....	71

Obrázek 32: Matice závažnosti/výkonnosti organizace TRUST-ts spol. s r.o.	76
Obrázek 33: Matice příležitostí organizace TRUST-ts spol. s r.o.	78
Obrázek 34: Matice ohrožení organizace TRUST-ts spol. s r.o.	78
Obrázek 35: Výsledek SWOT analýzy organizace TRUST-ts spol. s r.o.	79
Obrázek 36: SWOT matice a výběr strategie	79
Obrázek 37: Návrh nového loga organizace	82
Tabulka 1: Porovnání vybraných faktorů u dřevěných a plastových oken.....	40
Tabulka 2: Faktory konkurence v odvětví	43
Tabulka 3: Predikce tržeb za vlastní výrobky a služby (tis. Kč)	57
Tabulka 4: Podíl nákladů na tržbách za vlastní výrobky a služby.....	60
Tabulka 5: Hodnocení faktorů vnitřního prostředí	75
Tabulka 6: Hodnocení faktorů vnějšího prostředí	77

IV SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: ISO ČSN EN 9001:2009

Příloha 2: Certifikát o ověření vlastností a kvalifikaci pro označení výrobku značkou CE
na výrobek dřevěné okno dvojitě deštěné

Příloha 3: Hodnocení dodavatelů

Příloha 4: Cenová nabídka

Příloha 5: Shrnutí rozvah a výkazů zisku a ztráty 2007 – 2013

Příloha 6: Popisy pracovních míst

V PŘÍLOHY

Příloha 1: ISO ČSN EN 9001:2009

 BEST QUALITY	BEST QUALITY, s.r.o. Certifikační orgán BEST QUALITY, s.r.o. je certifikační orgán akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod číslem: 3093	 MEMBER OF MULTILATERAL RECOGNITION ASSOCIATION	 S 3093
<h1>CERTIFIKÁT</h1> <h2>systemu managementu kvality</h2> <p>Potvrzujeme, že společnost</p> <h1>TRUST-ts, spol. s r.o.</h1> <p>Husova 1155 374 01 Trhové Sviny, Česká Republika IČ: 00665509</p> <p>splnila požadavky na systém managementu kvality dle</p> <h2>ČSN EN ISO 9001:2009</h2> <p>Tento certifikát platí pro:</p> <h3>Výroba truhlářská</h3> <p>Doba platnosti: 15/11/2010 – 15/11/2013 Registrační číslo certifikátu: BQ 1221</p> <p></p> <p>Vystavil: Jiří Parolek, jednatel společnosti BEST QUALITY, s.r.o. V Ostravě dne: 15.11.2010</p> <p>Další vysvětlení týkající se předmětu tohoto certifikátu a aplikovatelnosti požadavků ČSN EN ISO 9001:2009 je možné získat u uvedené organizace.</p> <p>BEST QUALITY, s.r.o., Těšínská 54/120, 710 00 Slezská Ostrava, Česká republika Tel.: + 420 595 225 143, fax: + 420 595 225 137, e-mail: info@bestquality.cz, www.bestquality.cz</p>			

Zdroj: interní materiál

Příloha 2: Certifikát o ověření vlastností a kvalifikaci pro označení výrobku značkou CE na výrobek dřevěné okno dvojitě deštěné

MENDELOVA ZEMĚDĚLSKÁ A LESNICKÁ UNIVERZITA V BRNĚ

**ZKUŠEBNA
STAVEBNĚ
TRUHLÁŘSKÝCH
VÝROBKŮ**

vydává
OSVĚDČENÍ

o ověření vlastností a klasifikaci pro označení výrobku značkou CE

č. CE-ZSTV-07-043

na výrobek:
Dřevěné okno dvojitě deštěné
SKP: 20.30.11

žadatel:
Geus okna a.s.
U Nikolajky 912/9, 150 00 Praha 5 - Smíchov
IČ: 46356835

výrobce:
TRUST-ts spol. s r.o.
Husova 1155, 374 01 Trhové Sviny
IČ: 00665509

Zkušebna STV tímto Osvědčením osvědčuje, že:

- u vzorků výrobku zjistila shodu následujících vlastností se základními požadavky norem:

Vlastnost	Norma klasifikace	Klasifikace / hodnota
Odolnost proti zatížení větrem	ČSN EN 12210	třída C3
Vodotěsnost	ČSN EN 12208	třída 4A
Nebezpečné látky	Zákon č. 356/2003 Sb., Vyhláška č. 231/2004 Sb., Vyhláška č. 232/2004 Sb., Směrnice Rady 76/769/EHS	Bez uvolňování nebezpečných látek
Únosnost bezpečnostních zařízení	ČSN EN 14351-1	prošel (funkční bez deformací)
Akustické vlastnosti	Deklarovaná hodnota	npd
Součinitel prostupu tepla U_w	Deklarovaná hodnota	$U_w = 2,1 \text{ W}/(\text{m}^2 \cdot \text{K})$ $U_w = 1,7 \text{ W}/(\text{m}^2 \cdot \text{K})$ $U_w = 1,5 \text{ W}/(\text{m}^2 \cdot \text{K})$ $U_w = 1,3 \text{ W}/(\text{m}^2 \cdot \text{K})$
Průvzdušnost	ČSN EN 12207	třída 4

Osvědčení je vystaveno na základě Protokolu o zkouškách č. AZL-093-07 vydaného dne 09.07.2007 AZL č. 1030.1 - MZLU v Brně, pracoviště Zlín, Louky 304, Protokolu o výpočtu součinitele prostupu tepla U podle ČSN EN ISO 10077-1 č. V-054-07 vydaného dne 09.07.2007 Notifikovanou osobou č. 1389 - MZLU v Brně, pracoviště Zlín, Louky 304 a Protokolu o posouzení nebezpečných látek č. NL-021-07 vydaného dne 09.07.2007 Notifikovanou osobou č. 1389 - MZLU v Brně, pracoviště Zlín, Louky 304.

Na základě výše uvedených protokolů byl vystaven Protokol o počáteční zkoušce typu a o klasifikaci výrobku podle ČSN EN 14351-1 č. 1389-CPD-07-043 vydaný dne 09.07.2007 Notifikovanou osobou č. 1389 - MZLU v Brně, pracoviště Zlín, Louky 304. Protokoly jsou nedílnou součástí Osvědčení.

Datum vydání: 9. července 2007


MZLU Brno, Zkušebna STV, Louky 304, 763 02 Zlín 4



Prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
vedoucí Zkušebny STV

Zdroj: interní materiál

Příloha 3: Hodnocení dodavatelů

Formulář číslo: F7			
HODNOCENÍ DODAVATELŮ			
Název dodavatele:			
Adresa:			
Datum vystavení:			
Firma hodnocena za období:			
Kritéria hodnocení			
1	ochota vyjít vstříc při nestandard. požadavcích	1 - nestandardně vyřízen, vstřícné jednání, vlastní iniciativa	
		2 - nestandardně vyřízen	
		3 - vyřízení nestandardního požadavku, problémy, neochota	
		4 - problémy a neochota	
		5 - nestandardně nevyřízen, problémy, neochota	
2	min. dodávky - termíny, množství	1 - termíny a množství dodrženy	
		2 - do 5 dnů po termínu, množství menší o 5 procent	
		3 - do 10-ti dnů po termínu, množství menší o 10 procent	
		4 - do 30 dnů po termínu, množství menší o 30 procent	
		5 - větší odchylky než u předešlého bodu	
3	stabil. jakost reklamované výrobky	1 - do 0,1 procent	
		2 - do 0,3 procent	
		3 - do 0,4 procent	
		4 - do 0,5 procenta	
		5 - nad 0,5 procent	
4	platební podmínky - splatnost faktur	1 - splatnost do 60 dnů	
		2 - splatnost do 45 dnů	
		3 - splatnost do 30 dnů	
		4 - splatnost do 15 dnů	
		5 - splatnost menší než u předešlého bodu	
průměr dosažených bodů		hodnocení provádí vedoucí řízení jakosti firmy	podpis odpovědného pracovníka
Klíč hodnocení			
zařazení do skupin podle počtu bodů		dodavatel zařazen do skupiny	
dodavatel A: 1 - 1,99 dodavatel B: 2 - 3,49 dodavatel C: 3,5 - 5			
Popis skupin			
Skupina A	dodavatel plně vyhovuje, může být zařazen jako hlavní dodavatel		
Skupina B	dodavatel vyhovuje s výhradami, může být zařazen jako hlavní dodavatel (v tomto případě jsou po něm požadovány změny v přístupu)		
Skupina C	dodavatel nevyhovuje, může být použit jen v nezbytně nutném případě a se zvýšenou opatrností, nesmí být zařazen jako hlavní dodavatel		
Poznámky			
V případě nejasností nebo nesrovnalostí se obraťte na vedoucího řízení jakosti firmy: adresa firmy:			
VO informuje o hodnocení dodavatele telefonicky, nebo ho zašle poštou.			

Zdroj: interní materiál

Příloha 4: Cenová nabídka

Poptává:


V Trhových Svinech 15.4.2014

TRUST-ts
Truhlářství Trhové Sviny

CENOVÁ NABÍDKA č. 250

Akce :

Specifikace oken - lepený hranol nastavený, Smrk-cink
zasklení - izolačním dvojsklem 4-6-4, meziskelní rámeček bílý
jednoduchým sklem 4mm
vnější křídla mají dřevěnou okapničku okenní skoby zatáčecí, okenní záskočky
závěsy zatáčecí TKZ TRIO 13,5 s návleky (plastové) těsnění v dovnitř otvíravých křídlech
mechanismus rozvory k zadlabání, hranový uzávěr ROTO nebo zadlabací jazýčky
povrchová úprava silnovrstvou lazurou Zowosan
vrchní okenní kování Cobra Alt Wien pomosaz



Zvuková neprůzvučnost : $R_w = 45 \text{ dB}$

Součinitel prostupu tepla výrobku: $U_w = 1,5 \text{ W/(m}^2 \cdot \text{K)}$

položka	rozměr		cena ks	ks	vrchní kování - tokno					parapet		pákový ovladač nadsvětlíků	celkem 1ks okna	celkem	sklo		
	šířka	x výška			oliva	půloliva	klika	bezp. klika	suma	cena	hloubka				vnější křídlo	vnitřní křídlo	
					300 Kč	300 Kč	700 Kč	3 500 Kč	AltWien								
SM 1.	1200 x	1700	11 401 Kč	1	4				1200	1 048	280 mm		13 649	13 649 Kč	Float 4	Float 4/ 8/ Float 4	

SM = smrk, DB = dub, MO = modřín, ME = meranti

Cena celkem bez DPH	1 výrobků	13 649 Kč
Demontáž oken	0 oken	0 Kč
Přesun hmot v objektu do 6m		121 Kč
Montáž oken		1 566 Kč
Doprava	190 km počet aut: 1	5 700 Kč
Cena celkem bez DPH	1 výrobků	21 037 Kč
Cena celkem včetně 21%DPH		25 454 Kč

Případné rozdíly ve specifikaci, rozměrech a počtech kusů mohou být přepočítány.

Stodolovský Pavel
Trust-ts

Zdroj: interní materiál

Příloha 5: Shrnutí rozvah a výkazů zisku a ztráty 2007 - 2013

Shrnutí rozvah 2009 – 2013 (tis. Kč)

Položka	Rok				
	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva					
Celková aktiva	7 077	10 122	13 163	14 218	16 429
Dlouhodobý majetek	3 677	6 456	6 058	9 188	8 121
Oběžná aktiva	3 361	3 653	7 055	5 000	8 252
Zásoby	894	1 024	1 938	1 664	1 922
Krátkodobý finanční majetek	1 332	19	271	119	33
Krátkodobé pohledávky	1 135	2 610	4 846	3 217	6 297
Časové rozlišení	39	13	50	30	56
Pasiva					
Vlastní kapitál	4 131	4 227	4 050	5 903	5 230
Cizí zdroje	2 946	5 834	9 039	8 302	11 160
Krátkodobé závazky	2 946	4 978	7 288	8 302	8 148
Bankovní úvěry a výpomoci	0	856	1 451	0	3 012
Časové rozlišení	0	61	74	13	39

Zdroj: interní materiál

Shrnutí výkazů zisku a ztráty 2007 – 2013 (tis. Kč)

Položka	Rok						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	36 287	19 909	31 179	24 237	20 833	24 944	22 296
Spotřeba materiálu a energie	-	-	8 829	6 835	6 232	6 835	6 691
Služby	-	-	14 105	9 739	7 149	7 552	7 444
Osobní náklady	-	-	7 252	6 933	7 443	7 184	7 815
Daně a poplatky	-	-	31	38	57	43	46
Odpisy dl. nehm. a hm. majetku	-	-	357	424	537	550	1 066
Tržby za prodej dl. majetku a materiálu	-	-	411	463	109	86	34
Ostatní provozní náklady	-	-	193	163	208	168	106
Provozní výsledek hospodaření	-	-	477	221	-1	301	-593
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 194	-491	404	96	-176	153	-672
Výsledek hospodaření po zdanění	-	-	387	96	-176	153	-672

Zdroj: interní materiál

Příloha 6: Popisy pracovních míst

Popis pracovního místa „Jednatel“

- má odpovědnost za celkovou prosperitu organizace
- úvěrovou a personální politiku
- jeho pravomocí je provádění důležitých organizačních změn v organizaci
- schvalování vnitřních předpisů a mzdových návrhů

Popis pracovního místa „Vedoucí obchodního úseku“

- má odpovědnost za evidenci, správnost všech poptávek, objednávek a smluv
- evidenci a vyřizování reklamací
- přijímání preventivních a nápravných opatření
- jeho pravomocí je sjednávání a uzavírání smluvních vztahů
- hospodaření s přidělenými limity zdrojů

Popis pracovního místa „Vedoucí úseku řízení výroby a metrolog“

- má odpovědnost za plánování výroby
- efektivní využívání výrobních kapacit
- jeho pravomocí je navrhování personálních a mzdových změn
- určování týmů z pracovníků jeho úseku k řešení úkolů a problémů

Popis pracovního místa „Programátor CNC“

- má odpovědnost za správný přenos informací z technické dokumentace do programu pro výrobu na CNC stroji
- vypracování a vyhodnocování využitelnosti stroje CNC
- vyřizování oprav a údržby CNC stroje
- jeho pravomocí je navrhování změn pro vylepšení organizace

Popis pracovního místa „Mistr výroby“

- má odpovědnost za soustavnou kvalifikační přípravu podřízených
- stanovení a rozvržení pracovní doby
- jeho pravomocí je delegování své pravomoci na podřízené pracovníky
- využívání legislativních opatření vůči svým podřízeným

Popis pracovního místa „Pracovník obecně“

- musí akceptovat strategii organizace

- cílevědomě zvyšovat svoji kvalifikační připravenost
- dbát na dobré jméno organizace
- dodržovat pracovní dobu
- jeho pravomocí je zaznamenávání neshod a navrhování změn
- vylepšení organizace

Zdroj: interní materiál