

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku

Vedoucí práce

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor

Milan Pavelek

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Milan PAVELEK

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Název tématu: Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku

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

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit a analyzovat vnitřní prostředí vybraného podniku s využitím metod strategického řízení a navrhnout případné změny.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů a metod analýzy vnitřního prostředí;
- 2) analýza vnitřního prostředí vybraného podniku;
- 3) návrh případných změn směřujících ke zvýšení efektivnosti zvoleného podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

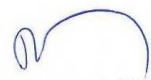
- HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
BOWMAN, C.: *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1.
DONNELLY, J. H. a kol.: *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
KOTLER, P.: *Marketing Management*. 7. vyd., 1. čes. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 20. února 2009
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2010


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

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


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

V Českých Budějovicích dne 30. března 2009

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma *Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku* vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

Jindřichův Hradec, 15.4.2010

Milan Pavelek

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, PhD., za pomoc a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Současně děkuji vedení podniku Kasalova pila s. r. o. za poskytnutí důležitých informací

Obsah

1	ÚVOD	4
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1	PODNIK V TRŽNÍM PROSTŘEDÍ	5
2.2	VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	5
2.3	VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	6
2.4	VYBRANÉ ÚROVNĚ MANAGEMENTU	7
2.4.1	OPERAČNÍ ÚROVEŇ	7
2.4.2	TECHNICKÁ ÚROVEŇ	7
2.4.3	STRATEGICKÁ ÚROVEŇ	8
2.5	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	8
2.5.1	ANALÝZA FINANČNÍCH ZPRÁV A ÚDAJŮ	9
2.5.2	FAKTORY TECHNOLOGICKÉHO ROZVOJE	10
2.5.3	FAKTORY PRACOVNÍCH ZDROJŮ	12
2.5.4	MARKETING A DISTRIBUČNÍ FAKTORY	16
2.5.5	HODNOTOVÝ ŘETĚZEC	17
2.6	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	18
2.6.1	MATICE BCG	19
2.6.2	MATICE GE	21
2.6.3	SWOT ANALÝZA	22
2.6.4	STRATEGICKÉ CÍLE	24
2.6.5	STRATEGIE	24
2.7	KONTROLA	25
2.7.1	VYBRANÉ TYPY KONTROLY	25
3	CÍLE A METODIKA	27
3.1	FINANČNÍ ANALÝZA	28

3.1.1	UKAZATELE LIKVIDITY	28
3.1.2	UKAZATELE AKTIVITY	29
3.1.3	UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	29
3.1.4	UKAZATELE VÝNOSNOSTI	29
3.2	MATICE BCG	30
3.3	SWOT ANALÝZA	31
4	PROFIL FIRMY	31
4.1	HISTORIE FIRMY	31
5	VLASTNÍ PRÁCE	33
5.1	FINANČNÍ ANALÝZA	33
5.1.1	LIKVIDITA	34
5.1.2	UKAZATELE AKTIVITY	34
5.1.3	UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	36
5.1.4	UKAZATELE VÝNOSNOSTI	37
5.1.5	VÝVOJ ZISKU	38
5.2	FAKTORY TECHNOLOGICKÉHO ROZVOJE	40
5.3	LIDSKÉ ZDROJE	41
5.3.1	ZAJIŠŤOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	41
5.3.2	OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	42
5.3.3	STRUKTURA VZDĚLÁNÍ	42
5.3.4	ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	42
5.3.5	VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	43
5.3.6	VÝVOJ MEZD	44
5.4	MARKETINGOVÉ FAKTORY	45
5.4.1	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	46
5.4.2	DISTRIBUCE	47
5.4.3	PRODUKT	47
5.4.4	CENA	47

5.5	HODNOTOVÝ ŘETĚZEC	47
5.6	MATICE BCG	48
5.7	MATICE GE	52
5.8	SWOT ANALÝZA	54
5.9	KONTROLA	58
6	DISKUZE	60
7	ZÁVĚR	63
8	SUMMARY	65
9	POUŽITÁ LITERATURA	66
10	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	68
11	PŘÍLOHY	69

1 Úvod

Pro podniky je v současné době velice těžké uspět v náročném boji s konkurencí. Na trh neustále vstupují noví konkurenti. Jedná se jak o tuzemské, tak o zahraniční společnosti. Zahraniční konkurenti nabízejí mnohdy ceny, kterým tuzemské společnosti nemohou konkurovat. Tento cenový tlak bude neustále sílit. Prozatím nabízejí zahraniční konkurenti nižší cenu na úkor kvality výrobku. To se časem ale jistě změní. Zákazníci mají neustále náročnější požadavky. Ty je nutné uspokojit. Pokud firmy nebudou tuto skutečnost respektovat, nemohou na trhu uspět.

Každý podnik má svoji strategii. Tu ovlivňuje mnoho faktorů. Jedná se například o velikost podniku, druh odvětví, ve kterém firma působí, vlastnickou strukturou společnosti atd. Strategie, kterou si společnost zvolí, ovlivňuje směr, kterým se firma na trhu bude ubírat. Jedním z vhodných faktorů pro určení možné strategie je analýza vnitřního prostředí daného podniku.

Téma moji bakalářské práce je analýza vnitřního prostředí podniku Kasalova pila s. r. o. Tato společnost se zaměřuje na výrobu truhlářského sortimentu, sendvičové panely a pořez řeziva.

Pilařská výroba má svoje specifické rysy. Jedná se například o vyšší podíl fixních nákladů, problematiku v oblasti zásob, atd. Tento obor se také významně mění. Například mě překvapil ustupující význam pořezu řeziva ve sledované společnosti. Tato skutečnost je vysvětlena v praktické části bakalářské práce.

V bakalářské práci jsem čerpal z odborné literatury. Ta mi poskytla teoretické znalosti o dané problematice. Velice přínosné pro mě byly zkušenosti pracovníků sledované společnosti. Po zkombinování teorie a praxe jsem určil významné faktory, které ovlivňují další směřování sledované společnosti. Zhodnotil jsem aktuální

prostředí, upozornil jsem na mnou viděné největší nedostatky a navrhnul jsem možnou strategii pro další rozvoj společnosti.

2 Literární přehled

2.1 Podnik v tržním prostředí

Strategické řízení v tržním prostředí lze v ČR stále považovat za novou oblast. Navzdory svému rozšíření jsou známy pouze základní metody a obecné charakteristiky strategického řízení. Speciální metody, přístupy, výzkumy a užitá řešení v různých konkurenčních oblastech strategického řízení aplikované ve vyspělých státech, jsou ještě stále málo známé a jejich dostupnost je omezená.(Mallya, 2007)

Úspěšnost budované strategie organizace bude kromě vlivu externích faktorů závislá i na strategických možnostech organizace samé. Strategické možnosti každé organizace jsou přitom dány jejími vnitřními a vnějšími zdroji, schopností dané záměry provádět a celkovou vyvážeností jednotlivých složek. Analýza strategických možností organizace je důležitá především při určení, zda zdroje organizace skutečně odpovídají prostředí, ve kterém se daná organizace pochybuje.(Veber, 2008)

Prověření zdrojů organizace představuje analýzu, v jejímž rámci se snažíme odhadnout, jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici a jakým způsobem je možné s danými zdroji pracovat. Je také důležité posoudit, do jaké míry jde o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje obsahující konkurenční výhodu.(Veber, 2008)

2.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi ně patří především zákazníci, konkurenti dodavatelé a lidské zdroje. Činnost organizace, ve větší či menší míře, ovlivňují též technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální vlivy.(Donely, Gibson, Ivancevich, 1997)

Podle Kotlera (2007) se prostředí, které je vně společnosti, dále člení na:

- Mikroprostředí: Síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy.
- Makroprostředí: Širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí – demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory.

2.3 Vnitřní prostředí

Vnitřním prostředím rozumíme množinu prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř organizace (podniku). Je to tedy vnitřní prostředí podniku (organizace). Pro jeho pochopení je účelné podnik (organizaci) definovat jako sociálně-technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami. Je to systém otevřený a je spojený s okolím prostřednictvím sítě transakcí, které omezují jeho autonomii chování a ovlivňují závislost na okolí.(Pošvár, Erbes, 2008)

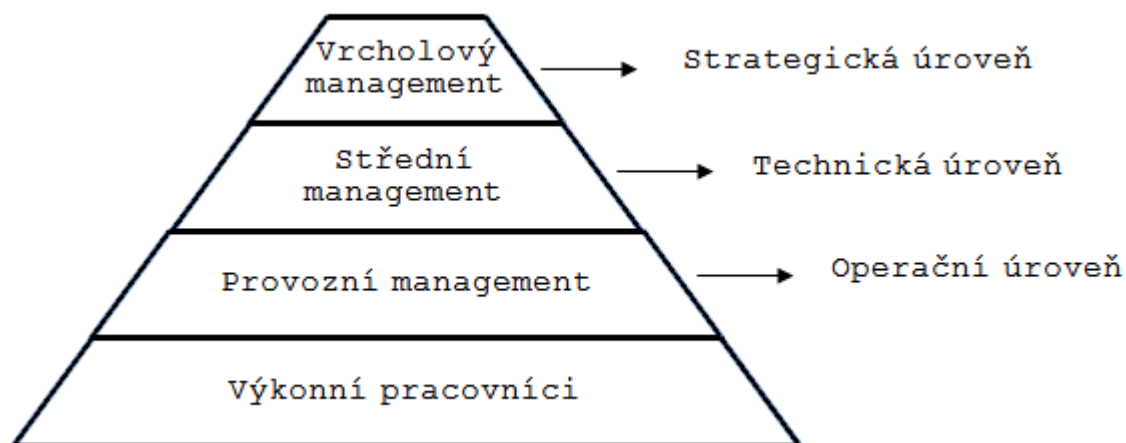
Podle Erbes a Pošváře (2008) patří do vnitřního prostředí dvě velké skupiny faktorů:

- „Tvrdé prvky“ jsou dané hmotnými, hmatatelnými, představitelnými veličinami, jako jsou výrobky, technologické vybavení a jeho logistické uspořádání, zásoby, finance, distribuční kanály, atd.
- „Měkké prvky“ jsou představované nehmotnými, neviditelnými akty, ke kterým dochází při jednání, chování, vystupování lidí uvnitř organizace i vně organizaci. Jde tedy o reakce jednotlivců (potažmo i celé organizace) na různé situace, podmínky, impulsy, které vyplývají z konkrétního jednání, chování, vystupování pracovníků (včetně managementu) organizace.

2.4 Vybrané úrovně managementu

Jedním z možných rozdělení aktivit organizace je členění na tři odlišné úrovně. Tyto úrovně se nazývají operační, technická a strategická. Na obrázku 1 je vidět, že vrcholový management odpovídá strategické úrovni, střední management technické úrovni a provozní management operační úrovni. (Donely, Gibson, Ivancevich, 1997)

Obrázek 1 Manažeri a úroveň managementu



Zdroj: Donely, Gibson, Ivancevich, 1997

2.4.1 Operační úroveň

Operační úrovni je pozornost zaměřena na efektivní provádění všeho, co organizace produkuje nebo dělá. Pro výrobu výrobků je například třeba zabezpečit přísun určitých materiálů a kontrolu provádění jednotlivých operací. Operační funkce je základem fungování jakékoli organizace. Úkolem manažerů na operační úrovni je co nejlépe alokovat disponibilní zdroje pro produkování požadovaných zdrojů. (Donely, Gibson, Ivancevich, 1997)

2.4.2 Technická úroveň

Od určité velikosti organizace je třeba, aby někdo činnosti realizované na operační úrovni koordinoval a určoval, které výrobky nebo služby mají být produkovány. Na této úrovni musejí manažeri zabezpečovat řízení operačních činností a vazbu mezi těmi, kdo výrobky nebo služby produkuje a mezi těmi, kdo tyto produkty využívají. (Donely, Gibson, Ivancevich, 1997)

2.4.3 Strategická úroveň

Každá organizace funguje v širším sociálním prostředí, vůči kterému má i určitou zodpovědnost. Strategická úroveň musí najít jistotu, že technická úroveň funguje v souladu s obecnými požadavky společnosti. Strategická úroveň musí určovat dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace tak, aby nenarušila její vztahy se sociálním prostředím.(Donely, Gibson, Ivancevich, 1997)

2.5 Analýza vnitřního prostředí podniku

Hlavní myšlenkou vnitřní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Je jasné, že vnitřní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a vytvoří bázi, na které bude analýza provedena.(Mallya, 2007)

Podnikové zdroje jsou takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb firmy. Tyto zdroje zahrnují zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, budovy a zařízení. Znalosti, schopnosti, expertizy pracovníků a vedoucích pracovníků ve funkčních oblastech jsou také důležitými aktivy firmy. Je potřeba prověřit znalosti a zdroje ve všech funkčních oblastech firmy.(Mallya, 2007)

Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory jako: faktory technologického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové.(Mallya, 2007)

Podle Rolínka (2003) jsou dalším příkladem analýzy vnitřních zdrojů podniku tzv. portfolio metody. Tyto metody jsou použitelné v případě, že podnik má

diverzifikovanou výrobní strukturu. Příkladem těchto metod je matice BCG (Boston Consulting Group) a matice GE (General Electric).

2.5.1 Analýza finančních zpráv a údajů

Finanční řízení podniku má čtyři hlavní úkoly:

- Opatřovat kapitál (fondy, peníze) pro běžné i mimořádné potřeby podniku a rozhodovat o jeho struktuře a změnách struktury (získat úvěr, vydat akcie nebo obligace, restrukturovat zdroje aj.); to jsou aktivity, které se týkají strany pasiv v rozvaze.
- Rozhodovat o umístění (alokaci) kapitálu (nakoupit aktiva, tj. investovat kapitál do hmotného, nehmotného nebo finančního majetku), financovat běžné činnosti podniku, vývoj nových výrobků a nových technologií, vracet vypůjčený kapitál investorům aj.; tyto činnosti se týkají především aktiv rozvahy.
- Rozhodovat o rozdělení zisku (reinvestovat jej, nebo vyplatit ve formě dividend, tj. navrhnout dividendovou politiku podniku).
- Prognózovat, plánovat, zaznamenávat, analyzovat, kontrolovat a řídit hospodářskou stránku činnosti podniku tak, aby byla zajištěna jeho finanční stabilita, kterou v podstatě rozumíme schopnost podniku platit své současné splatné závazky z běžných příjmů (inkas), budoucí závazky z budoucích příjmů, potřebné investice z vytvořených fondů a neplánované výdaje z rezervních fondů, resp. možnost si na tyto úhrady bez problémů vypůjčit. (Synek, 2008)

Druhy financování

Existuje několik hledisek, podle kterých můžeme financování v podniku klasifikovat. Podle původu kapitálu rozlišujeme:

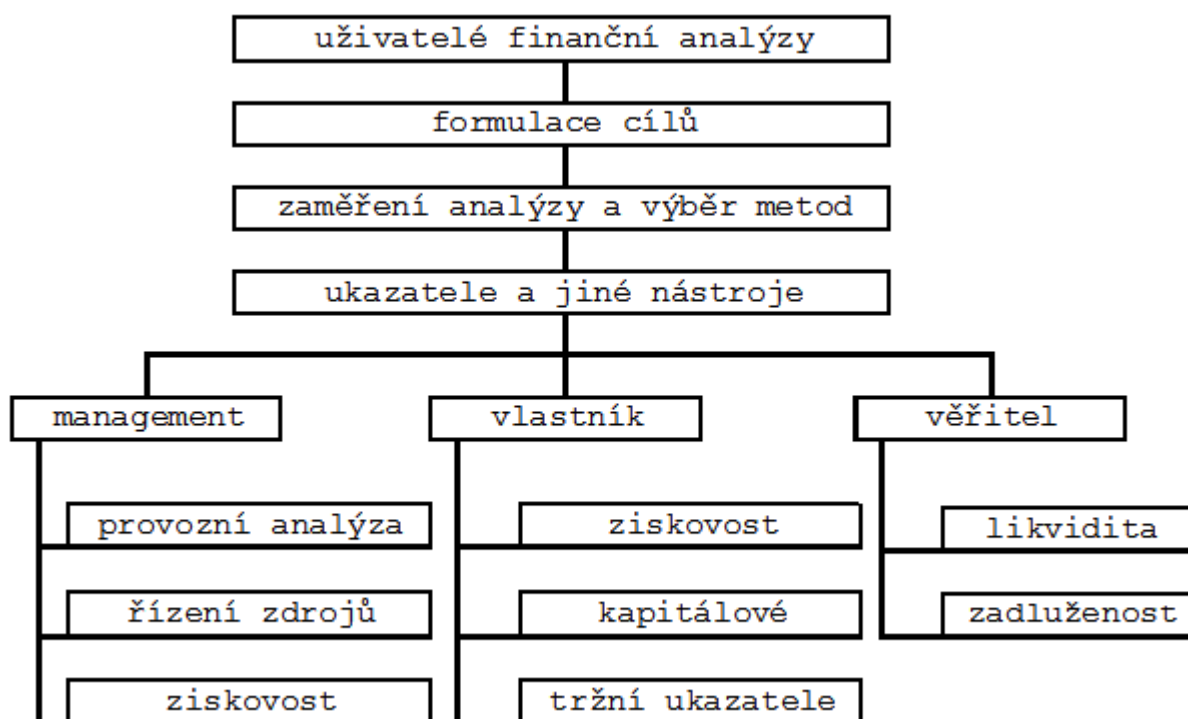
Vnitřní (interní) financování, ve kterém je zdrojem kapitálu podniková hospodářská činnost, jejímž výsledkem je zisk, resp. odpisy a dlouhodobé rezervní fondy (viz samofinancování, prostředky uvolněné rychlejším obratem kapitálu aj. (Synek, 2008)

Vnější (externí) financování, při kterém kapitál přichází z vnějšku, mimo podnik. Hlavními zdroji jsou vklady a podíly zakladatelů, vlastníků a spoluvlastníků, tj. financování z vlastních zdrojů, dále financování z cizích zdrojů, jako jsou obligace (dlužní úpisy) všech druhů, půjčky (úvěry) všeho druhu. (Synek, 2008)

Finanční analýza

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Schéma uživatelů finanční analýzy je zobrazeno na obrázku 2. (Růčková, 2008)

Obrázek 2 Uživatelé finanční analýzy a její zaměření



Zdroj: Růčková, 2008

2.5.2 Faktory technologického rozvoje

Technologický rozvoj pomáhá vytvářet konkurenční výhodou podniku. Podniky by měly neustále investovat do strojního vybavení a neustále zlepšovat

technologické vlastnosti svých produktů. Technologický rozvoj utváří proces, který vede ke snižování výrobních nákladů a pomáhá tak firmě stanovit výhodnější cenovou politiku.(Mallya, 2007)

Význam technologického rozvoje může mít různou formu úspěchu pro různé firmy. Existují firmy, které investují do technologického rozvoje kolem 5 - 6 % svého obratu (např. počítačové a farmaceutické firmy), ale jsou i takové firmy, které investují méně než 1 %. V tomto širokém spektru možností musí vedení podniku vydat směrnice, které definují roli výzkumu a vývoje. Podrobně musí být stanoveny:

- Oblasti základního výzkumu.
- Oblasti, ve kterých musí být uplatněny prostředky výzkumu a vývoje.
- Cíle pro nové výrobky a procesy (také pro zlepšení výrobků a procesů).(Mallya, 2007)

Lze rozlišovat tři skupiny technologického rozvoje:

- **Ofenzivní inovátoři** – často jsou to malé a střední firmy, které právě vstoupily do oboru. Inovátoři musí mít obchodní smysl pokud chtějí, aby jejich myšlenky byly úspěšné, zejména když není vhodná doba na dlouhodobý výzkum a vývoj.
- **Defenzivní následníci** – to jsou velké firmy v oboru. Následníci mohou získat výhody nad inovátory, protože se rychle učí ze zkušeností a chyb inovátorů. Následníky většinou najdeme v technologicky rozvinutém podnikatelském prostředí. Snaží se co nejvíce překonat své nedostatky v technologických znalostech a vytváří konkurenční výhody v souladu se svými cíli.
- **Defenzivní inovátoři** – většinu z nich najdeme v sektorech, ve kterých je technologie jednoduchá a pomalu se mění. To znamená, že organizace dělá to, co už jiná organizace začala dělat lépe. Snaží se najít způsob, jak uspokojit potřeby zákazníka (které inovátor uspokojit nedokázal) tím, že zdokonaluje současný výrobek nebo službu k obrazu zákazníka. Tato strategie je mnohem méně riskantní, než být inovátorem, protože nějaký trh už existuje, organizace má možnost ho zkoumat a nemusí do toho investovat mnoho úsilí a zdrojů jako inovátor.(Mallya, 2007)

Proto při této analýze společnost zjišťuje:

- Jaká je vybavenost laboratoří a testovacích zařízení?
- Jak je řízen proces technologického rozvoje uvnitř podniku?
- Jaké je pracovní prostředí? Podporuje kreativitu a inovace?
- Je výzkum a vývoj dobře plánovaný, vedení a kontrolovaný?
- Jaká je návratnost investic do výzkumu?
- Jak je řízen životní cyklus produktu?
- Jaké je zpracování informací? (Úroveň – vyspělost HW.) Je informační systém řízen adekvátně?
- Jsou používány externí služby? Jsou levné?(Mallya, 2007)

V této oblasti je také důležitá role informačních technologií. Podle Vymětala (2009) postupný vývoj ukázal, že informační technologie napomáhají tvorbě hodnot tam, kde umožňují podporu podnikových procesů, a to tak, že dochází k ziskům v technologických a obchodních částech podniku.

2.5.3 Faktory pracovních zdrojů

Management se týká lidských bytostí. Jeho úkolem je probouzet v lidech schopnosti podávat společný výkon, efektivně využívat jejich silných stránek a potlačovat význam jejich slabin.(Edherstein, 2008)

Firma, to jsou ve skutečnosti její lidé, zejména jejich znalosti, schopnosti a vztahy.(Edherstein, 2008)

Řízení lidských zdrojů je „přístup k řízení pracovníků, který chápe pracovníky spíše jako cenné bohatství než jako variabilní náklady, a který proto doporučuje investovat do pracovních sil prostřednictvím vzdělávání a rozvoje prostřednictvím opatření určených k přilákání a stabilizaci daných pracovníků“.(Armstrong, 2007)

Úloha řízení lidských zdrojů (ŘLZ) při plánování strategického řízení podniku je mimořádně významná protože pomáhá firmám nalézt způsoby, jak efektivně

konkurovat nejen na domácích, ale i na zahraničních trzích.(Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Řízení lidských zdrojů je zvláštní přístup k řízení zaměstnávání lidí, který se snaží získat konkurenční výhodu prostřednictvím strategického umístování a rozmístování vysoce oddaných a schopných pracovních sil a používá přitom vzájemně propojený soubor kulturních, strukturálních a personálních postupů.(Armstrong, 2007)

Charakteristické znaky a rysy moderního ŘLZ

„Naši lidé jsou naším nejdůležitějším aktivem.“ Mnoho organizací používá tato nebo podobná hesla, aby zdůraznily, jak důležitou úlohu mají pro její úspěch lidské zdroje.(Robbins, Coulter, 2004) Oblast ŘLZ respektuje určitá pravidla. Mezi ně můžeme zařadit:

- Sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů.
- Péče o kvalifikační růst pracovníků se rozšiřuje s akcentem na péči o jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu a především na vysokou tvořivost a invenci.
- Využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu (přičemž potenciál celého kolektivu není prostým součtem schopností, znalostí, dovedností, zkušeností a způsobů jednání jedinců, ale čímsi více).
- Řízení lidských zdrojů přestává být záležitostí odborných specialistů v personálních útvech a stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků.
- Významně je posilována silná podniková kultura se stimulací k sdílení jejich hodnot, jež nahrazuje dřívější přísnou kontrolu.
- Orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací, směřování k týmové práci.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců (sociální stabilita).
- Lidské zdroje nabývají na významu jako lidský kapitál (intelektuální kapitál) podniku oproti dřívějšímu pojetí pracovní síly pouze jako nákladové položky.(Krnínská, 2008)

Logický řetěz činností a procesů v RLZ lze vyvodit z následujících otázek (viz obrázek 3):

- **KOLIK?:**
PLÁNOVÁNÍ A OCEŇOVÁNÍ PRACOVNÍCH MÍST
- **ODKUD A KAM?:**
TVORBA STAVU PRACOVNÍKŮ
- **KDO A KAM?:**
VÝCHOVA A ROZVOJ
- **JAK?:**
HODNOCENÍ VÝKONU
- **ZA KOLIK?:**
ODMĚNOVÁNÍ
- **V JAKÝCH PODMÍNKÁCH?:**
PODMÍNKY PRÁCE A BEZPEČNOST
- **KDE SE DOZVÍM?:**
INFORMAČNÍ SYSTÉM.(Pražská, Jindra, 2002)

Obrázek 3 Proces ŘLZ a personální činnosti



Zdroj: Pražská, Jindra, 2002

Bariéry v oblasti ŘLZ

Aby bylo možné přenést určitý model řízení lidí a tím ho adaptovat na daný stav a situaci v regionu, je nutné překonat určité bariéry. Mezi ně například patří:

- Kapitálovou sílu firmy ve vztahu k existující infrastruktuře prostředí, rozložení investic, existující technice a technologií.
- Kvalifikace lidí v regionu, jejich znalosti, dovednosti a schopnosti, ovládání řady metod a technik, jazykovou vybavenost a ovládání PC.
- Úroveň vzdělanosti a kulturu prostředí (organizační kulturu, tradice, způsob života, historii, etiku, činnost odborů, legislativu atd.).(Pražská, Jindra, 2002)

Tyto bariéry mají za následek rozdílnou úroveň řízení ve firmách, rozdílný rozsah jednotlivých činností i rozdílnou organizační strukturu ŘLZ.(Pražská, Jindra 2002)

2.5.4 Marketing a distribuční faktory

At' se to firmám líbí nebo ne, jejich šéfem je zákazník. (Edherstein, 2008)

Účel podnikové organizace začíná ve vnějším prostředí u zákazníka... je to zákazník, kdo určuje, jaký podnik bude, co bude vyrábět a zda bude prosperovat. (Edherstein, 2008)

Jeden z tradičních popisů marketingových aktivit hovoří o marketingovém mixu, který byl definován jako soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých cílů. Tyto nástroje je možné dělit do čtyř širších skupin, kterým se říká 4 P marketingu: produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. (Porter, Keller, 2007)

Produkt

Nepředstavuje pouze hmotný výrobek, ale může znamenat také službu, osoby, místa nebo dokonce myšlenky a ideje. Je to tedy veškerá nabídka, která se snaží uspokojit určité potřeby. (Kozel, 2006)

Cena

Cena jako jediný prvek marketingového mixu produkuje příjmy. Její další výhodou oproti ostatním nástrojům je možnost rychlých změn na změnu poptávky a konkurence. Proto se v krátkém horizontu snažíme prioritně pomocí ceny ovlivnit zákazníka. (Kozel, 2006)

Distribuce

Má za úkol překlenutí vzdálenosti mezi výrobcem a konečným spotřebitelem. Řeší komu a kde budou výrobky prodávány, jakým nejvhodnějším způsobem lze zajistit

jejich nabídku. Výrobky je třeba ke spotřebiteli dopravit ve vhodné formě, čase, prostoru a podmínkách.(Kozel, 2006)

Marketingová komunikace

Zajišťuje bezprostřední tok informací mezi výrobcem zboží a služeb a potencialem spotřebitelem s cílem prosazování svých marketingových záměrů na určitém trhu. Komunikační strategie je založena na kombinaci využití jednotlivých prvků komunikačního mixu (reklama, public relations, podpora prodeje, přímý marketing, sponzoring...).(Kozel, 2006)

2.5.5 Hodnotový řetězec

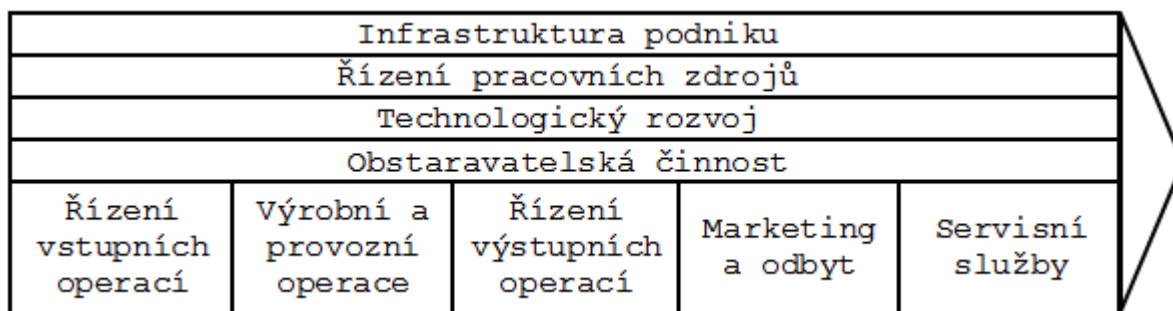
Analýzy hodnotových řetězců (Value Chains Analysis) jsou cestami ke stanovení konkurenčních hran, tedy k vymezení strategických výhod a nevýhod všech činností, jež vytváří konečný produkt. Tyto činnosti zahrnují vnitřní operace i vnější aktivity dodavatelů a dopravců.(Mallya, 2007)

Na rozdíl od dodavatelského řetězce, který je zaměřen na vnitřní efektivní tok vstupujícího materiálu, management hodnotového řetězce je orientován na externí toky vstupujícího materiálu a výstupy výrobků a služeb.(Robbins, Coulter, 2004)

V hodnotovém řetězci rozlišujeme (viz obrázek 4):

- Primární činnosti, mezi něž patří řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt a servis.
- Sekundární (podpůrné) činnosti, které zahrnují procesy vytváření organizační a řídicí struktury (infrastruktury) podniku, řízení pracovních sil, technologický rozvoj a obstaravatelské činnosti (zásobování).(Pošvář, Erbes, 2008)

Obrázek 4 Hodnotový řetězec podle Kotlera



Zdroj: Pošvář, Erbes 2008

2.6 Strategické řízení

Strategické řízení hraje klíčovou roli v dosažení souladu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli. Řízení zaměřené převážně na dosahování běžné hotovosti, současný podíl na trhu a na nejbližší příjmy, bývá uskutečňováno na úkor cílů dlouhodobých. Věnují-li manažeři veškeré úsilí plnění nejbližších úkolů, pak riskují, že dovedou svojí organizaci ke stagnaci, později i k záhubě. Výsledkem procesu strategického plánování je plán. Strategický plán obsahuje: poslání, cíle, plán portfolia a strategii.(Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Strategický management je soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které určují dlouhodobou výkonnost organizace. To zasahuje všechny základní manažerské funkce. Strategie organizace musí být plánované, organizované, realizované a kontrolované.(Robbins, Coulter, 2004)

Poslání

Poslání by mělo vycházet z jasně stanovených cílů, mělo by vyjadřovat firemní hodnoty i kulturu, a mělo by zvýraznit hlavní konkurenční výhodu dané firmy.(Machková, 2006)

Cíle

Podnikové cíle dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie. Různé podniky mohou mít různé cíle, např. některé firmy preferují vedoucí postavení na svém trhu, jiné se snaží zvýšit zisk nebo kvalitu výrobků či služeb.(Mallya, 2007)

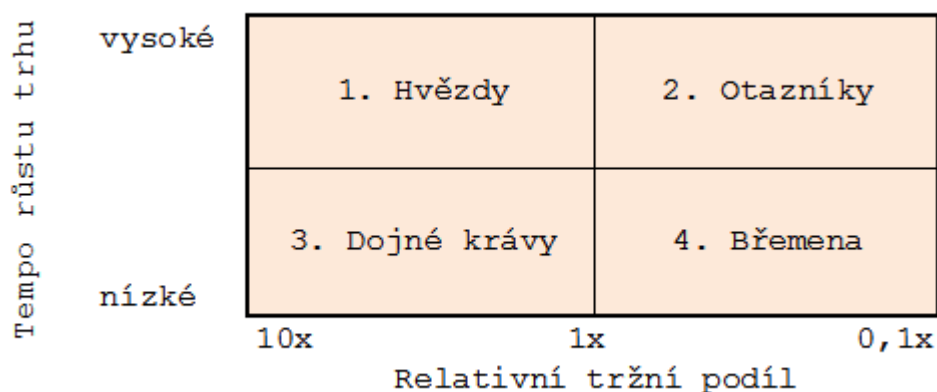
Plán portfolia organizace

Řízení širšího spektra podnikatelských aktivit je poměrně snadné, jsou-li k dispozici silné materiální, finanční a lidské zdroje. Bohužel častěji bývá opak pravdou. V takových případech je třeba provést zásadní rozhodnutí. Vrcholový management musí rozhodnout, které podnikatelské aktivity rozvíjet, které udržovat, kterých se zbavit, a případně které zavést nové.(Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

2.6.1 Matice BCG

Koncepce Bostonské konzultační skupiny (BCG – Boston Consulting Group's Growth-Share Matrix, viz obrázek 5) je využívána ve strategickém marketingu a je založena na myšlence důležitosti vztahu tempa růstu trhu a relativního podílu firmy na trhu. Na rozdíl od obvyklého ukazatele celkového podílu firmy na trhu vyjadřuje relativní podíl na trhu poměr podílu analyzované firmy k tržnímu podílu největšího konkurenta. Tento podíl vypovídá o konkurenceschopnosti analyzované firmy v daném segmentu. Tempa růstu trhu jsou znázorněna na vertikální ose s tím, že za vysoké tempo růstu je pokládán růst vyšší než 10 %. Horizontální osa vyjadřuje logaritmickou stupnici relativního tržního podílu (středová hodnota je rovna jedné).(Machková, 2006)

Obrázek 5 Matice BCG



Zdroj: Mezinárodní marketing 2006

Jednotlivé podnikatelské aktivity jsou znázorněny maticí o čtyřech kvadrantech, které jsou výslednicí vztahu ročního nárůstu trhu k relativnímu podílu výrobku na trhu. Každý kvadrant je znázorněn určitým symbolem a pro každý kvadrant je možné doporučit vhodnou marketingovou strategii. (Machková, 2006)

Na základě toho se jednotlivé byznysy umísťují ve čtyřech možných kategoriích (dojné krávy, hvězdy, otazníky, psi). Každá kategorie má svoje specifické vlastnosti. Manažeři by měli co nejvíce „vydojit krávy“ při současném omezování investic, naopak co nejvíce investovat do hvězd a otazníků, které mají potenciál růstu na trhu. (Robbins, Coulter, 2004)

Hvězdy - Produkty či oblasti podnikání s vysokým podílem na rychle rostoucím trhu. K financování rychlého růstu často potřebují značné investice. Nakonec se jejich růst zpomalí a stanou se z nich dojné krávy. (Kotler, 2007)

Dojné krávy - Produkty či oblasti podnikání s vysokým podílem na pomalu rostoucím trhu. Jedná se o zavedené a úspěšné strategické podnikatelské jednotky, které k udržení svého podílu na trhu nepotřebují vysoké investice. Díky tomu vynášejí peníze, ze kterých společnost platí své účty a podporuje ostatní podnikatelské jednotky, jež investice vyžadují. (Kotler, 2007)

Otazníky - Podnikatelské jednotky s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu. Potřebují finanční podporu, aby si svůj podíl udržely, o jeho zvyšování nemluvě. O otaznících musí management dobře přemýšlet – které proměnit na hvězdy a které postupně opustit.

Psi (Břemena) - Produkty či oblasti podnikání s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu. Mohou vynášet dost peněz na to, aby se udržely, ale neslibují velké výnosy.(Kotler, 2007)

S postupujícím časem se mění v matici tržního podílu a růstu i poloha podnikatelských jednotek. Každá strategická podnikatelská jednotka má svůj životní cyklus. Mnohé začínají jako otazníky a pokud uspějí, stanou se hvězdami. Jak se růst zpomaluje, stávají se dojnými krávami. Na konci životního cyklu se mění v psy, nebo umírají.(Kotler, 2007)

2.6.2 Matice GE

Podobně jako přístup BCG používá i GE dvourozměrnou matici. Jedna dimenze (svislá osa) představuje atraktivitu odvětví, druhá (vodorovná osa) konkurenční pozici firmy v daném odvětví. Nejlepší oblasti podnikání se nacházejí v atraktivních odvětvích, kde má firma silnou pozici.(Kotler 2007)

Přístup GE nezohledňuje v rámci atraktivity odvětví pouze míru růstu trhu, ale i mnoho dalších faktorů. Použitý index atraktivity odvětví zohledňuje velikost trhu, růst trhu, ziskové marže odvětví, rozsah konkurence, atd.(Kotler, 2007)

Model GE (viz obrázek 6) člení matici do tří strategických pásem. Pole 1 ,2, 3 znázorňují perspektivní podnikatelské aktivity s dobrým potencionálem. Pole 7, 8, 9, která jsou umístěna na diagonále, znázorňují aktivity, u kterých by bylo dobré zachovat stávající stav. Naopak aktivity umístěné v polích 4, 5 a 6 nemají dobrý potencionál, nejsou perspektivní, a proto by měly být buď inovovány, anebo by od nich firma měla odstoupit.(Machková, 2006)

Efektivnost využití modelu GE v praxi záleží do značné míry na volbě vhodných kritérií, která určují atraktivnost odvětví a ovlivňují konkurenční postavení firmy na cílovém trhu.(Machková, 2006)

Obrázek 6 Matice GE

Atraktivnost trhu	vysoká	2. Udržet stávající pozici • Investovat s cílem ještě více posílit stávající postavení • Koncentrovat úsilí pro udržení stávající pozice	3. Investovat do firemního růstu • Zaútočit na postavení vedoucí firmy na trhu • Investovat do silných stránek • Vylepšit slabé stránky	9. Investovat selektivně • Specializovat se na vlastní silné stránky • Snaha odstranit slabiny • Opustit aktivitu, pokud její růst není dlouhodobý
	průměrná	1. Investovat selektivně • Investovat do nejlepších segmentů • Posílit faktory, které odlišují firmu od konkurence • Zvýšit produktivitu	8. Soustředit se na rentabilní aktivity • Zachování současných aktivit • Soustředit se na rentabilní segmenty s nízkým rizikem	6. Omezit růst, snaha ještě vytěžit možné maximum • Hledat možnosti růstu bez velkého rizika. Pokud to není možné, tak snížit investice a racionalizovat operace
	nízká	7. Bránit stávající pozici • Snaha o okamžitou rentabilitu • Bránit stávající pozici na nejlepších segmentech	4. Soustředit se na rentabilní aktivity • Bránit stávající pozici na nejlepších segmentech • Zvyšovat úroveň produktů • Snížit investice	5. Opustit aktivity • Prodat v co nejvýhodnějším okamžiku • Snížit fixní náklady a investice
		silné	průměrné	slabé
		Konkurenční postavení		

Zdroj: Machková, 2006

2.6.3 SWOT analýza

Základem strategické analýzy tvoří analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Teprve po zpracování odhadu vnitřní a vnější situace firmy lze uvažovat o výběrech realizovatelné strategie. Dobré strategie by měly stavět na zdrojích síly a využívat příležitostí.(Mallya, 2007)

Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám.(Kozel, 2006)

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí, konkrétní trh, které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů. (Kozel, 2006)

Analýza SWOT (schéma analýzy zobrazuje obrázek 7) je tedy pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech:

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.
- Podle tohoto hodnocení mohou manažeři posoudit strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- Vede ke zlepšené výkonnosti organizace. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Obrázek 7 Schéma SWOT analýzy

	S - silné stránky	W - slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: Dědina, Cejthamr, 2005

Legenda: SO- využití silné stránky na získání výhody.

WO – překonat slabiny využitím příležitostí.

SW – využít silné stránky na obranu proti hrozbám.

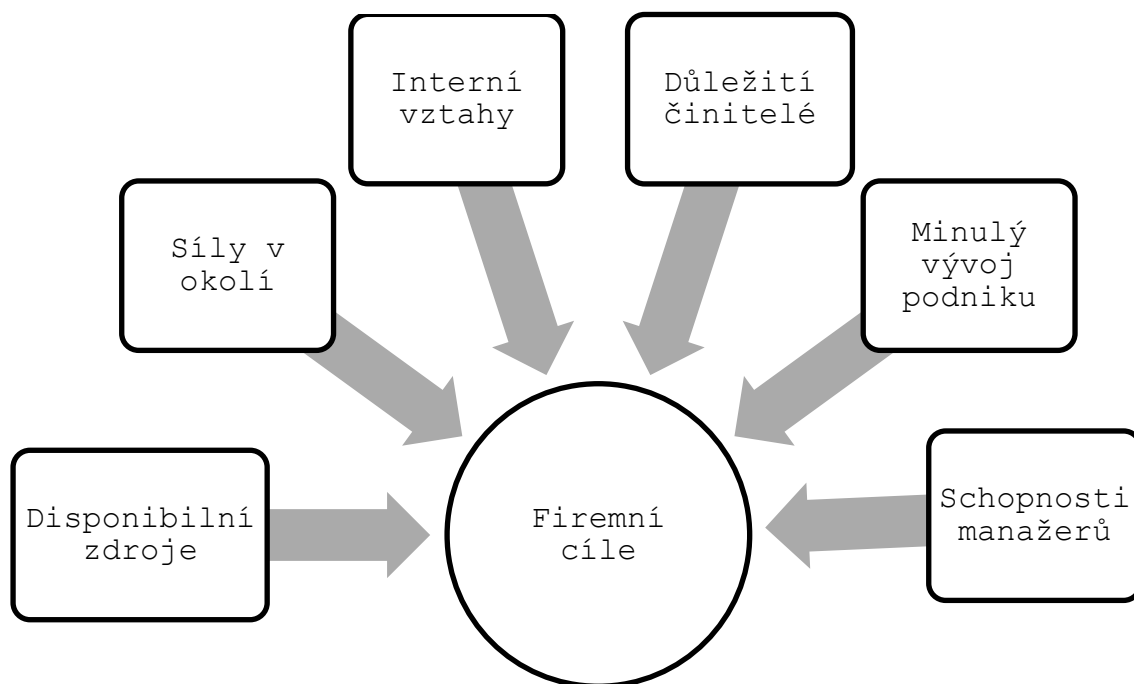
WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám.

2.6.4 Strategické cíle

V anglicky psané odborné literatuře se doporučuje, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou SMART, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů. Faktory ovlivňující volbu strategických cílů zobrazuje obrázek 8.

- **S** (Stimulating) - cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,
- **M** (Measurable) – dosažení, či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,
- **A** (Acceptable) – cíle by měly být akceptovatelné,
- **R** (Realistic) – reálné, dosažitelné,
- **T** (Timed) – určené v čase.(Keřovský, Drdla 2003)

Obrázek 8 Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu strategických cílů



Zdroj: Keřovský, Drdla, 2003

2.6.5 Strategie

Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakými způsoby/cestami budou vytyčené strategické cíle naplněny. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizaci podnik dojde k naplnění cílů. Tyto cíle jsou zachyceny ve strategických plánech.(Keřovský, Drdla, 2005)

Základní charakteristiky významu strategie je možné sehnout 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 chápána 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)

2.7 Kontrola

Všechny organizace musí kontrolovat své aktivity a vedení každého typu organizace si musí být vědomo, jak navrhnout efektivní kontrolní systém.(Mallya, 2007)

Podle Dědiny a Cejtrhamra (2005) v obecném smyslu můžeme říci, že kontrola znamená soustavné, kritické hodnocení jevů a procesů již nastalých, nastávajících nebo budoucích, s cílem přispět k dynamické rovnováze kontrolovaného systému nebo jeho části. Podstatou kontroly je kritické hodnocení reality se záměry podniku a tvoří základnu pro rozhodovací procesy na všech úrovních řízení. Smysl kontroly není v pouhé informaci, postihu, likvidaci nedostatků, ale především v jejím vlivu na lepší výsledky, na rozvoj podniku.

Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jimiž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě (plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí).(Veber, 2008)

2.7.1 Vybrané typy kontroly

V oblasti managementu můžeme rozlišit několik typů kontrol. Je možné rozdělit kontrolu na preventivní, průběžnou a kontrolu se zpětnou vazbou. Každá z těchto kontrol má své specifické pravidla.(Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Preventivní kontrola

Je zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných organizací. Lidské zdroje musejí vyhovovat kvalifikačním požadavkům dané organizace. Materiály musejí mít požadované vlastnosti a být k dispozici v požadovaném množství a v požadovaném čase. Neméně důležité je, aby měla organizace k dispozici dostatečné množství finančních prostředků.(Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Průběžná kontrola

Je zaměřena na probíhající operace. Jejím úkolem je zjistit, zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíli. K tomu slouží standardy odvozené od plánovaného průběhu aktivit. Průběžnou kontrolu používají v největší míře provozní manažeři. Nejčastěji se praktikuje pomocí osobního pozorování a zjišťování, zda jsou práce prováděny stanoveným způsobem a zda přinášejí požadované výsledky.(Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Kontrola se zpětnou vazbou

Je zaměřena na konečné výsledky. Korekční opatření jsou směřována na používané zdroje nebo operace. V podnicích se pro tento typ kontroly používají například rozpočty, plánované kalkulace, finanční výkazy, kontroly jakosti, nebo hodnocení efektivnosti.(Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

3 Cíle a metodika

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení současného stavu podniku. Pro tuto analýzu jsem si zvolil společnost Kasalova pila s. r. o., která se nachází v Jindřichově Hradci. Tato firma má dlouholetou tradici v oblasti zpracování dřeva a výroby dřevěných produktů. Nejvýznamnější částí produkce této společnosti je stavební a truhlářská výroba. Ta tvoří téměř polovinu celkové produkce. V současné době má Kasalova pila přibližně 270 zaměstnanců.

Prostřednictvím zvolených metod analýzy vnitřního prostředí jsem provedl rozbor aktuální situace. Zaměřil jsem se na dílčí ukazatele z oblasti financování podniku. V oblasti marketingu jsem zjišťoval, jakým způsobem zajišťuje společnost propagaci svých výrobků. Pomocí analýzy oblasti technologického rozvoje jsem zjišťoval, zda společnost investuje do nových strojů a technologií. Zabýval jsem se také oblastí lidských zdrojů. Zde jsem zjišťoval, zda společnost má dostatek kvalifikovaných pracovníků, jak probíhá jejich další vzdělávání a také jak si společnost zajišťuje nábor nových lidských zdrojů. Analyzoval jsem jednotlivé produkty společnosti, abych mohl zjistit, na jaké výrobky má společnost zaměřit svoje úsilí a jaké má naopak ze svého sortimentu vypustit. Na základě těchto výsledků jsem navrhl strategii pro zvolený podnik, která mu pomůže k udržení, nebo zlepšení současné pozice na trhu.

Nejdříve bylo nutné prostudovat si potřebnou literaturu. Poté jsem si mohl udělat ucelený názor o využití metod analýzy vnitřního prostředí, které jsou použity v praktické části. V této bakalářské práci mi také velice pomohli zaměstnanci společnosti Kasalova pila s. r. o., kteří mi poskytli potřebné informace a rady, na základě kterých jsem mohl provést potřebný rozbor.

V praktické části práce jsem použil několik metod hodnocení vnitřního prostředí. Jedná se o finanční analýzu, analýzu oblasti lidských zdrojů, marketingu, hodnotového řetězce a analýzu technologického rozvoje. Dále jsem provedl rozbor pomocí Bostonské matice BCG a matice General Electric. Vzorce použité pro finanční analýzu se nalézají v metodice. V práci jsou použita interní firemní data z let 2006,

2007, 2008 a 2009. Tyto data jsem porovnal s údaji uvedenými na webových stránkách Českého statistického úřadu.

V závěrečné části jsem použil SWOT analýzu. Pomocí této metody mohu identifikovat silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozeb. Na základě tohoto vyhodnocení jsem navrhnul pro zvolený podnik vhodnou strategii. Zaměřil jsem se i na kontrolní činnosti firmy, abych mohl zjistit, jakým způsobem firma tyto aktivity realizuje.

3.1 Finanční analýza

Pro vyhodnocení finanční analýzy jsem zvolil metody podle Synka (2008). Použil ukazatele likvidity (běžná, pohotová a okamžitá), ukazatele aktivity (doba obratu zásob a pohledávek), ukazatele zadluženosti (zadluženost a krytí úroků) a také ukazatele výnosnosti (rentability tržeb, rentability celkových aktiv a rentability vlastního jmění).

3.1.1 Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele měří schopnost firmy vyrovnat své splatné závazky.

- Běžná likvidita (likvidita třetího stupně)

$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- Pohotová likvidita (likvidita druhého stupně)

$$\frac{\text{oběžná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)

$$\frac{\text{pohotové peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

3.1.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.

- Doba obratu zásob

$$\frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{tržby}/360}$$

- Doba obratu pohledávek

$$\frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

3.1.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují rozsah využívání cizích zdrojů.

- Zadluženost

$$\frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}}$$

- Krytí úroků

$$\frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{úroky}}$$

3.1.4 Ukazatele výnosnosti

Ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení, ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku.

- Rentabilita tržeb

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

- Výnosnost celkových aktiv (ROA)

$$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}}$$

- Výnosnost vlastního jmění (ROE)

$$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

3.2 Matice BCG

Pro určení relativního tržního podílu (RTP) jsem zvolil vzorec:

$$\text{RTP} = \frac{\text{PSF}}{\text{PNK}}$$

PSF = tržby sledované firmy v roce x za určitý produkt

PNK = tržby největšího konkurenta v roce x za určitý produkt

Pro určení tempa růstu trhu (TRT) jsem použil tento vzorec:

$$\text{TRT} = \frac{t_1 - t_0}{t_0} * 100$$

t_0 = prodej v roce 0

t_1 = prodej v následujícím roce

3.3 SWOT analýza

Pro určení váhy faktorů jsem zvolil tento vzorec:

$$\begin{aligned} \text{Váha faktoru} &= \\ &= \frac{n_i}{n(n-1)/2} \end{aligned}$$

n_i = počet „úspěchů“ faktoru

n = celkový počet sledovaných faktorů

4 Profil firmy

Kasalova pila, s.r.o. je společnost zaměřující se na pilařskou a stavebně truhlářskou výrobu. Firma má dlouholetou tradici. Pila produkuje výrobky pro zpracování v truhlárnách a řezivo pro ostatní odběratele. Stavebně truhlářská výroba dnes představuje významnou část produkce. Nejvýznamnější je výroba panelů pro montované domy, produkce eurooken a dveří z masivu. Kromě výrobních středisek má společnost také obslužná střediska. Jedná se o dopravu, údržbu a obchodní činnost.

Roční obrat dosahuje téměř 350 mil. Kč. Firma zaměstnává přibližně 270 zaměstnanců. V roce 1999 zavedla Kasalova pila systém řízení jakosti výroby - ČSN EN ISO 9002:1995. Od roku 2002 zavedla společnost systém řízení jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001.

4.1 Historie firmy

Pan Rudolf Kasal, mistr tesařský a majitel pily v Humpolci, koupil v roce 1928 pilu v J. Hradci od rodiny Steinů. Pilu zakoupil pro svého syna - Bohumila Kasala. Ten využíval pilu jako zázemí pro svou stavební činnost.

Kasalova pila byla v roce 1948 znárodněna. Podnik byl v tomto roce převeden do státního vlastnictví. Během tohoto období byly přistaveny nové provozy. Jednalo se například o nové truhlárny. Podnik se orientoval na výrobu oken pro panelové domy a dřevěné autodílny. Kasalova pila byla ve státním vlastnictví až do roku 1994.

V roce 1994 převzal pilu opět do soukromých rukou p. ing. Bořivoj Kasal. Za zmínku stojí, že proces převedení vlastnictví trval téměř tři roky. Převzetí firmy nebylo jednoduché. Během státního vlastnictví se společnost značně rozrostla. Bořivoj Kasal měl nárok na pouhou 1/3 firmy. Zbylé 2/3 musel odkoupit.

Po převzetí pily se objevily určité nesnáze ve výrobě. Bylo to způsobené tím, že se po zestátnění změnila struktura výroby. Tyto problémy se naštěstí podařilo brzy vyřešit. Společnost začala vyrábět střešní a sendvičové panely, masivní dveře, dřevěná eurookna, atd. V průběhu posledních 12-ti let investovala společnost do nového technologického vybavení více než 120 mil.

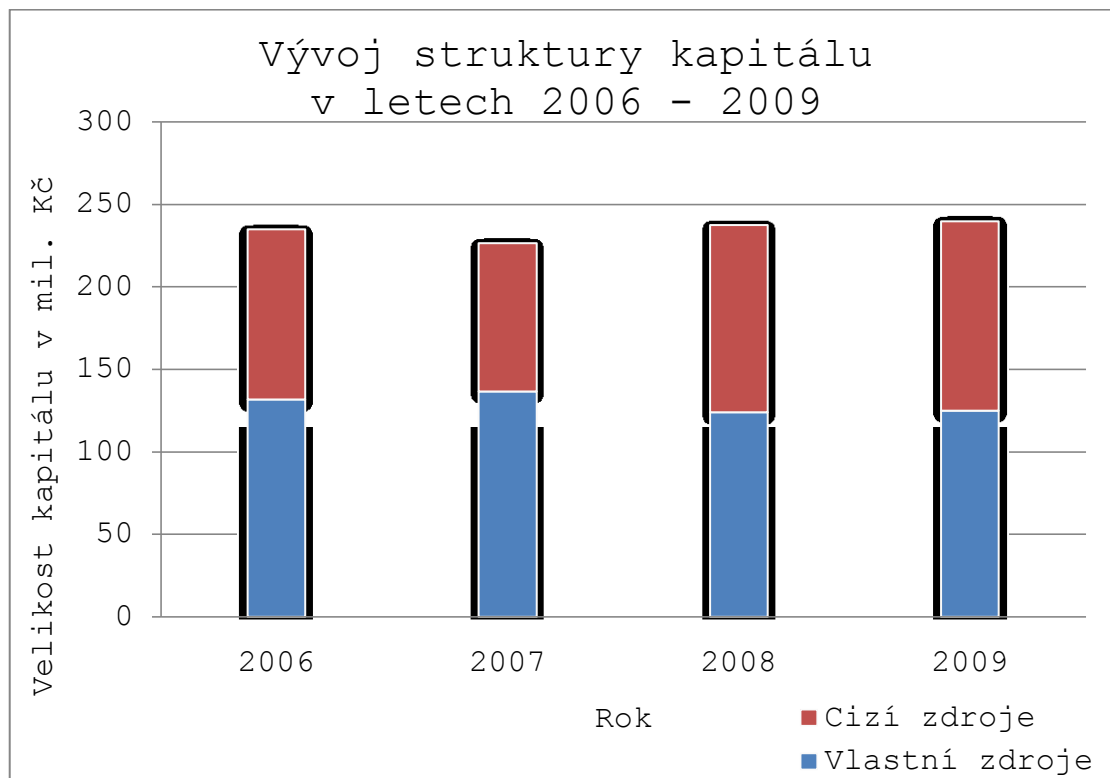
5 Vlastní práce

5.1 Finanční analýza

Sledovaná společnost používá k financování svých aktivit jak vlastního, tak i cizího kapitálu. Z cizího kapitálu se jedná především o dlouhodobé bankovní půjčky, které slouží k financování investiční činnosti společnosti. Část těchto půjček je v zahraniční měně euro. Tuto možnost volí firma z toho důvodu, protože významnou část své produkce exportuje do zemí používajících tuto měnu. Díky tomu může odstranit část nepříznivých účinků silného kurzu české měny vůči euru.

Obrázek 9 zobrazuje vývoj kapitálové struktury podniku Kasalova pila. Ta využívá více než 40 % cizího kapitálu. V roce 2008 došlo ke snížení vlastního kapitálu. Tento pokles byl způsobený částečnou úhradou ztráty dosažené v tomto roce.

Obrázek 9 Vývoj struktury kapitálu



Zdroj: interní firemní data

5.1.1 Likvidita

Běžná likvidita dosahovala v roce 2006 hodnoty 3,237. Toto číslo je poměrně vysoké. Je to z části způsobené velkým množstvím zásob, které společnost v roce 2006 měla. V letech 2007 - 2009 dosahovala běžná likvidita hodnoty cca 2,3. Z těchto údajů plyne, že společnost má dostatek oběžných aktiv k uspokojení věřitelů. Pozitivní je, že likvidita během let 2007 - 2009 klesla na nižší hodnoty. Tento pokles je částečně způsoben optimalizací firemních zásob.

Pohotová likvidita klesla z původních 1,163 v roce 2006 na 0,91 v roce 2007, resp. 0,82 v roce 2008. Hodnota z roku 2008 je poměrně nepříznivá. Tento pokles byl způsoben výraznějším nárůstem krátkodobých závazků a nárůstem zásob. V roce 2009 došlo ke zlepšení tohoto ukazatele na hodnotu 1,03. Firmě se podařilo snížit krátkodobé závazky a prostředky vázané v zásobách.

Okamžitá likvidita činila v roce 2006 0,098. V roce 2007 společnost zaznamenala nárůst pohotových finančních prostředků. Díky tomu vzrostla okamžitá likvidita na 0,134. Rok 2008 znamenal výrazný pokles likvidity, která klesla na 0,038. Tento pokles byl způsoben prudkým poklesem pohotových finančních prostředků, které má společnost k dispozici. Tato hodnota je již velice nízká. Nepříznivé hodnoty se v roce 2009 podařilo částečně vylepšit. V tomto roce dosahovala okamžitá hodnota likvidity 0,061.

Společnost by se nadále měla zaměřovat na zvyšování okamžité likvidity, zvyšováním pohotových finančních prostředků a snižováním krátkodobých závazků. Měla by i nadále investovat do informačních technologií a informačních systémů, díky nim může snižovat prostředky vázané v zásobách. To jí umožní lepší přehled o aktuálním stavu a potřebě zásob a také minimalizaci finančních prostředků vázaných v zásobách.

5.1.2 Ukazatele aktivity

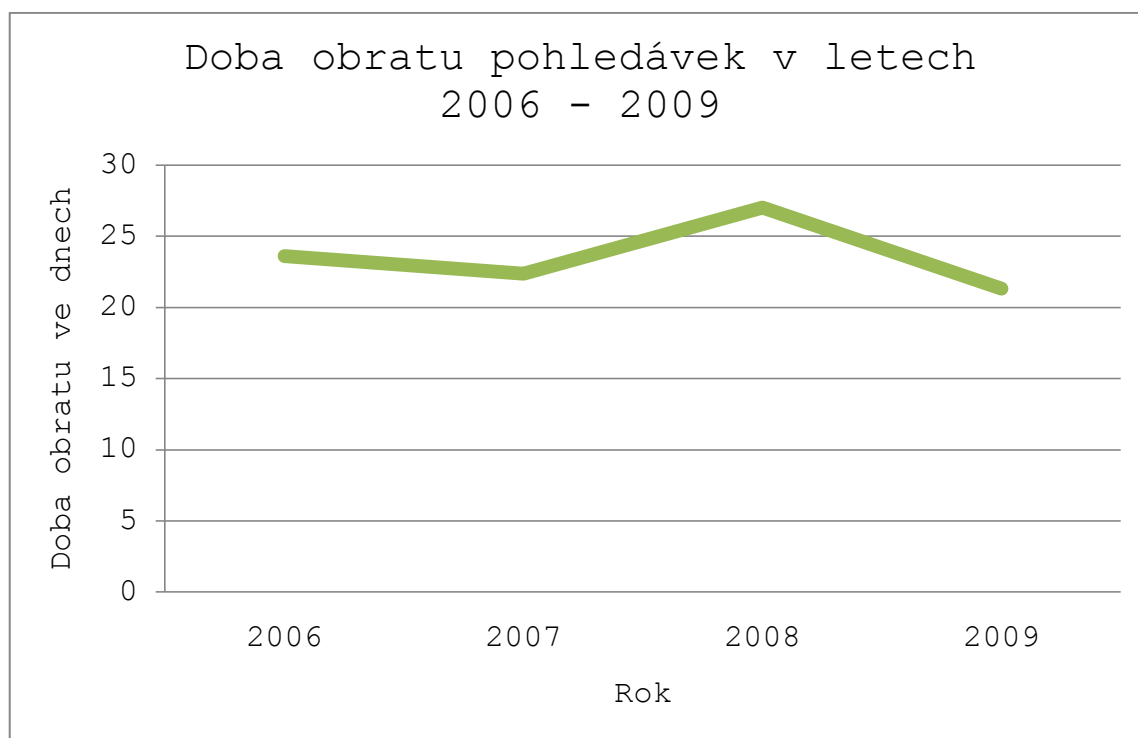
Jak zobrazuje obrázek 10, společnosti Kasalova pila se daří zkracovat dobu obratu pohledávek (23,6 dní pro rok 2006; 22,36 dní pro rok 2007 a 21,4 dny pro rok 2009). Pouze v roce 2008 doba obratu vzrostla (27 dnů).

Tento rok byl však pro firmu nepříznivý i v dalších ukazatelích. V roce se 2009 se doba obratu opět zkrátila, což je příznivé. Tím se zkrátila doba vázanosti finančních prostředků v pohledávkách. Díky této situaci se zlepšily i ukazatele likvidity.

Dobu obratu zásob se od roku 2006 podařilo snižovat. V tomto roce činila doba obratu zásob 32 dní, v roce 2007 a 2008 29 dnů a pro rok 2009 byla tato hodnota rovná 26 dnům. Tyto příznivé výsledky jsou částečně způsobeny využitím moderního softwaru, který umožňuje celkový přehled o aktuálním stavu a potřebě zásob.

Podnik by se měl snažit snižovat doby obratu, jak pohledávek, tak zásob. Snižování doby obratu pohledávek je ale vždy nutné dobře promyslet. Pokud by to znamenalo ztrátu důležitých odběratelů, je lepší důkladně zvážit, zda ztráta daného odběratele nebude pro společnost nepříznivá. Podle zjištěných hodnot je doba obratu pohledávek ve sledovaném podniku na dobré úrovni. Je to způsobené hlavně aktivním využíváním databázového softwaru a jednáním odběrateli.

Obrázek 10 Doba obratu pohledávek



Zdroj: interní firemní data

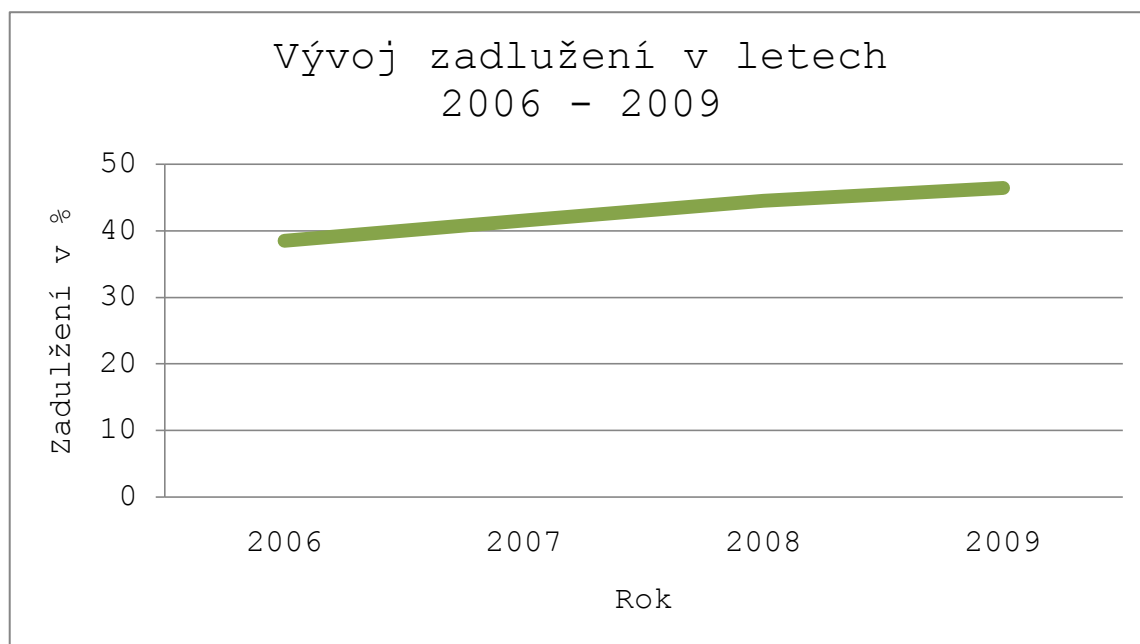
5.1.3 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost sledované společnosti roste (viz obrázek 11). V roce 2006 činila 38,5 %. Následující rok se zvýšila na 41,48 %. Tato situace byla způsobena nárůstem dluhů. Podnik z něj financoval modernizaci technologického vybavení. V roce 2008 zadlužení narostlo na 43,5 %. Bylo to způsobené nárůstem dluhů, ale také nepatrným snížením celkových aktiv. Rok 2009 znamenal nepatrný nárůst zadluženosti na 45,5 %.

Ukazatele krytí úroků nejsou příznivé. V roce 2006 činil tento ukazatel 3,67. Tato hodnota byla poměrně dobrá. V roce 2007 klesla na 2,483. Bylo to způsobené nárůstem dluhů, současně však klesl zisk. V roce 2008 tento ukazatel dosahoval hodnoty -1,85. Společnost vytvořila ztrátu, která byla tak velká, že z výsledku hospodaření nebyla schopná zaplatit všechny úroky. Úroky byly tedy hrazeny z prostředků nahromaděných z minulých let. V roce 2009 došlo k zlepšení tohoto ukazatele. Firma dosáhla mírného zisku, rovněž se podařilo prodloužit splatnost některých úvěrů.

Ze zjištěných hodnot vyplývá, že zadlužení společnosti roste, ale krytí úroků klesá. Tato situace může být pro společnost velice nepříjemná. Pokud se totiž společnosti nepodaří vytvořit dostatečný zisk, nebude schopna splácet své závazky. Firma by měla nadále sledovat ukazatele týkající se zadlužení. Pokud se rozhodne dále zadlužovat, měla by se snažit volit úvěry s co nejnižší úrokovou mírou.

Obrázek 11 Vývoj zadluženosti



Zdroj: interní firemní data

5.1.4 Ukazatele výnosnosti

V roce 2006 činila rentabilita tržeb 1,88 %. V následujícím roce rentabilita nepatrně klesla na 1,1 %. Tento pokles byl způsobený nárůstem tržeb, ale současně klesl také zisk. Tento vývoj je způsobený nákladnou investicí do nového strojního vybavení. Rok 2008 znamenal pro společnost ztrátu, rentabilita tržeb se tedy pohybovala v záporných číslech na hodnotě -3,6 %. V roce 2009 společnost opět vykázala zisk. Rentabilita tržeb však činila pouhých 0,16%.

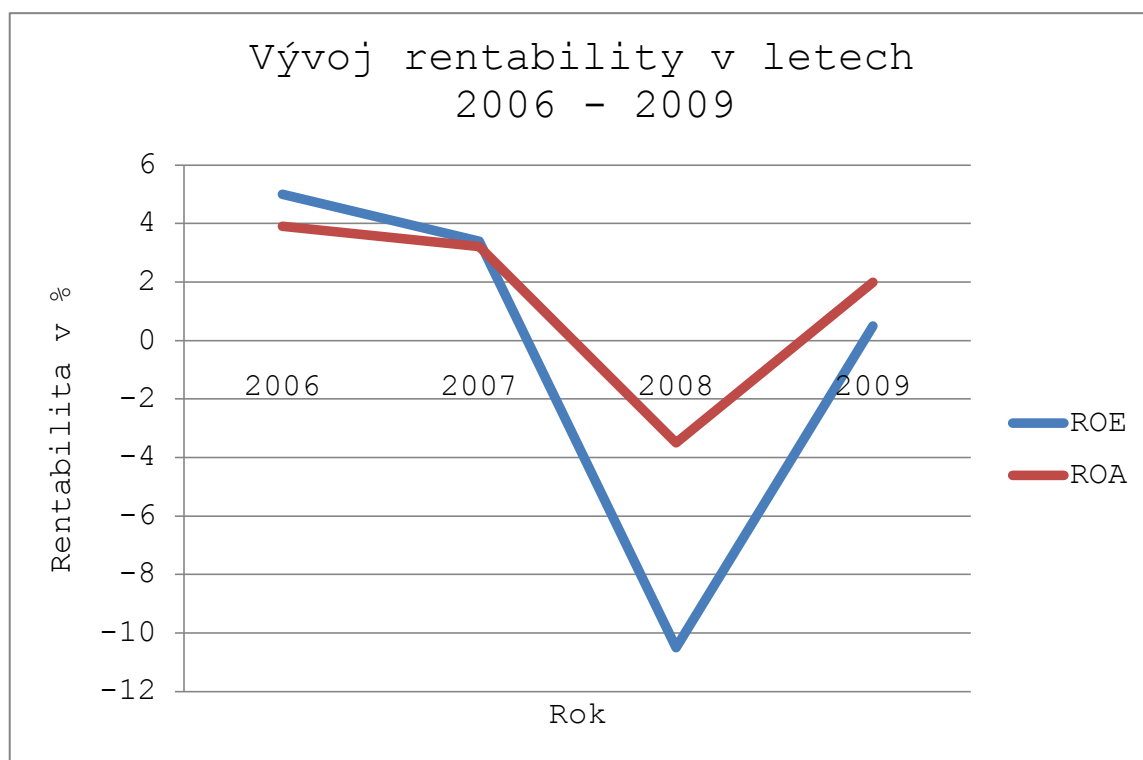
Výnosnost celkových aktiv (vývoj tohoto ukazatele zobrazuje obrázek 12) činila v roce 2006 3,9 %. V roce 2007 tato hodnota poklesla na 3,2 %. Tento pokles je způsobený snížením zisku a mírným nárůstem celkových aktiv. V roce 2008 měl ukazatel výnosnosti celkových aktiv hodnotu -3,5 %. Záporná hodnota je způsobena téměř 13 milionovou ztrátou. V roce 2009 byl zisk sledované společnosti pouze 650 000 Kč. Ukazatel výnosnosti celkových aktiv dosahoval v tomto roce hodnoty 2%.

Rentabilita vlastních aktiv dosahovala v roce 2006 hodnoty 5 %. Následující rok tento ukazatel poklesl na 3,4 %. Pokles byl způsobený snížením zisku. V roce 2008

dosáhla společnost ztráty, proto byl ukazatel výnosnosti vlastních aktiv záporný. Měl hodnotu -10,5 %. V roce 2009 dokázala již společnost vytvořit zisk. Ukazatel rentability vlastních aktiv díky tomu vzrostl na 0,5 %.

Podle zjištěných hodnot je možné konstatovat, že efekt z využití cizího kapitálu se projevil pouze v roce 2009. Je to způsobené tím, že společnost dosáhla malého zisku, ale na úrocích zaplatila poměrně vysokou částku. Vzhledem k tomu, že firma pravidelně investuje velké částky do inovace technologického vybavení, jsou zjištěné ukazatele rentability relativně nízké.

Obrázek 12 Vývoj rentability



Zdroj: interní firemní data

5.1.5 Vývoj zisku

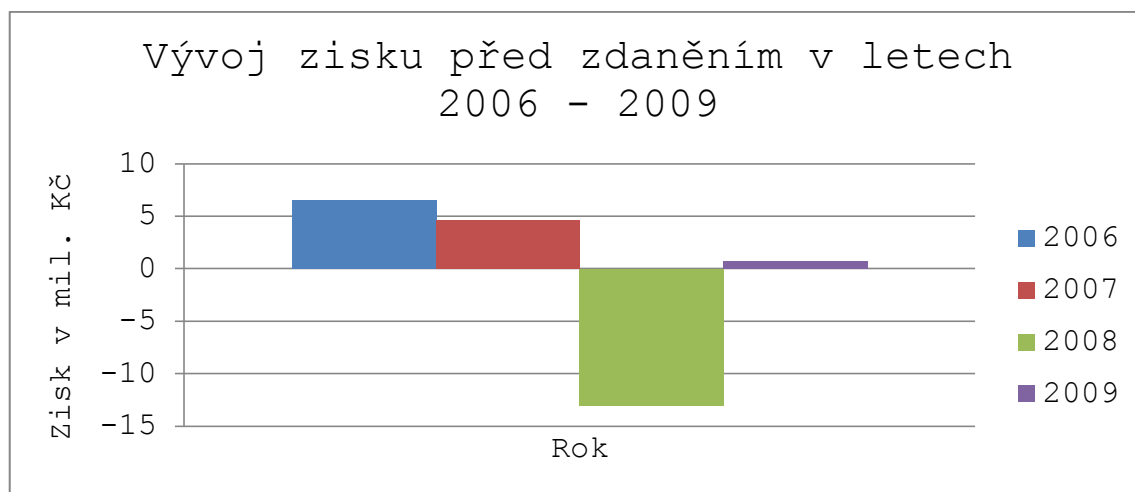
Společnost byla v letech 2006 a 2007 zisková (vývoj zisku v letech 2006 - 2009 je znázorněn na obrázku 13). Mírný pokles zisku v roce 2007 je způsoben nákladnou modernizací technologického vybavení.

Rok 2008 byl nepříznivý. V důsledku hospodářské krize poklesla stavební produkce. Firma přišla o některé důležité zakázky. Protože je převážná část firemní produkce tvořena výrobky pro stavební výrobu, byl tento výpadek citelný. Protože společnost exportuje významnou část své produkce do Rakouska a Německa, negativně se projevil silný kurz české měny vůči euru. Firmě se nepodařilo vyřešit tento výpadek jinými zakázkami. Náklady se v daném roce také nepodařilo podstatně snížit. Díky tomu dosáhla společnost ztráty cca 13 milionů korun.

V roce 2009 se situace zlepšila. Firma opět vykázala zisk. Některé náklady se podařilo rapidně snížit (například se radikálně snížily prémie, podařilo se oddálit splatnost některých úvěrů). Vytvořily se také zdroje příjmů, které alespoň částečně nahrazují úbytek zakázek souvisejících s oblastí stavební produkce.

Velice pozitivní je, že rok 2010 má být také ziskový. Očekávaný zisk má být výrazně vyšší než v roce 2009. Tato situace je způsobena hlavně tím, že se podařilo obnovit některé zakázky z oblasti stavební produkce. Ze zjištěných údajů plyne, že společnost nedosahuje výrazného zisku. Je to způsobené tím, že většinu prostředků investuje do nového technologického vybavení. Jedná se také o „rodinnou firmu“. Tyto společnosti se často snaží působit v méně rizikových podnikatelských aktivitách, a to i za cenu nižšího zisku.

Obrázek 13 Vývoj zisku před zdaněním



Zdroj: interní firemní data, vlastní úprava autor

5.2 Faktory technologického rozvoje

Po převzetí podniku původními vlastníky byl stav technologického zařízení katastrofální. Téměř všechny stroje nemohly vyhovět požadavkům pro výrobu moderní a náročnější produkce. Bylo tedy nutné investovat finanční prostředky pro obnovu tohoto zařízení. Za zmínku stojí, že během posledních 12 let bylo proinvestováno téměř 120 milionů Kč.

Za nejvýznamnější inovace patří počítačově řízená dřevoobráběcí linka německé firmy Hundegger. Tato linka je schopna pracovat s přesností 0,2 mm. Linka je propojena s programem CAD SEMA Extra. Tento program umožňuje 3D sestavení výsledného produktu, pomocí výpočetní techniky (3D sestavení výrobku je zobrazeno v příloze 2 a 3). Díky tomu je možné zvýšit rychlost a bezchybnost zakázky. Prostorová vizualizace rovněž zvyšuje úroveň zákaznického servisu, protože potenciální klient ihned vidí, jak konečný produkt vypadá.

V roce 2004 přešla společnost na program BYZNIS Win. Tento software obsahuje několik modulů. Jedná se například o řízení zásob, fakturaci a personalistiku. BYZNIS Win je pro sledovanou firmu velice prospěšný, díky němu si zaměstnanci mohou vyhledat potřebné informace o aktuálním stavu zásob nebo splatnosti faktur velice rychle. Zavedení informačního systému se pozitivně projevilo na stavu zásob. Ty se nyní daří každoročně snižovat.

I přes tyto investice není všechno technologické vybavení ve sledované společnosti schopno splnit náročné požadavky pro moderní výrobu. Jedná se zejména o pilařskou výrobu. Tuto skutečnost je možné pozorovat také na BCG matici (matice se nachází na straně 51). V této oblasti sledovaný podnik nemůže konkurovat ostatním firmám v oboru, protože stroje v pilařské výrobě jsou zastaralé. Společnost by se tedy měla rozhodnout, zda bude inovovat stroje v pilařské výrobě, nebo zda bude tuto oblast i nadále utlumovat.

5.3 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou v současné situaci pro úspěšný rozvoj podniku nepostradatelné. Ve sledovaném podniku si tuto skutečnost plně uvědomují. Každoročně vyhláší nejlepšího zaměstnance, kterého poté čeká finanční odměna. Pravidelně jsou také konány setkání s bývalými zaměstnanci. I z těchto důvodů je možné říci, že ve sledovaném podniku se oblast rozvoje lidských zdrojů rozhodně nezanedbává.

Oblast lidských zdrojů ve firmě Kasalova pila na starosti paní Matoušková. Její práce je poměrně náročná, protože podnik má přibližně 270 zaměstnanců. Mezi povinnosti personalisty patří nábor nových pracovníků, jejich další vzdělávání a také případné propouštění. Při své práci využívá personalista databázový systém BYZNIS Win.

5.3.1 Zajišťování lidských zdrojů

Společnost Kasalova pila nevyužívá k získávání nových pracovníků služeb personálních agentur. I přes tento fakt si dokáže firma zajistit dostatek kvalitních pracovníků. Pokud hledá nové zaměstnance, využívá spolupráce s úřadem práce, případně umístí inzerát na webové stránky společnosti.

Neustále se rozvíjí spolupráce s učňovskými školami. Díky této skutečnosti, může firma s uční aktivně spolupracovat. Část těchto učňů nastupuje po dokončení studií do sledované společnosti.

V případě, že je potřeba krátkodobě zvýšit počet pracovníků, společnost využívá brigádníky. Jedná se zejména o rodinné příslušníky zaměstnanců, případně učně, kteří ve firmě vykonávají povinnou studijní praxi. Brigádníci vykonávají převážně pomocné práce, takže není vyžadována téměř žádná kvalifikace. Z tohoto důvodu jsou brigádníci ideální.

5.3.2 Ochrana zdraví při práci

Mezi úkoly firemního personalisty patří i oblast ochrany zdraví při práci. Na tuto činnost je kladen velký důraz. Společnost musí své zaměstnance pravidelně seznamovat s těmito předpisy. Zaměstnanec musí vždy potvrdit podpisem, že se zúčastnil tohoto školení. Firma musí také zajišťovat svým pracovníkům ochranné pracovní pomůcky. Dodržování bezpečnostních předpisů při práci je namátkově kontrolováno. V případě, že pracovník tyto předpisy poruší, je potrestán snížením prémie. Namátkově jsou také prováděny kontroly na přítomnost alkoholu v krvi.

5.3.3 Struktura vzdělání

Z povahy zaměření podniku Kasalova pila plyne i struktura vzdělání jejich zaměstnanců (zobrazená na obrázku 14). Převážná část pracovníků této společnosti má výuční list. Jedná se zejména o truhláře a pracovníky s podobným zaměřením. Zaměstnanci s maturitou jsou zařazeni převážně na pozici středního managementu, případně jako obsluha náročnějších strojů. Vedení společnosti reprezentují lidé s vysokoškolským diplomem.

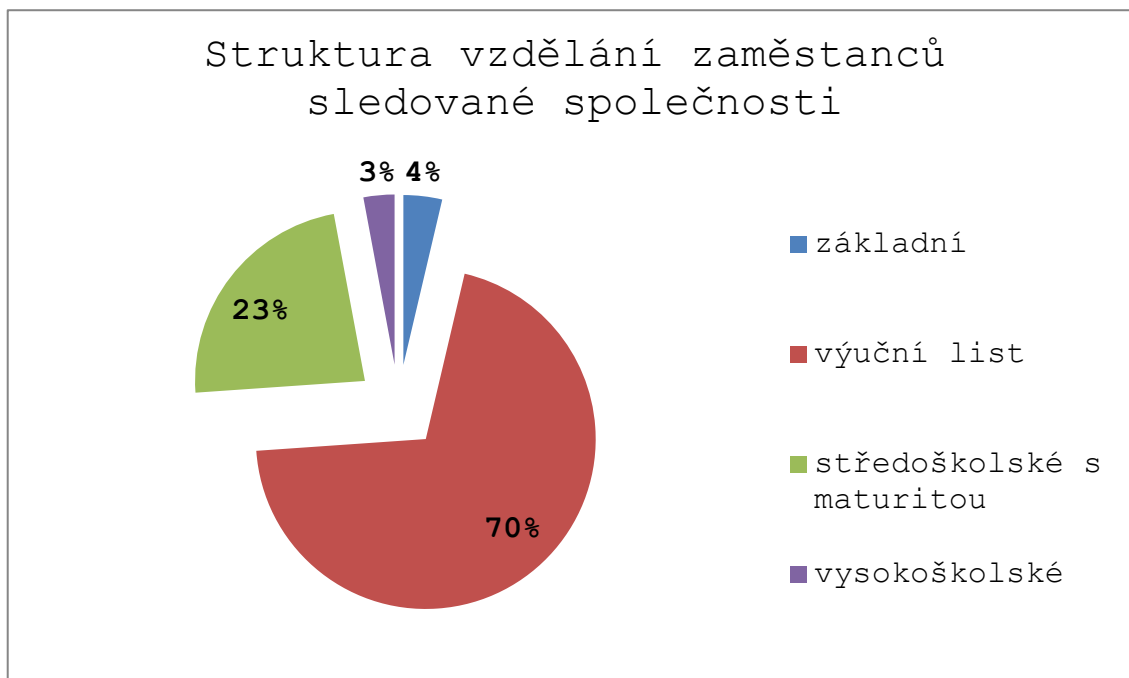
5.3.4 Rozvoj zaměstnanců

Se vzděláním zaměstnanců souvisí i jejich další profesní rozvoj. Firma se snaží neustále rozvíjet znalosti svých pracovníků. U zaměstnanců pracujících na nižších pozicích jde zejména o kurzy týkající se nových výrobních postupů. U vyšších pozic se jedná převážně o počítačové a jazykové kurzy.

Zaměstnanci tyto kurzy hodnotí příznivě. Přiznávají, že se na kurzech naučili nové věci, které využijí při své práci. Podnik takto vynaložené prostředky využívá efektivně. Vzdělávací kurzy by měly i nadále pokračovat.

Výstupy z těchto testů jsou pravidelně kontrolovány. Pokud se zaměstnanec účastní určitého kurzu, absolvuje na jeho závěru test (pokud to povaha kurzu umožňuje), kterým prokáže získané dovednosti. V případě, že pracovník obstojí, bývá odměněn prémie. Takové opatření motivuje zaměstnance k tomu, aby na kurzu opravdu zvýšili svoji kvalifikaci.

Obrázek 14 Struktura vzdělání zaměstnanců



Zdroj: interní firemní data, vlastní úprava autor

5.3.5 Věková struktura zaměstnanců

Za zmínku určitě stojí věková struktura zaměstnanců (tuto situaci zobrazuje tabulka 1). Největší skupinu tvoří pracovníci s věkem od 36 do 50 let. Zajímavé je, že ve vedení společnosti jsou zastoupeni pouze lidé s věkem 50 a více let.

Podle mého názoru je velká chyba, že ve vyšších funkcích nejsou zastoupeni mladší pracovníci. Ti často nemají dostatek zkušeností z praxe. Jsou ale plní nápadů, i když ne všechny z nich je vhodné realizovat. Tito mladí pracovníci jsou více „tvárnější“. Společnost si je může přizpůsobit podle svých požadavků. Na rozdíl od starších kolegů nepracují v „zajetých kolejích“. Jsou si tedy schopni všimnout případných nedostatků a nesrovnalostí. V neposlední řadě starší a zkušenější kolegové mohou mladším předávat svoje cenné zkušenosti. Z těchto důvodů bych společnosti doporučil zaměstnat ve vyšších pozicích i mladší pracovníky.

Tabulka 1 Věková struktura zaměstnanců

Věk	Počet pracovníků
do 20	25
21 - 35	72
36 - 50	115
51+	60

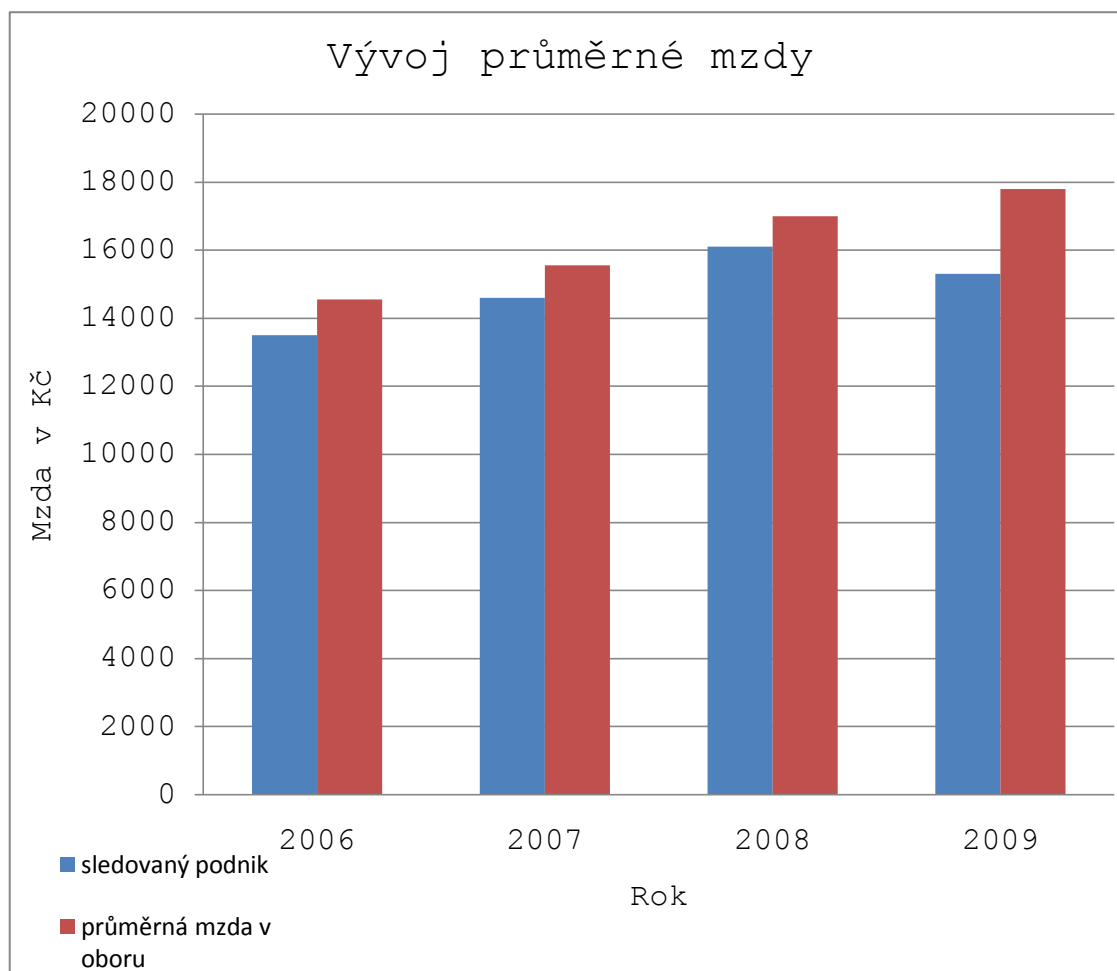
Zdroj: interní firemní data

5.3.6 Vývoj mezd

Vývoj mezd ve sledovaném podniku je uveden na obrázku 15. Mzdy jsou každý rok navyšovány. Pouze v roce 2009 došlo ke snížení mezd na 15 000 Kč (z 15 700 Kč pro rok 2007). Bylo to způsobené nepříznivými hospodářskými výsledky v minulém roce. Společnost se snažila snižovat náklady. Došlo tedy i na snížení prémie. Zaměstnanci tuto situaci přijali dobře. Vedení podniku jim vysvětlilo, že ekonomická krize dolehla i na jejich společnost.

Předběžné výsledky na rok 2010 jsou příznivé (podařilo se obnovit většinu ztracených zakázek, nebo byla vytvořena alternativa). Zaměstnanci tedy mohou v roce 2010 očekávat mírný nárůst mezd. I přes snížení mezd v roce 2009 patří společnost Kasalova pila k zaměstnavatelům, kteří na jindřichohradecku oceňují svoje zaměstnance dobře.

Obrázek 15 Vývoj průměrné mzdy



Zdroj: interní firemní data, CSÚ, vlastní úprava autor

5.4 Marketingové faktory

V současné době je velice důležité zaměřit se na širší pojetí produktu a zvyšování kvality výrobků. Pouze samostatný výrobek už nestačí. Pro velkou skupinu zákazníků je vhodné nabízet produkty „na klíč“. Pro společnost je ale také výhodné nabízet pouze samostatné výrobky bez doplňkových služeb, protože někteří zákazníci ocení spíše nižší cenu. Společnost musí dbát na výstupní kontrolu, snažit se o co největší počet bezvadných výrobků.

Protože má firma několik klíčových zákazníků, je důležité tyto odběratele informovat o nových produktech a udržovat s nimi dlouhodobé vztahy. Společnost je sice v oboru známa řadu let, neměla by ale zapomínat na důležitost reklamy, vztahu s veřejností a snahu o získání nových zákazníků.

5.4.1 Marketingová komunikace

Pozitivně hodnotím internetové stránky společnosti (<http://www.kasalovapila.cz>). Ty jsou přehledné, fungují ve všech internetových prohlížečích (některé firmy mají stránky optimalizované jen pro Internet Explorer a v alternativních prohlížečích se stránky nezobrazí korektně – potenciální zákazník tedy nenajde to, co hledá).

Na firemním webu jsou veškeré informace o produktech společnosti včetně jejich technické specifikace. Lze zde vytvořit e-poptávku na produkty této firmy. Celý systém e-poptávky je vytvořen intuitivně, takže potenciální poptávku dokáže vytvořit běžný uživatel. Stránky jsou přeloženy do angličtiny, ruštiny a němčiny. Lokalizace webu ale není kompletní. Například e-poptávka v německé verzi webu nefunguje. Protože společnost leží přibližně 25 km od hranic s Rakouskem, německá lokalizace e-poptávky by tedy byla vhodná.

Společnost umisťuje reklamu na své produkty v regionálním tisku, na firemních automobilech, sponzoruje různé společenské akce, snaží se udržovat vztahy s veřejností a informovat jí o svých nových produktech.

Za zmínku stojí, že firma v nedávné době modernizovala svojí výtopnu. Z původního neekologického paliva přešla na piliny a zbytky dřeva. Tuto skutečnost ale sledovaný podnik nikde neprezentuje. Myslím si, že je to velká chyba. V současné době jsou totiž „zelené aktivity“ velice populární. Osobně bych tedy doporučil tuto skutečnost zapojit do marketingové komunikace se zákazníkem.

5.4.2 Distribuce

Firma vlastní několik poboček na území ČR. Konkrétně jde o pobočky v Jindřichově Hradci, Českých Budějovicích, Praze a Trutnově. Pokud zákazník nemá možnost odvozu zakoupeného zboží, firma nabízí vlastní dopravu.

5.4.3 Produkt

Společnost nabízí širokou škálu produktů (krovy, pergoly, altány, chaty, atd.). Firma se neomezuje jen na samostatný produkt, ale nabízí komplexní servis včetně poradenství, zpracování projektu „na míru“ včetně 3D vizualizace, dopravy, montáže atd. Zákazník může zadat pouze poptávku, všechny další potřebné věci k vyřízení objednávky zařídí sama firma. Úroveň doplňkových služeb je tedy vysoká, protože poradenství, servis a 3D vizualizace uspokojí i náročnější zákazníky.

5.4.4 Cena

Společnost nemůže cenově konkurovat levnějšímu zboží ze zahraničí (konkrétně jde o Ukrajinu, Bělorusko, atd.). Tyto zahraniční produkty jsou ale méně kvalitní. Zákazník má tedy na výběr, zda zvolí levné, ale méně kvalitní zahraniční produkty, nebo zakoupí dražší, ale kvalitnější produkty společnosti Kasalova pila. Firma se tedy nesnaží nabízet co nejnižší ceny, ale spíše příznivý poměr cena/kvalita.

5.5 Hodnotový řetězec

Analýza hodnotového řetězce je velice přínosná. Její vyhodnocení umožní stanovit, zda jsou sledované aktivity pro společnost přínosné, nebo ne.

V oblasti informačních technologií stojí za zmínku stojí využití databázových systémů. Díky moderní technice může firma minimalizovat zásoby, zvyšovat kvalitu výrobků atd. Informační systém se příznivě projevil v minimalizaci finančních prostředků vázaných v zásobách.

V nedávné době společnost uvažovala o využití služeb externího dopravce. Po důkladném uvážení byl tento návrh zamítnut. Celkové úspory by byly prakticky minimální.

Technologické vybavení sledované společnosti je třeba rozlišit do dvou skupin. Část strojního zařízení je nová. Tato skutečnost pomáhá zvyšovat efektivitu dané výroby. Vybavení zajišťující pilařskou produkci je ale zastaralé. Firma nemůže v této oblasti konkurovat jiným společnostem. Bylo by tedy vhodné investovat do nového technologického vybavení, nebo danou oblast opustit.

V oblasti marketingu společnost aktivně využívá internet. Díky tomu může ušetřit finanční prostředky. Svoje výrobky prezentuje také na firemním webu. Díky tomu může částečně minimalizovat množství tištěných katalogů, jejichž výroba je nákladná. Společnost spolupracuje s reklamní agenturou. Ta zajišťuje nafocení jednotlivých produktů a tvorbu reklamy.

5.6 Matice BCG

Sestavení BCG matice umožňuje přehledné zobrazení postavení produkce sledované společnosti na trhu. Jako vstupní hodnoty jsem zvolil údaje z let 2006 - 2007 (v obrázku 16 jsou označeny černou barvou). Tyto údaje porovnávám s daty z let 1996 - 1997 (v obrázku 16 jsou označeny červenou barvou). V tabulce 2 jsou uvedeny údaje z let 2006 - 2007. Hodnoty z let 1996 - 1997 jsou v příloze 4. V sloupci RTR je uveden relativní tržní podíl. Relativní tržní podíl jsem určil na základě konzultace s pracovníky ve vedení společnosti. Sloupec TRT udává tempo růstu sledovaného produktu. Pro firmu je tedy výhodnější soustředit své aktivity na jiné produkty. Ve výsledné BCG matici je možné pozorovat životní cyklus výrobku → jeho přesun do jiných kvadrantů.

Tabulka 2 Vstupní hodnoty pro sestavené BCG matice

Produkt	Prodej v Kč		RPT	TRT v %
	Rok 2006	Rok 2007		
Sendvičové panely	99 787 760	112 654 579	2,30	12,90
Okna	32 189 600	32 601 004	1,20	1,30
Vnitřní dveře	22 532 720	22 893 149	0,35	1,60
Venkovní dveře	12 875 840	13 076 625	0,27	1,60
Řezivo	48 284 400	48 692 134	0,75	0,80
Tesařská výroba	93 349 840	103 962 789	2,00	11,40
Ostatní produkce	5 472 232	5 484 213	0,15	0,20

Zdroj: interní data firmy, vlastní úprava autor

Legenda: RTP – relativní tržní podíl, TRT – tempo růstu trhu

Po vyhodnocení údajů a vytvoření BCG matice (výslednou matici zobrazuje obrázek 16) jsem získal překvapivé výsledky. Za zmínku stojí umístění řeziva do sekce „bídých psů“. Tato skutečnost mě nejdříve zarazila. Podle dat z let 1996 – 1997 patřilo řezivo do oblasti hvězd. Posun byl způsoben tím, že zpracování řeziva již není pro sledovanou firmu tak výhodné. Potřebné vybavení k zpracování řeziva je v podniku poměrně zastaralé. Do oblasti bídných psů jsem zařadil také ostatní produkci (u té k posunu nedošlo). Sem patří například lakování, tvorba kování, atd. Ostatní produkce

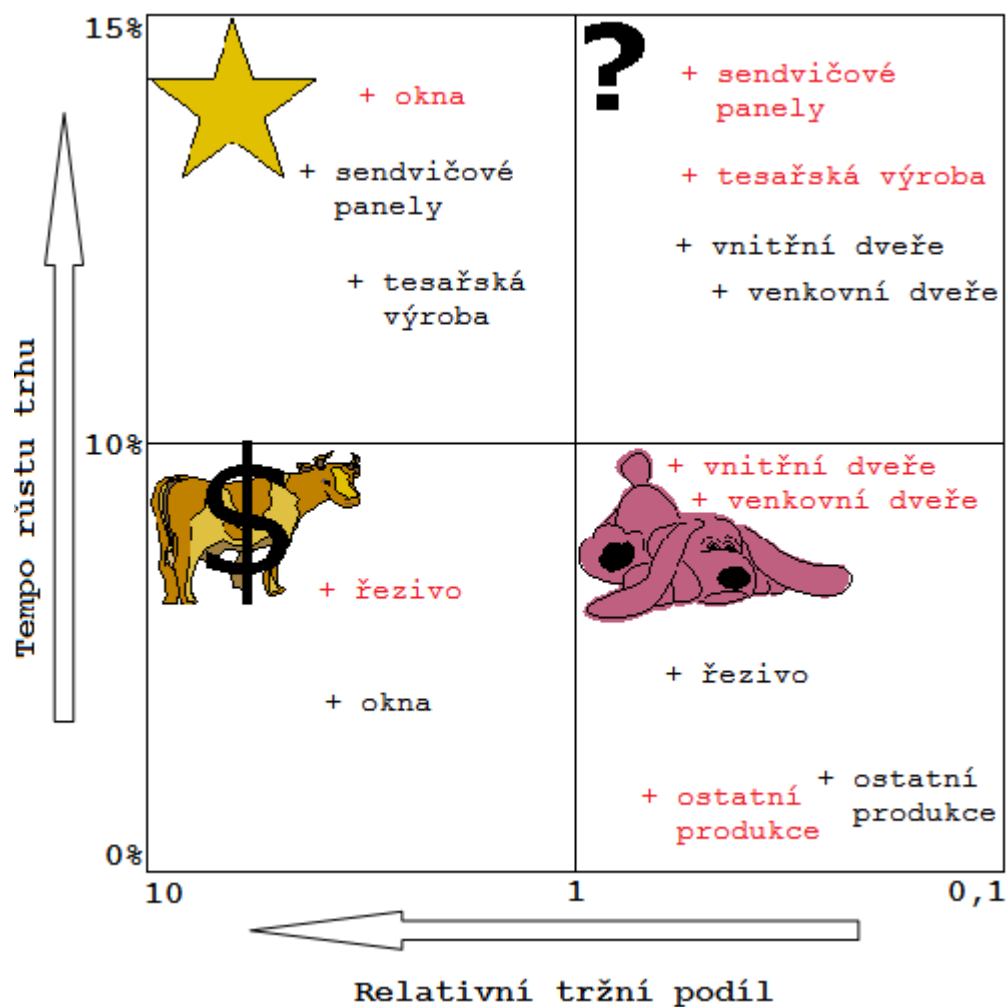
ale zvyšuje úroveň zákaznických služeb. Proto i nadále bude zůstat v sortimentu sledované společnosti.

Mezi oblast otazníků jsem obsadil venkovní a vnitřní dveře. Jedná se o kvalitní výrobky z masivu. Jejich cena je vysoká. Tato produkce je zaměřená na poměrně úzké spektrum zákazníků. Firma musí investovat finanční prostředky do propagace těchto produktů. Pozitivní je, že u těchto produktů není velká pravděpodobnost ohrožení levnějšími produkty ze zahraničí. Oblast vnitřních a venkovních dveří patřila podle hodnot z let 1996 – 1997 mezi bídné psy. V těchto letech firma nedokázala zajistit potřebné zákazníky a neinvestovala do reklamy.

Pomyslné hvězdy sledované společnosti reprezentují dva produkty. Jsou to sendvičové panely a tesařská výroba. Zmíněné produkty patřily podle dat z let 1996 – 1997 do kvadrantu otazníků. Je nutné zdůraznit, že rozvoj těchto produktů byl velice náročný. Společnost musela nakoupit moderní stroje, investovat do informačních systémů, seznámit se s novými technologiemi výroby atd. Nyní má již firma v této oblasti dostatek zkušeností. Výdaje na rozvoj těchto produktů tedy klesají.

Oblast dojných krav reprezentují dřevěná okna. Došlo tedy k posunu z oblasti hvězd. V této oblasti má společnost již poměrně stabilní pozici na trhu. Tento produkt poskytuje společnosti stabilní zdroj příjmů. Díky tomu, že je již dostatečně znám, nemusí do něj firma investovat významnější finanční prostředky. Přesto si myslím, že by společnost měla zvážit mírnou modernizaci těchto výrobků, aby se zvýšilo tempo růstu trhu tohoto produktu.

Obrázek 16 Výsledná BCG matice



1996 – 1997

2006 - 2007

Zdroj: interní firemní data, vlastní úprava autor

5.7 Matice GE

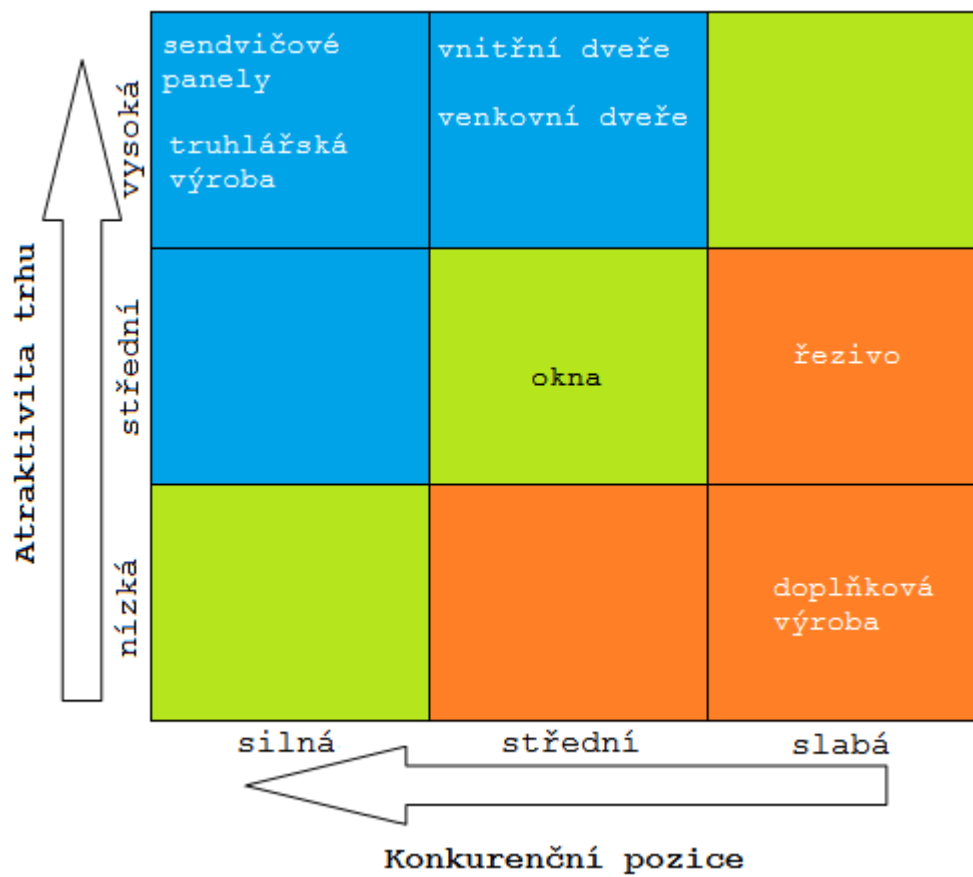
Pro podrobnější rozbor portfolia společnosti jsem provedl také sestavení matice GE. Jako vstupní hodnoty jsem použil údaje o atraktivitě trhu a konkurenční pozici. Sledovaná data jsou z roku 2007. Výslednou matici zobrazuje obrázek 17.

Sendvičové panely a truhlářská výroba se nacházejí na trhu, který je pro firmu velice atraktivní. Příznivé je, že společnost má na tomto trhu silnou konkurenční pozici. Díky tomu se nemusí bát výraznějšího ohrožení ze strany konkurence. To ovšem neznamená, že by měla firma polevit na obezřetnosti. Naopak by se měla nadále snažit udržovat vysokou konkurenční pozici u těchto produktů. Rovněž je vhodné tyto výrobky dále udržovat na vysoké technické úrovni a dále investovat do nového technologického vybavení, které souvisí s těmito produkty. Podobnou pozici mají i venkovní a vnitřní dveře. Zde by bylo vhodné zaútočit na konkurenty.

Odlišnou strategii by měla společnost volit pro dřevěná okna. Ty obsazují středně atraktivní trh a mají středně silnou konkurenční pozici. Je vhodné zaměřit se na segmenty s nízkým ziskem a investovat stejné finanční prostředky jako doposud. Doporučil bych mírnou inovaci těchto produktů, která nebude stát větší množství finančních prostředků.

Oblast produkce řeziva a ostatní produkce vyžaduje opět jinou strategii. Řezivo je sice pro firmu středně atraktivní, ale konkurenční pozice je nízká. Je to způsobené tím, že technologické vybavení v této oblasti výroby je velice zastaralé. Nemůže tedy konkurovat firmám, které se na tuto oblast specializují. Firma by tedy měla zvážit, zda bude investovat finanční prostředky do obnovy strojního vybavení. Vzhledem k tomu, že produkce řeziva leží jen ve středně atraktivním tržním segmentu, doporučil bych omezování této produkce. Pokud se tedy rozhodne, že investovat nebude, bylo by vhodné začít tuto oblast ze sortimentu vypouštět. Podobně je na tom i doplňková produkce. Ta pro společnost atraktivní není. Někteří zákazníci ji ale vyžadují. Společnosti bych doporučil, aby oblast doplňkové produkce ze svého portfolia nevypouštěla.

Obrázek 17 Matice GE



Zdroj: autor

5.8 SWOT analýza

Tato analýza nám umožňuje zhodnotit slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby v podniku. Po jejím vyhodnocení můžeme určit faktory, které jsou pro rozvoj podniku důležité, a kterým společnost nemusí věnovat zvýšenou pozornost. Na základě vyhodnocení těchto faktorů se snažíme stanovit vhodnou strategii, ta by měla využít možnosti firmy.

Silné stránky

- dlouhodobé zkušenosti v daném odvětví
- investice do nových technologií
- zavedený systém ISO norem
- znalost jména firmy

Slabé stránky

- některé strojní vybavení zastaralé (konkrétně stroje v pilařské výrobě)
- lokalita umístění hlavní provozovny – problematické rozšiřování
- silná pozice klíčových zákazníků
- nízká produktivita práce v některých oblastech výroby

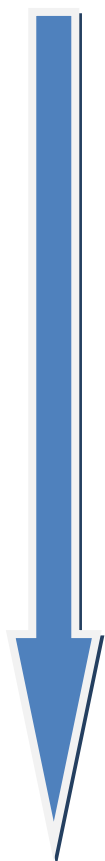
Ohrožení

- nově vstupující konkurenti
- výkyvy směnných kurzů EUR/CZK
- stagnace stavebnictví
- levné produkty ze zahraničí

Příležitosti

- zavedení eura
- rozšíření areálu firmy
- využití zdrojů z EU
- nalezení nových odběratelů

Dále řadím zvolené faktory od nejvýznamnějších po méně významné faktory.



- 1) Dlouhodobé zkušenosti v daném odvětví
- 2) Investice do nových technologií
- 3) Výkyvy směnných kurzů EUR/CZK
- 4) Zavedení Eura
- 5) Stagnace stavebnictví
- 6) Silná pozice klíčových zákazníků
- 7) Znalost jména firmy
- 8) Zavedený systém ISO norem
- 9) Nalezení nových odběratelů
- 10) Rozšíření areálu firmy
- 11) Lokalita umístění firmy
- 12) Některé strojní vybavení je zastaralé (pilařská výroba)
- 13) Nízká produktivita práce v některých oblastech výroby
- 14) Využití zdrojů z EU
- 15) Levné produkty za zahraničí
- 16) Nově vstupující konkurenti

Pro určení váhy faktorů jsem zvolil tzv. trojúhelníkovou matici (viz obrázek 18). Váhu faktoru jsem vypočetl podle vzorce, ve kterém proměnná n_i značí počet výher daného faktoru, proměnná n zobrazuje celkový počet sledovaných faktorů.

$$\begin{aligned}\text{Váha faktoru} &= \\ &= \frac{n_i}{n(n-1)/2}\end{aligned}$$

Obrázek 18 Trojúhelníková matice

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16				
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16					
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16						
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	9	10	11	12	13	14	15	16							
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	10	11	12	13	14	15	16								
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	11	11	12	13	15	16									
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	12	13	14	15	16										
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	13	14	15	16											
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	14	15	16												
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	15	16													
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	16														
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16															

Zdroj: autor

Tabulka 3 zobrazuje výsledek vyhodnocení jednotlivých faktorů. Modrým podbarvením je zobrazena skupina SWOT analýzy, která má největší váhu. Tabulka 4 znázorňuje výslednou strategii. Výsledná strategie pro sledovaný podnik je v tabulce označena modrou barvou.

Tabulka 3 Četnost faktorů SWOT analýzy

Skupina SWOT	Počet	Σ vah za skupinu
Silná stránka	4	0,342
Slabá stránka	4	0,233
Ohrožení	4	0,233
Příležitosti	4	0,192

$$\Sigma = 1$$

Zdroj: autor

Tabulka 4 Vyhodnocení SWOT matice

	Silné stránky - S	Slabé stránky - W
Příležitosti - O	strategie SO	strategie WO
Ohrožení - T	strategie ST	Strategie WT

Zdroj: autor

Výsledek SWOT analýzy je strategie ST. Tato strategie se vyznačuje konfrontací s ohrožením. Firma by se měla snažit odstranit ohrožení pomocí svých silných stránek. Měla by se snažit odstranit důležitost klíčových zákazníků. Tito obchodní partneři zajišťují významnou část zisku. Jejich ztráta by byla pro společnost obzvlášť citelná. Je důležité posilovat vzájemné vztahy mezi klíčovými dodavateli a snažit se o další rozvoj spolupráce s těmito subjekty. Společnost by ale měla najít další významné zákazníky, aby případný výpadek klíčového odběratele neohrozil produkci společnosti.

Pro firmu je také potencionální riziko v rozdílech ve směnných kurzech EUR/CZ. Společnost je proti tomuto riziku pojištěna fixací směnného kurzu. Fixace při

prudkém oslabení CZK je ale nevýhodná. Je také důležité neustále investovat do oblasti marketingu a technologických inovací, aby společnost našla nové zákazníky.

Vzhledem k tomu, že je firma závislá na stavební produkci, měla by se snažit tuto závislost odstranit. Jako jednu z možností vidím zaměření na produkci ekologických paliv – využít současnou „zelenou vlnu“. Na investici pro produkci ekologických paliv by bylo možné usilovat o dotaci z EU.

5.9 Kontrola

Při analýze vnitřního prostředí sledovaného podniku jsem se zaměřil i na kontrolní činnosti. Kontrola je velice důležitá. Díky ní je možné předcházet vzniku dodatečných nákladů. V podniku Kasalova pila se do procesu kontroly zapojují také informační systémy. Zapojení výpočetní techniky je velice pozitivní. Z tohoto důvodu je možné proces kontroly urychlit a zkvalitnit.

Kontrolní činnost v provozních částech podniku mají na starost zejména mistři. Jejich náplní práce je tedy převážně kontrolovat výrobní postup a kvalitu výroby. Protože firma využívá program 3D CAD, je možné kontrolovat výrobek před tím, než se začne realizovat jeho výroba. Pokud je tedy takto zpracovaný projekt předán do výroby, je nejdříve zkontrolován. Až po té se zahájí jeho výroba. Na této úrovni se rovněž kontroluje kvalita a množství materiálu. Pracovníci se také zaměřují na to, zda materiálu není zbytečně velké množství. Mistři také kontrolují kvalitu práce jednotlivých zaměstnanců.

Údaje z provozní částí podniku jsou předávány pracovníkům na vyšších pozicích. Ty na základě těchto údajů vyhodnocují potřebné ukazatele. Jedná se například o finanční ukazatele. Zde se sleduje převážně to, zda náklady odpovídají kalkulacím a zda je díky tomu možné dosahovat zisku. Kontroluje se také oblast personalistiky. Personalista zjišťuje, zda výkon pracovníka odpovídá jeho kvalifikaci a zda je k dispozici dostatek pracovních zdrojů. Zde je důležitá zpětná vazba mezi pracovníky na nižších a vyšších postech. Ve sledovaném podniku je zpětná vazba na dobré úrovni, pracovníci mezi sebou aktivně spolupracují.

Vrcholový management společnosti kontroluje zejména strategické cíle společnosti. Jedná se například o prodejnost výrobků, vývoj zisku, nákladů. Zaměřují se také na tempo růstu jednotlivých produktů na sledovaném trhu.

Informační systémy se na kontrolních činnostech aktivně podílejí. Jedná se například o informace ohledně aktuálního stavu zásob, termínu splatnosti pohledávek a závazků. Systém také informuje o stavu objednávek.

Pozitivně hodnotím to, že jednotlivé oblasti managementu mezi sebou aktivně spolupracují. Předávají si důležité informace, případné chyby nenechají „zahnívat“ a řeší je aktivně. Vedení společnosti si uvědomuje, že jednotlivé úrovně managementu jsou na sobě závislé. Není možné mít dokonalou kontrolu, pokud by mezi sebou jednotlivé útvary nespolupracovaly. Velký důraz je taky kladen na zpětnou vazbu.

Firma má pokročilý databázový systém, který v oblasti kontroly aktivně využívá. Dobré je, že i tento systém zaměstnanci kontrolují. Díky tomu je možné odstranit určité nedostatky tohoto systému (zaměstnanec například omylem zadá hodnotu o několik řádů vyšší).

6 Diskuze

Jednotlivé oblasti jsem již zhodnotil pomocí dílčích analýz. Nyní bych se chtěl zaměřit na faktory, které jsou podle mého názoru pro další úspěšný rozvoj podniku nejdůležitější.

Podnik má již silnou pozici na trhu. Díky tomu, že je dostatečně známý, přináší mu to řadu výhod. I nadále je však nutné investovat do reklamy a propagovat jméno firmy.

Firma dosahuje malého zisku. Ukazatele výnosnosti kapitálu jsou také nízké. Tento fakt nepovažuji za negativum. Je to způsobené velkými investicemi do obnovy strojního zařízení. Jedna se také o „rodinou firmu“. I z tohoto důvodu není dosahování vysokého zisku ve firmě prioritou. Proto je i nadále vhodné investovat do obnovy vybavení i za cenu nízkého zisku a nižších ukazatelů rentability kapitálu.

V posledních letech roste zadlužení. Firma takto zajišťuje rozvoj technologického vybavení. Samotný růst zadlužení bych tedy jako problém neviděl. Sledované společnosti bych doporučil, aby u případných nových úvěrů sledovala úrokovou sazbu a snažila se zajistit co nejlevnější úvěry.

Nadále bych doporučil snahu o zlepšování ukazatele pohotové likvidity. Bylo by vhodné, kdyby tento ukazatel byl vyšší než 1. Navrhoval bych také, aby se firma snažila zajistit bezchybnou platební morálku dodavatelů. Díky tomu bude pohotová likvidita ještě příznivější, protože se bude možné spolehnout na včasné zaplacení pohledávek.

Produkce sendvičových panelů je velice atraktivní. Odbyt je ale fixován převážně na jednoho odběratele. To může být pro firmu velice rizikové. Pokud by tento dodavatel vypověděl smlouvu, dostane se společnost do velikých potíží. Z tohoto důvodu bych doporučil neustále rozšiřovat spolupráci mezi tímto dodavatelem a sledovaným podnikem. Proto bych firmě doporučil rozšířit počet klíčových odběratelů.

Výsledky sledované společnosti výrazně ovlivňují směnné kurzy české koruny vůči euru. Tento problém se částečně daří minimalizovat pomocí zajištění směnného kurzu. Tuto aktivitu bych i nadále firmě doporučoval. Je ale nutné brát v úvahu to, že za tuto službu je nutné platit. Česká měna může také oslabovat. To by bylo pro sledovanou společnost příznivé, díky zajištění kurzu by této výhody firma nemohla nevyužít. Z tohoto důvodu je fixování směnných kurzů vždy nutné důkladně promyslet.

Výroba sendvičových panelů a truhlářské produkce je pro firmu velice výhodná. Na tomto trhu má již silnou pozici. Tyto produkty jí také generují solidní finanční příjmy. Nadále bych však společnosti doporučil, aby neustále investovala do nového technologického vybavení zajišťující tuto produkci. Je také nutné neustále realizovat rozvoj vzdělání zaměstnanců v nových výrobních postupech, ovlivňujících výrobu těchto produktů.

Sledovaný podnik je výrazně závislý na stavební produkci. Proto by bylo vhodné do portfolia společnosti zařadit i produkty z jiné oblasti. Jako možnost vidím například produkci ekologických paliv. Zde by firma navíc využila odpad, který vzniká při výrobě svých produktů.

I přes fakt, že společnost investuje finanční prostředky do nového technologického vybavení, nejsou všechny stroje moderní. Jedná se především o již zmíněnou pilařskou výrobu. Zde je strojní vybavení nejstarší. V oblasti pořezu dřeva, nemůže již sledovaná společnost soupeřit se svými konkurenty. Modernizace tohoto vybavení by obnášela investici v řádu desítek milionů korun. Z tohoto důvodu bych firmě doporučil tyto aktivity postupně opouštět. Na trhu je navíc dostatek firem, které jsou schopny zajistit pořez potřebného řeziva za velice výhodných podmínek.

Firma používá pokročilý informační systém. Jeho zavedení mělo pro společnost mnoho přínosů. I nadále bych tedy doporučil zapojování výpočetní techniky a informačních systémů do aktivit společnosti. Bylo by vhodné více spolupracovat s tvůrcem tohoto softwaru. Jeho výrobce by pak mohl upravovat své programy na míru pro potřebu sledovaného podniku.

V oblasti lidských zdrojů je třeba začít zaměstnávat mladší pracovníky. Jedná se zejména o vyšší manažerské pozice. Firma si tedy nemůže „vychovat“ nové nástupce na tyto pozice. Mladší pracovníci, kteří ještě nejsou ovlivněni firemním prostředím, navíc by mohli přinést nové nápady do firmy. I nadále je vhodné realizovat kurzy rozšiřující kvalifikaci zaměstnanců. Protože firma obchoduje s německy mluvícími zeměmi, bylo by vhodné realizovat více kurzů na rozšíření znalostí německého jazyka, díky tomu by mohli zaměstnanci lépe komunikovat se zahraničními zákazníky.

V oblasti marketingové komunikace bych sledované společnosti doporučil dokončit německý překlad e-poptávky. Tato změna nebude stát firmu mnoho finančních prostředků. Díky poloze poblíž hranic s Rakouskem, bude poté moci navázat snadněji kontakt s potenciálním zákazníkem. Dále bych do marketingové komunikace zavedl zmínku o nové kotelně spalující ekopaliva.

Firmě bych také doporučil aktivnější využívání zdrojů EU. V této oblasti firma nevyvíjí téměř žádnou aktivitu. Myslím, si, že je to zčásti způsobené věkem pracovníků managementu.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení vnitřního prostředí vybraného podniku. Provedl jsem následující analýzy – finanční analýzu, analýzu portfolia společnosti (pomocí matice BCG a GE), zaměřil jsem se na oblast lidských zdrojů a marketingu. Také jsem se zabýval strategií a kontrolou. Zdrojem dat byly interní firemní materiály z let 2006 až 2009.

Pro zpracování finanční analýzy jsem použil ukazatele likvidity, aktivity a zadluženosti. V oblasti marketingu jsem se zaměřil na marketingový mix. Při analyzování lidských zdrojů jsem zkoumal vzdělání, věkovou strukturu a průměrný příjem ve sledovaném podniku.

Pouze v roce 2008 dosáhla společnost ztrátu – tento fakt byl do značné míry ovlivněn nepříznivou hospodářskou situací. V ostatních sledovaných letech generovala společnost zisk. Zisk sledované společnosti ovšem nedosahuje vysokých hodnot. Ukazatele rentability dosahují také poměrně nízkých hodnot. Je to způsobeno několika faktory. Jednak tím, že firma neustále investuje do obnovy strojního zařízení, ale také tím, že se jedná o tzv. rodinnou firmu, kde dosahování velkých zisků není nejvyšší priorita. Protože roste zadlužení společnosti, musí společnost pečlivě sledovat schopnost splácet své úvěry.

Nosnou činností podniku je produkce sendvičových panelů a stavební produkce. Firma má v této oblasti již dostatek zkušeností. Pokud by přišla o zákazníky v této oblasti, bylo by to pro sledovanou společnost obzvlášť citelné. Proto je nutné, aby firma udržovala kontakt s těmito zákazníky a navazovala s nimi hlubší spolupráci. Rovněž je nutné neustále sledovat inovace a nové postupy v této oblasti výroby.

V blízké době bude muset firma řešit otázku pořezu dřeva. Zde existují dvě možnosti. Nakoupit nové stroje do této oblasti výroby. To bude stát finanční prostředky. Další možností je úplné opuštění této oblasti a využití služeb externího dodavatele.

V managementu firmy jsou zaměstnanci s dlouholetou praxí. Ti mají již dostatek zkušeností. Znepokojující je to, že v oblasti vedení společnosti nejsou mladší

zaměstnanci. Stávající zaměstnanci tak nemohou předat své cenné zkušenosti mladším kolegům.

Firma má řadu spokojených zákazníků. Je to způsobené hlavně kvalitní a zodpovědnou prací zaměstnanců. Kvalitu sledované společnosti také potvrzuje ocenění *Podnikatel roku*, které firma získala v roce 2006.

Pro další rozvoj podniku je tedy nutné se zaměřit na několik klíčových oblastí. V oblasti financování se jedná o pečlivé zvažování dalšího zadlužování. Společnost musí pečlivě zvažovat náklady na nové úvěry. Bylo by také dobré snažit se odstranit vysokou závislost na výrobě sendvičových panelů. Firma by se měla snažit najít nové podnikatelské aktivity, které by zmírnily případný výpadek produkce sendvičových panelů. V nejbližší době bude muset vedení společnosti rozhodnout o oblasti pořezu řeziva. V oblasti lidských zdrojů by bylo vhodné zaměstnat mladší pracovníky. Díky tomu si bude možné vychovávat nové nástupce na vyšší manažerské pozice.

Uvedené oblasti jsou podle mého názoru pro další rozvoj podniku nejvýznamnější. Sledovaná společnost má na trhu stabilní pozici a je již dostatečně známá. Odstranění zmíněných nedostatků jí umožní další rozvoj a upevňování pozice na trhu.

8 Summary

Topic of this thesis is to analyze the internal environment. I analyzed the company Kasalova pila s. r. o. It is engaged in manufacturing saw-mill production of sandwich panels, etc.

Followed the company has been active in the field for several years. Has a stable market position. Despite some shortcomings it is possible to say that it is a stable and strong company.

In analyzing the internal environment, I focused on several areas. It was a financial analysis, value chain, human resources, marketing, portfolio analysis using the GE and BCG matrix. In the end I made a SWOT analysis.

After evaluating the financial analysis, I found that by increasing debt. The Company financed this acquisition of fixed assets. Due to the increase of debt is therefore advisable to monitor the costs of any new loans. The company continually invests in new machinery. Despite this fact, not all standing in the observation of new ones. These include machines for sawing lumber. Investing in the renewal of equipment, would require an investment of millions of crowns. Therefore the company must consider whether this area has left, or whether to invest these funds.

A key market segment for the company followed the production of sandwich panels. This provides a significant proportion of company turnover. This can be dangerous for the company. If the company lost customers in this area would be uncomfortable for her. This risk is therefore appropriate to remove, for example by creating new productive activities.

In the management of this company working people with years of experience. Younger people are not in the leadship. This may be a problem in the future. The company can not create a future successor to these places. Older ones can not pass on their valuable experience younger.

Keywords: financial analysis, value chain, human resources, marketing, GE and BCG matrix, SWOT analysis

9 Použitá literatura

- 1) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 8024714078.
- 2) DĚDINA, Jiří, CEJTRHAMR, Václav. Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styky, moc a vliv v řízení organizací. [s.l.] : Grada Publishing a.s, 2005. 339 s. ISBN 8024713004.
- 3) DONNELLY, James. H, GIBOSN, James L., IVANCEVICH, John M. Management. [s.l.] : Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 8071694223.
- 4) EDERSHEIM, Elizabeth H. Management podle Druckera. 1. vyd. [s.l.] : Management Press, 2008. 239 s. ISBN 9788072611812.
- 5) CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi : praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR. [s.l.] : Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 8024713896.
- 6) KEŘOVSKÝ, Miroslav, DRDLA, Miloš. Strategické řízení firemních informací : Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 8071797308.
- 7) KEŘOVSKÝ, Miroslav. Ekonomie pro strategické řízení : Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 8071798851.
- 8) KOTLER, Philip, et al. Moderní marketing. 4. evropské vydání vyd. [s.l.] : Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 8024715457.
- 9) KOTLER, Philip, KELLER, Kevin. Marketing management. 12. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 8024713594.
- 10) KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. [s.l.] : Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 802470966X.
- 11) KRNÍNSKÁ, R. Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. 182 s.
- 12) MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 2. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, 2006. 205 s. ISBN 802471678X.
- 13) MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování . [s.l.] : Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 8024719118.

- 14) POŠVÁŘ, Zdeňek, ERBES, Jiří. Management 1. 2. vyd. [s.l.] : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. 155 s. ISBN 978807375231.
- 15) PRAŽSKÁ, Lenka, JINDRA, Jiří. Obchodní podnikání : Retail management. 2. přeprac. vyd. [s.l.] : Management Press, 2002. 874 s. ISBN 8072610597.
- 16) ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. Management. 1. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 8024704951.
- 17) ROLÍNEK, L. *Management I*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská Univerzita, 2003. 96 s.
- 18) RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi . 2. vyd. [s.l.] : Grada Publishing , 2008. 120 s. ISBN 8024724812.
- 19) SYNEK, Miloslav. a kol. Podniková ekonomika. 3. přeprac. a doplň. Vyd. [s.l.] : C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 8071797367.
- 20) VEBER, Jaromír, et al. Management : základy, prosperita, globalizace . [s.l.] : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 8072610295.
- 21) VYMĚTAL, Dominik. Informační systémy v podnicích : teorie a praxe projektová. 1. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, 2009. 144 s. ISBN 8024730464.
- 22) Vývoj průměrné mzdy [online]. 2007 [cit. 2010-03-09]. Český statistický úřad. Dostupné z WWW: <
[http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/B4003284A9/\\$File/310606q408.xls](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/B4003284A9/$File/310606q408.xls)>.
- 23) Vývoj průměrné mzdy [online]. 2008 [cit. 2010-03-09]. Český statistický úřad. Dostupné z WWW: <
[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/8900310ABF/\\$File/310608q410.xls](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/8900310ABF/$File/310608q410.xls)>.
- 24) Vývoj průměrné mzdy [online]. 2009 [cit. 2010-03-09]. Český statistický úřad. Dostupné z WWW: <
[http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/2D003AG0ABF/\\$File/310609q410.xls](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/2D003AG0ABF/$File/310609q410.xls)>.

10 Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 MANAŽEŘI A ÚROVEŇ MANAGEMENTU	7
OBRÁZEK 2 UŽIVATELE FINANČNÍ ANALÝZY A JEJÍ ZAMĚŘENÍ	10
OBRÁZEK 3 PROCES ŘLZ A PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	15
OBRÁZEK 4 HODNOTOVÝ ŘETĚZEC PODLE KOTLERA	18
OBRÁZEK 5 MATICE BCG	20
OBRÁZEK 6 MATICE GE	22
OBRÁZEK 7 SCHÉMA SWOT ANALÝZY	23
OBRÁZEK 8 NEJVÝZNAMNĚJŠÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU STRATEGICKÝCH CÍLŮ	24
OBRÁZEK 9 VÝVOJ STRUKTURY KAPITÁLU	33
OBRÁZEK 10 DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	35
OBRÁZEK 11 VÝVOJ ZADLUŽENOSTI	37
OBRÁZEK 12 VÝVOJ RENTABILITY	38
OBRÁZEK 13 VÝVOJ ZISKU PŘED ZDANĚNÍM	39
OBRÁZEK 14 STRUKTURA VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	43
OBRÁZEK 15 VÝVOJ PRŮMĚRNÉ MZDY	45
OBRÁZEK 16 VÝSLEDNÁ BCG MATICE	51
OBRÁZEK 17 MATICE GE	53
OBRÁZEK 18 TROJÚHELNÍKOVÁ MATICE	56

Seznam tabulek

TABULKA 1 VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	44
TABULKA 2 VSTUPNÍ HODNOTY PRO SESTAVENÉ BCG MATICE	49
TABULKA 3 ČETNOST FAKTORŮ SWOT ANALÝZY	57
TABULKA 4 VYHODNOCENÍ SWOT MATICE	57

11 Přílohy

Příloha 1 Produkty společnosti pila

Příloha 2 3D vizualizace krovu

Příloha 3 3D vizualizace zahradního altánu

Příloha 4 Podklady pro sestavení BCG matice

Příloha 1 Produkty společnosti Kasalova pila



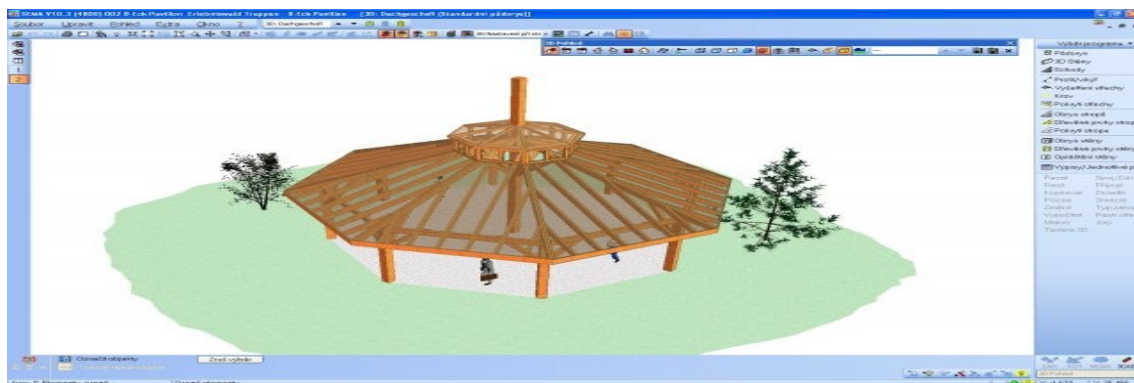
Zdroj: interní firemní materiály

Příloha 2 3D vizualizace krovu



Zdroj: interní firemní materiály

Příloha 3 3D vizualizace zahradního altánu



Zdroj: interní firemní materiály

Příloha 4 Vstupní hodnoty pro sestavení BCG matice

Produkt	Prodej v Kč		RPT	TRT v %
	Rok 1996	Rok 1997		
Sendvičové panely	30 868 080	34 983 824	0,50	13,33
Okna	51 446 800	58 021 701	2,10	12,78
Vnitřní dveře	20 578 720	21 967 784	0,25	6,75
Venkovní dveře	23 151 060	24 411 507	0,17	5,44
Řezivo	84 887 220	86 430 624	2,20	1,82
Tesařská výroba	30 868 080	34 726 590	0,46	12,50
Ostatní produkce	20 578 720	21 093 188	0,75	2,50

Zdroj: interní firemní data, vlastní úprava autor

Legenda: RTP – relativní tržní podíl, TRT – tempo růstu trhu