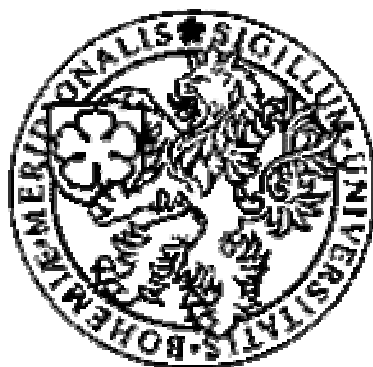


JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

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



Hodnocení vnitřního prostředí podniku

Vedoucí práce

Ing. Petr Řehoř

Autor

Tereza Horová

2008

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma Hodnocení vnitřního prostředí podniku zpracovala samostatně s použitím zdrojů, které mi poskytla firma a na základě odborných knih, které jsem uvedla v seznamu citované literatury.

V Českých Budějovicích 15. 4. 2008

Tereza Horová

PODĚKOVÁNÍ

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

1 Úvod	5
2 Literární přehled.....	6
2. 1 <i>Úloha interní analýzy</i>	6
2. 2 <i>Vnitřní faktory</i>	6
2. 2. 1 Faktory vědecko-technického rozvoje	7
2. 2. 2 Marketingové a distribuční faktory	8
2. 2. 3 Faktory výroby a řízení výroby.....	8
2. 2. 4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů	9
2. 2. 4. 1 Modely řízení lidských zdrojů a bariéry přesnosti.....	11
2. 2. 4. 2 Účastníci řízení lidských zdrojů.....	11
2. 2. 4. 3 Útvar řízení lidských zdrojů.....	12
2. 2. 5 Faktory finanční a rozpočtové	13
2. 2. 5. 1 Úloha finanční analýzy	13
2. 2. 5. 2 Ukazatele likvidity	16
2. 2. 5. 3 Ukazatele rentability	17
2. 2. 5. 4 Ukazatele zadluženosti.....	18
2. 2. 5. 5 Ukazatele aktivity	19
2. 3 <i>SWOT analýza</i>	20
3 Cíl a metodika práce.....	25
4 Charakteristika organizace.....	28
4. 1 <i>Založení společnosti</i>	28
4. 2 <i>Předmět podnikání akciové společnosti Lesy Tábor</i>	29
5 Analýza a zhodnocení současného stavu.....	31
5. 1 <i>Posouzení specifík v oboru zemědělství a lesnictví</i>	31
5. 2 <i>Finanční a rozpočtová oblast podniku</i>	34
5. 2. 1 Rozvaha.....	34
5. 2. 2 Výkaz zisku a ztráty	39
5. 2. 3 Cash flow	40
5. 2. 4 Poměrová analýza	41
5. 2. 4. 1 Ukazatele likvidity	41
5. 2. 4. 2 Ukazatele rentability	43
5. 2. 4. 3 Ukazatele zadluženosti.....	47
5. 2. 4. 4 Ukazatele aktivity	48
5. 3 <i>Řízení lidských zdrojů</i>	50
5. 3. 1 Postupy řízení náboru a výcviku pracovníků.....	51
5. 3. 2 Osobní pohovor.....	51
5. 3. 3 Přijetí uchazeče	51
5. 3. 4 Školení při nástupu na pracoviště	52
5. 3. 4. 1 Návrh plánu školení a jeho schválení	52

5. 3. 4. 2 Realizace školení	53
5. 3. 4. 3 Ověření znalostí	53
5. 3. 4. 4 Hodnocení školení	53
5. 3. 5 Dokumentace	53
5. 3. 5. 1 Související předpisy	54
5. 3. 6 Zánik pracovního poměru	54
5. 3. 7 Postižení zaměstnance za neplnění pracovních povinností	55
5. 3. 8 Mzda	56
5. 3. 9 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	57
5. 3. 10 Popisy funkčních míst.....	57
5. 3. 10. 1 Vedoucí manipulačního střediska nebo správy dřevařské výroby....	57
5. 3. 10. 2 Lesník.....	57
5. 3. 10. 3 Technik polesí.....	58
5. 3. 10. 4 Mistr manipulačního střediska, správy dřevařské výroby	58
5. 3. 10. 5 Fakturantka	58
5. 3. 10. 6 Referent odbytu.....	58
5. 3. 10. 7 Odborný ředitel	59
5. 3. 10. 8 Popisy funkčních míst dělníků.....	59
5. 3. 11 Informace o zaměstnancích podniku	60
5. 4 Výrobní a marketingová činnost	63
5. 5 SWOT ANALÝZA	64
6 Diskuze a návrhy změn v podniku	68
7 Závěr	72
8 Summary.....	74
9 Přehled použité literatury	75
10 Seznam obrázků a tabulek	
11 Seznam příloh	
12 Přílohy	

1 Úvod

Podniky se musejí vyrovnávat s konkurencí (i zahraniční), ale také s narůstající tendencí soukromých firem. Jejich hlavním cílem je dosažení zisku z vloženého kapitálu a zhodnocení investic. Každý podnik se ubírá určitým směrem a vliv na vývoj podniku má mnoho faktorů různých oblastí. Pro posouzení, jak je zvolená strategie efektivní, jak podnik hospodaří se svým kapitálem a jaká je jeho finanční situace, podniku slouží analýza vnitřního prostředí podniku.

Analýza vnitřního prostředí podniku je zaměřena na teoretická východiska a popis metod použitelných ke zhodnocení dosavadní strategie podniku, jeho silných a slabých stránek a strategicky významných zdrojů a kompetencí (Tichá, Hron, 2002).

V mé bakalářské práci se zaměřím na analýzu vnitřního prostředí podniku Lesy Tábor, a. s., jehož hlavní činností je zajištění a provádění všech lesnických činností včetně provádění odborné správy lesa, nákup dřeva a jeho dalšího zpracování.

Základem lesnické strategie podniku je obhospodařování lesů, založené na maximálním využití sil přírody, které zajišťují nepřetržité a vyvážené plnění produkčních i mimoprodukčních funkcí lesů. Hospodaření lesů není bráno jen z pohledu ekonomického, ale jsou zde zahrnuty i důležité aspekty z hlediska ekologického a sociálního.

Analýza vnitřního prostředí podniku se dotýká mnoho oblastí v podniku. Já jsem si pro svou práci vybrala oblast financí a lidských zdrojů. Finanční výsledky budou také porovnány s konkurencí v oboru.

Cílem této bakalářské práce je na základě teoretických poznatků z odborné literatury a praktických rad ředitelství podniku vytvořit objektivní hodnocení podniku a navrhnout vhodnou strategii pro budoucí vývoj podniku či zlepšit jeho dosavadní postavení na trhu.

2 Literární přehled

2.1 Úloha interní analýzy

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

Analýza vnitřních zdrojů podniku je diagnózou, auditem a vyhodnocením výchozí situace podniku, které umožňují určit jeho vnitřní zdroje a schopnosti a také odhadnout jeho vývoj do budoucna (Sedláčková, Buchta, 2006).

Po analýze vnějšího prostředí je analýza podnikových zdrojů druhým pilířem k formování podnikové strategie. Směřuje k identifikaci zdrojů a kompetencí, které mu umožní budovat konkurenční výhodu a to relativně trvale (Tichá, Hron, 2002).

Podle Dedouchové (2001) je cílem interní analýzy definovat silné a slabé stránky podniku a následně specifické přednosti, které vypovídají o tom, v čem je podnik silný a čím se zásadně odlišuje od konkurentů. Díky tomu je konkurence motivována, aby se tyto přednosti pokusila napodobit, což může být ale velice těžké. Těžší ale je, aby si podnik tyto specifické přednosti udržel. Zdroje specifických předností jsou představovány majetkem podniku a podnikovými schopnostmi. Majetek podniku lze rozdělit na hmotný, kam zařadíme pozemky, budovy, stroje a zařízení, a nehmotný majetek, zastoupený technologickým nebo marketingovým know-how, patenty, pověstí aj. Schopnosti jsou dovednosti podniku, které se mohou týkat např. toho, jakým způsobem se manažeři rozhodují o tom, jak dosáhnout jednotlivých cílů. Rozdíl mezi majetkem a schopnostmi je velice důležitý. Podnik může mít majetek, ale pokud ho nedokáže dostatečně a efektivně využít, pak není možné, aby vytvářel a udržel specifické přednosti. Lze říci, že podnik je tím silnější, pokud je schopen vlastnit unikátní a kvantifikovatelný majetek, tak i unikátní schopnosti tento majetek využít.

2.2 Vnitřní faktory

Každý podnik má silné a slabé stránky. Aby je mohl identifikovat, je nutná analýza vnitřních faktorů. Těmito faktory myslíme:

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

Podle Tiché a Hrona (2002) existují kromě těchto primárních činností i další podpůrné činnosti. Můžeme sem zařadit např. technologický rozvoj, řízení vstupních operací, infrastrukturu podniku a mnohé další.

2. 2. 1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědecko-technický rozvoj přispívá k formování konkurenčních výhod podniku, protože vede k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího výrobku určeného pro trh a také vede ke zlepšení výroby. Podnik může využít celou řadu analýz vědecko-technického rozvoje.

Patří sem např.:

- analýza schopnosti a způsobilosti základního výzkumu uvnitř podniku,
- analýza úrovně a zkušeností vědeckého a technického personálu,
- analýza schopností v oblasti výzkumu a vývoje výrobků,
- analýza vybavenosti laboratoří a testovacích zařízení (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Podle Dedouchové (2001) existují čtyři důvody, proč může být vědecko – technický rozvoj neúspěšný. Je to nejistota spojená s novými výrobky, které jsou pro podnik riskantní záležitostmi, protože nikdo nemůže říci, jaká bude poptávka po novém výrobku. Další rizikem je špatná prodejnost, kdy existuje poptávka po určitém produktu, ale způsob jeho využití je velice obtížný. Třetím důvodem pro selhání je, že podniky často dělají chybu v marketingu, která způsobuje nedostatečnou poptávku. Posledním důvodem je delší čas mezi počátkem vývoje a konečným marketingem, což může způsobit, že výhoda být první na trhu není využita.

2. 2. 2 Marketingové a distribuční faktory

Tyto faktory mohou být pro jednotlivé podniky různé. Každý podnik má svá specifika a těmto specifikům musí odpovídat i marketingové přístupy. V oblasti marketingu a distribuce je nutné analyzovat řadu faktorů, ke kterým se řadí:

- kvalita výrobků a služeb,
 - hospodárnost a účinnost,
 - účinnost cenové strategie pro výrobky a služby,
 - fáze životního cyklu hlavních výrobků, komplexnost sortimentu a služeb
- (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2. 2. 3 Faktory výroby a řízení výroby

Při analýze těchto faktorů jsou důležitá určitá kritéria, kterými jsou myšleny např. spolehlivost a stabilita výrobních systémů, hospodárnost a účinnost systému řízení zásob, pružnost výroby z hlediska uspokojování tržní poptávky nebo dostupnost energií, surovin a polotovarů.

Vůdčí postavení v této oblasti mají dnes hlavně japonské firmy. Důležitým aspektem je flexibilita výrobců, měřená například časem, v němž je výrobce schopen uspokojit poptávku po určitém výrobku (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Cílem této funkce podniku je vyrábět s nízkými náklady takové výrobky, které mají pro zákazníka hodnotu. Existují čtyři hlavní faktory, které určují silné a slabé stránky výroby:

- míra hospodárnosti – podnik s vyšším podílem na trhu má zpravidla vyšší zisky,
- zkušenostní efekt - snižování nákladů na jednotku výroby při kumulovaném nárůstu výroby,
- efekt životního cyklu výrobního procesu – efektivnost výrobního procesu bude optimální jen při odpovídající výrobkové struktuře,

- pružná výrobní technologie – využití výhody nízkých nákladů hromadné výroby a schopnost kusové výroby přizpůsobit výrobek požadavkům zákazníka (Dedouchová, 2001).

2. 2. 4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

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

Řízení lidských zdrojů je koncepcí, kterou bývá nahrazováno tradiční pojetí personálního řízení. Nová koncepce především zdůrazňuje personální politiku založenou na využití schopností lidí. Výběr pracovníků pro určitou činnost by měl být chápán jako poskytnutí příležitostí, která je přínosem pro jedince i pro podnik (Horalíková, 2004).

Proces řízení lidských zdrojů je souhrnně charakterizován těmito znaky:

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

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

- řízení lidských zdrojů tak, aby zaměstnanci byli co nejlépe využiti a bylo dosaženo co největší produktivity,

- dosažení souladu mezi zájmy lidí a podniku z krátkodobého i dlouhodobého hlediska.

Důležitou roli při řízení lidských zdrojů hrají kroužky kvality, tj. spojení až dvanácti pracovníků z různých oblastí, kteří diskutují o způsobu zlepšení kvality, efektivnosti a pracovního prostředí. Mohou přicházet s novými myšlenkami a nápady, ale nemají rozhodovací pravomoc a v posledních letech zanikají (Dedouchová, 2001).

Následující faktory mohou velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku, a proto musí rovněž být předmětem analýzy:

- image a prestiž podniku,
- velikost podniku v rámci oboru, včetně posouzení velikosti výstupů z hlediska optima výrobních nákladů,
- kvalita zaměstnanců,
- zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnosti pracovat jako tým,
- hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky,
- účinnost informačního systému aj. (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

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

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

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

2. 2. 4. 1 Modely řízení lidských zdrojů a bariéry přesnosti

Podle Pražské a Jindry (1997) můžeme definovat tři modely:

- První model se soustřeďuje na nástroje řízení a to hlavně na racionální rozhodování, která jsou v kompetenci ředitelů a generálních ředitelů. V tomto modelu se nepředpokládá nesoulad mezi ekonomickou a sociální sférou firmy.
- Druhý model bere v úvahu existenci několika skupin aktérů v podniku, které mají nebo mohou mít rozdílné či opačné názory. Tento přístup klade důraz na vyjednávání a rozhodování, na hledání kompromisů mezi ekonomickými a sociálními cíli.
- Třetí model vychází ze sociální domény a respektuje skutečnost, že mohou existovat rozpory a napětí mezi ekonomickými a sociálními cíli.

Tyto modely se v jednotlivých podnicích nevyskytují v čisté podobě a nejsou ani jednou provždy dané.

Bariéry nepřesnosti modelů řízení lidských zdrojů mají za následek rozdílnou úroveň řízení ve firmách, rozdílný rozsah jednotlivých činností i organizační strukturu. Těmito bariérami jsou kapitálová síla firmy, kvalifikace lidí v regionu, jejich znalosti, dovednosti a schopnosti a úroveň vzdělanosti a kultura prostředí. Tyto faktory zásadně ovlivňují volbu strategie a volbu sociálních politik firmy v daném regionu (Pražská, Jindra, 1997).

2. 2. 4. 2 Účastníci řízení lidských zdrojů

Ve vztahu k řízení lidských zdrojů vystupují interní a externí účastníci. V každém podniku je obvykle pět interních subjektů:

- generální ředitelství,
- specializovaný útvar – přímo odpovědný za řízení lidských zdrojů,
- zástupci zaměstnanců – např. podnikové výbory,

- zaměstnanci,
- manažeři – jejich úkolem je vybírat spolupracovníky, podílet se na rozvoji jednotlivců a celého pracovního týmu, hodnotit výsledky práce týmů a jednotlivců, vytvářet, udržovat a zvyšovat tvůrčí pracovní vztahy v týmu a sbírat, zpracovávat a rozšiřovat informace.

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

2. 2. 4. 3 Útvar řízení lidských zdrojů

Útvar řízení lidských zdrojů je integrujícím prvkem činnosti interních i externích partnerů. V malých podnicích pod 100 zaměstnanců bývá tato problematika řešena v ekonomickém nebo správním útvaru nebo je řeší sám majitel či ředitel podniku. V podnicích od 100 do 500 zaměstnanců bývá samostatný útvar vedený odpovědným pracovníkem. Tvorba útvaru ale není dána jen velikostí podniku, ale tak složitostí řízení, kvalifikací manažerů, organizační kulturou firmy a kvalitou informačního systému o lidských zdrojích a kapitálovém vybavení (Pražská, Jindra, 1997).

Personální útvar je pracoviště specializované na personální řízení, zajišťující odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personálního řízení a poskytující v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům (Koubek, Hüttlová, Hrabětová, 1995).

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

Sociální mix je kombinací priorit v nabídce sociálních politik – spokojenost zaměstnance, jeho stabilita a motivace k výkonu závisí na vztahu mezi jeho

očekáváním a specifickým sociálním mixem, který mu firma nabídne. Útvar řízení lidských zdrojů nemůže současně působit na všechny prvky sociálního mixu, a proto hledá souvislosti mezi těmi, které pokládá za vůdčí a prioritní (Pražská, Jindra, 1997).

2. 2. 5 Faktory finanční a rozpočtové

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

Finančním zdravím podniku se myslí zhodnocení současného stavu z finančních hledisek, posouzení toho, zda je strategický rozvoj podniku reálný a jaké finanční zdroje musí být použity na zajištění uvažované strategie (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

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

2. 2. 5. 1 Úloha finanční analýzy

Finanční analýza je oblast, která je součástí finančního řízení podniku, zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Je spojena s finančním účetnictvím, které pro účely finanční analýzy poskytuje data a informace prostřednictvím finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích (cash flow) (Valach, 1999).

Finanční analýza zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídá budoucí finanční podmínky. Hlavním smyslem je připravit podklady pro kvalitní rozhodování a fungování podniku, provést diagnózu finančního hospodaření podniku a podchytit všechny jeho složky. Finanční analýza není pouze součástí finančního řízení, ale má také vliv na firmu jako celek, je např. součástí SWOT analýzy. Obsahuje informace důležité pro management, akcionáře, věřitele i další externí uživatele (Růčková, 2007).

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

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

Při zpracování finanční analýzy musíme dbát na přiměřenost volby metod analýzy s ohledem na:

- účelnost – analýza musí odpovídat předem danému cíli,
- nákladovost – analýza potřebuje čas a kvalifikovanou práci, což přináší řadu nákladů,
- spolehlivost – čím spolehlivější budou vstupní informace, tím spolehlivější budou výsledky plynoucí z analýzy.

Obecně platí, že čím podnik bude používat lepších metod, tím budou závěry spolehlivější a riziko chybného rozhodnutí bude nižší. Základem finanční analýzy jsou finanční ukazatele. Ukazatele, které jsou převzaté z účetních výkazů, jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách. Volba je dána účelem a cílem finanční analýzy. V ekonomii se rozlišují dva přístupy k hodnocení ekonomických procesů. Fundamentální analýza je založena na vzájemných souvislostech mezi ekonomickými a mimoekonomickými procesy. Technická analýza využívá matematické, matematicko-statistické a jiné algoritimizované metody ke kvantitativnímu zpracování dat a následnému ekonomickému posouzení. Finanční analýza pracuje s ukazateli, které jsou buď položky účetních výkazů, nebo čísla z nich odvozená. Stavové veličiny se vztahují k určitému časovému okamžiku (data z rozvahy), tokové veličiny se vztahují k určitému časovému

intervalu (data z výkazu zisku a ztráty). Extenzivní ukazatele informují o rozsahu a jsou uváděny v přirozených (objemových) jednotkách. Intenzivní ukazatele přinášejí informace o tom, jak jsou extenzivní ukazatele podnikem využívány, jak silně či rychle se mění. Ukazatele členíme na absolutní, rozdílové a poměrové, respektive i ukazatele speciální. Absolutní ukazatele vycházejí přímo z posuzovaných hodnot jednotlivých položek účetních výkazů. Rozdílové ukazatele se vypočítávají jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. Mezi tyto ukazatele patří např. čistý pracovní kapitál, peněžní fond nebo peněžní pohledávkový fond (Růčková, 2007).

Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé závazky.

Peněžní fond = peníze – krátkodobé závazky.

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

Základním nástrojem finanční analýzy jsou tzv. finanční poměrové ukazatele /financial ratio/. Tyto ukazatele se vypočítávají vydělením jedné položky jinou položkou uvedenou ve výkazech. Za dlouhou dobu používání poměrových ukazatelů se vyčlenila určitá skupina ukazatelů, které umožňují si vytvořit základní představu o finanční situaci daného podniku. Ukazatele se sdružují do skupin, přičemž každá skupina se váže k některému aspektu finančního stavu podniku. Zpravidla se uvádí dělení na tyto základní skupiny:

- ukazatele likvidity (liquidity ratios),
- ukazatele rentability (profitability ratios),
- ukazatele zadluženosti (debt ratios),
- ukazatele aktivity (activity ratios),
- ukazatele kapitálového trhu – je-li firma akciovou společností a její akcie jsou volně obchodovatelné (Valach, 1999).

2. 2. 5. 2 Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele jsou využívány jako indikátory schopnosti firmy dostát svým krátkodobým závazkům. Tyto závazky zahrnují současné dluhy včetně dlouhodobých dluhů se současnou splatností. Ukazatele charakterizují finanční situaci podniku, odrážejí schopnost podniku použít část jeho prostředků pro splnění závazků (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Při hodnocení likvidity je důležité odlišit různé cílové skupiny, které budou využívat výsledky finanční analýzy, protože každá skupina preferuje jinou likviditu. Likvidita je důležitá pro finanční rovnováhu firmy, protože vysoká míra likvidity značí vysokou vázanost finančních prostředků v aktivech, a tak nedochází ke zhodnocování finančních prostředků (Růčková, 2007).

Ukazatel běžné likvidity (current ratio) vyjadřuje poměr celkového objemu oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

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

Ukazatel vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku (Valach, 1999).

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

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

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

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

Tento ukazatel se pohybuje kolem hodnoty 1, ale stabilní podniky mohou mít hodnotu nižší (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Nižší hodnota tohoto ukazatele značí nadměrnou

váhu zásob ve struktuře aktiv podniku (Valach, 1999). Pokud podnik váže oběžná aktiva ve formě pohotových prostředků, může to podniku přinášet jen malý nebo žádný úrok (Růčková, 2007).

Posledním ukazatelem je peněžní /okamžitá/ likvidita (cash-position ratio) (Valach, 1999).

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

Do tohoto ukazatele jsou zahrnuty jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy jako jsou peníze na běžném či jiném účtu, peníze v pokladně, ale také obchodovatelné cenné papíry a šeky. Doporučovaná hodnota pro Českou republiku je 0,6 a podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu je to hodnota 0,2 (Růčková, 2007).

2. 2. 5. 3 Ukazatele rentability

Tento ukazatel je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu (Valach, 1999).

U těchto ukazatelů se v čitateli vyskytuje položka odpovídající výsledků hospodaření a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu. Obecně je rentabilita vyjadřována jako poměr zisku a vloženého kapitálu.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA (return on assets) vyjadřuje celkovou efektivnost firmy bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány (Růčková, 2007).

$$\text{ROA} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Charakterizuje, jak management podniku využívá celá aktiva k uspokojování vlastníků. Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu ROCE (return on capital employed) poskytuje informace o výnosnosti dlouhodobých zdrojů (Valach, 1999). Vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem (Růčková, 2007).

$$\text{ROCE} = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobě investovaný kapitál}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (return on equity) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku (Valach, 1999).

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

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

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

Rentabilita nákladů ROC (return on costs) je doplňkovým ukazatelem k rentabilitě tržeb. Čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepší výsledky hospodaření podnik dosahuje (Růčková, 2007).

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

2. 2. 5. 4 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost znamená, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje. Podstatou těchto ukazatelů je hledání optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem. Uplatňuje se zásada, že vlastní kapitál má být vyšší než cizí, protože cizí kapitál je nutno splatit. Základ tvoří ukazatel věřitelského rizika (debt ratio) (Valach, 1999). Pokud je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tak je zde i vyšší riziko věřitelů. V současné době se většina firem přiklání spíše k používání krátkodobých cizích zdrojů, které jsou méně rizikové (Růčková, 2007).

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

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

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

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

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

2. 2. 5. 5 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele měří, zda je společnost schopna využívat investované finanční prostředky a také měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv (Růčková, 2007).

Pro posouzení efektivnosti se používá několik základních ukazatelů. Prvním je obrat aktiv (assets turnover), který vyjadřuje, jak efektivně jsou využívány celkové fondy.

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

Dalším ukazatelem je obrat zásob (inventory turnover), který udává počet obrátek zásob. Je to poměr tržeb a průměrného stavu zásob, tzn. rozdíl počátečního a konečného stavu vydělený 2 (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Doba obratu zásob je poměrem 365 k obratu zásob a udává nám, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob (Růčková, 2007).

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

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

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

Doplňkovým ukazatelem je doba obratu pohledávek a vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek /za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny/.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = 365 : \text{obrat pohledávek}.$$

Posledním ukazatelem je obrat závazků, který vyjadřuje poměr tržeb k závazkům a opět doplňkovým ukazatelem je doba obratu závazků, tzn. jak rychle jsou spláceny závazky firmy. Lze říci, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě (Růčková, 2007).

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = 365 : \text{obrat závazků}.$$

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení, které byly identifikovány ve vnějším prostředí podniku (Tichá, Hron, 2002). Zkratka SWOT vychází z počátečních písmen slov:

Strenghts – silné stránky,

Weaknesses – slabé stránky,

Opportunities – příležitosti,

Threats – ohrožení (Charvát, 2006).

Tato analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Smyslem je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné a slabé stránky podniku. Analýza by měla vyústit v syntézu a závěry, které se stanou východiskem pro formulaci strategie. Strategie by měla na tyto závěry reagovat a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku (Dedouchová, 2001).

SWOT analýza je otevřeným hodnocením podniku a je užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k popisu celkové situace podniku. Některé silné stránky se týkají strategie významněji než ostatní, protože jejich vliv na trhu je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně jsou na tom i slabé stránky podniku (Tichá, Hron, 2002).

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

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

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

Fakta pro SWOT analýzu lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty /benchmarking/, metodou interview, případně řízené diskuze expertů /brainstorming/. Při zpracování by měly být respektovány určité zásady:

- závěry SWOT by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro který je zpracovávána,
- SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy,
- je-li součástí strategické analýzy, měla by být identifikována pouze strategická fakta,
- analýza by měla být objektivní, tzn. neměla by obsahovat jen subjektivní názory zpracovatele analýzy,

- síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významu, například by měly být zvýrazněny nejvýznamnější faktory (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Typické příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení:

Silné stránky:

- adekvátní finanční zdroje,
- dobrá pověst u odběratelů,
- lepší reklamní kampaň,
- schopní řídicí pracovníci podniku,
- vlastní technologie.

Slabé stránky:

- absence nejasného strategického řízení,
- zastaralé zařízení,
- malý vzrůst produktivity,
- slabá pozice na trhu,
- vysoké náklady ve srovnání s konkurencí.

Příležitosti:

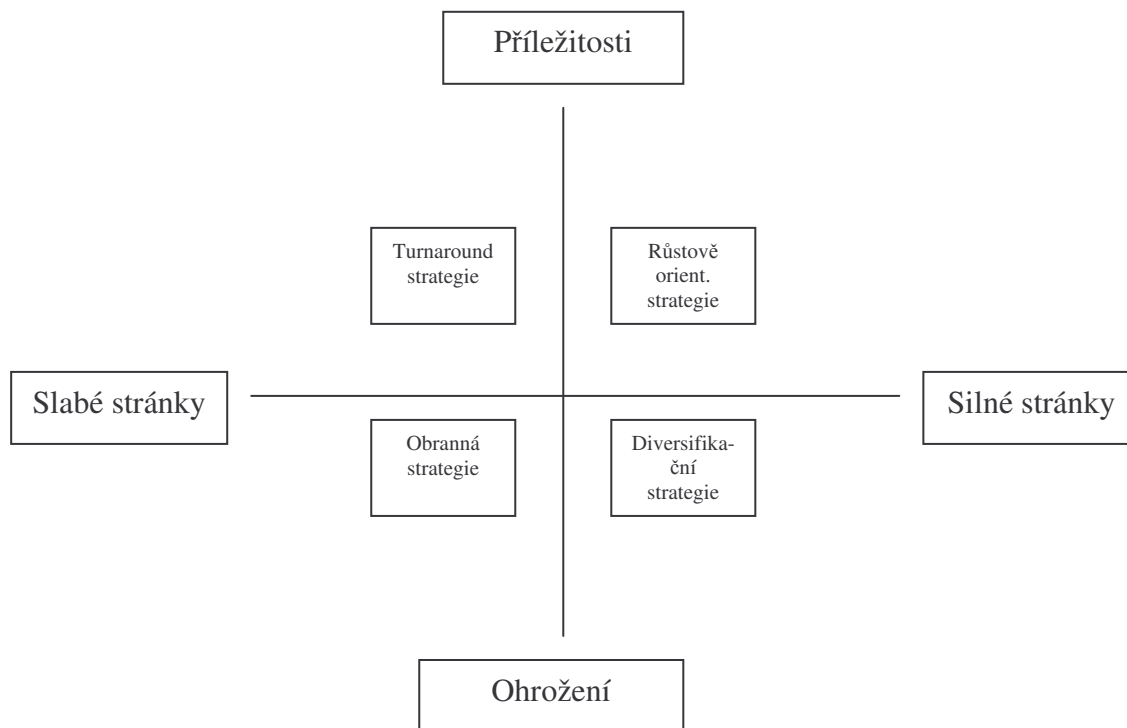
- rychlejší růst na trhu,
- rozvoj služeb a servisu,
- vstup na nové trhy,
- využití IT/IS,
- dodávat další skupině zákazníků.

Ohrožení:

- pomalejší růst trhu,
- nepříznivé demografické změny,
- zvyšující se nároky odběratelů,
- změna legislativy,
- růst konkurence (Tichá, Hron, 2002, Keřkovský, Vykypěl, 2006, Pražská, Jindra, 1997, Rolínek, 2003).

Z obrázku 1 vidíme, že sestavením diagramu SWOT analýzy je usnadněno porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku a umožňuje systematickosti strategické volby (Sedláčková, Buchta, 2006).

Obr. 1 Diagram SWOT analýzy



Pramen: Sedláčková, Buchta, 2006

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

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

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

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

V souvislosti s aplikací SWOT analýzy je velmi důležitý aspekt vymezující její roli v procesu formulace strategie (Sedláčková, Buchta, 2006).

Tichá a Hron (2002) sumarizují výsledky analýzy prostřednictvím SWOT matice (viz obrázek 2), která umožňuje první generování strategických alternativ.

Obr. 2 SWOT matice

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

Pramen: Rolínek, 2003

SO strategie využívá silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí. V reálném životě se vyskytuje zřídka. WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením. WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí (Tichá, Hron, 2002).

3 Cíl a metodika práce

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení současné situace podniku Lesy Tábor, a. s. prostřednictvím analýz vnitřního prostředí. Na základě zjištěných poznatků bude navržena optimální strategie pro tento podnik k udržení či zlepšení jeho dosavadního postavení na trhu. Analýza vnitřního prostředí zachycuje několik oblastí podniku, ke kterým patří výroba, finance, marketing, lidské zdroje, výzkum a vývoj. Ve své práci se především zaměřuji na analýzu finanční oblasti a oblasti lidských zdrojů. Cílem je zhodnotit celkovou finanční situaci prostřednictvím finanční analýzy a personální politiky firmy. Krátce jsou zhodnoceny i ostatní oblasti podniku, a to především výroba a marketing, protože vývoji a výzkumu podnik nevěnuje příliš aktivit. Na závěr je podniku pomocí SWOT analýzy navržena vhodná strategie, kterou by se podnik měl v budoucím vývoji ubírat a jsou navrženy změny jak v oblasti personální, tak v oblasti hospodaření podniku pro zlepšení jeho celkové finanční situace. Podstatou je rozpoznat postavení podniku na trhu a jeho silné a slabé stránky.

Při zpracování teoretického přehledu jsem vycházela ze sekundárních pramenů, tzn. že informace jsem získávala zejména z odborné literatury hlavně českých autorů, která se týkala oblasti strategického řízení a finanční analýzy podniku. V analytické části je následně provedena analýza podniku, hodnocení jeho silných a slabých stránek, výpočet základních ukazatelů finanční analýzy a zhodnocení z hlediska personalistiky. Podklady pro výpočet ukazatelů finanční analýzy jsou interním materiálem podniku Lesy Tábor, a. s. Vycházela jsem z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Informace z účetnictví mi firma poskytla za hospodářské roky 2004-2006. V některých ukazatelích jsem využívala i informace z let 2001 – 2003. V oblasti personalistiky jsem vycházela z materiálů, které mi byly ve firmě zapůjčeny.

Spolupráce s firmou probíhala na základě rozhovorů s generálním ředitelem firmy. Tento primární pramen pro získávání informací mi velmi pomohl. Na základě rozhovoru jsem si dokázala vytvořit představu o současné, ale i minulé situaci podniku

a jeho cílech a zároveň jsem získala spoustu cenných informací, které byly základem pro zpracování práce. Tuto metodu jsem si vybrala z toho důvodu, že poskytuje bezprostřední a komplexní výpovědi a díky tomu nedochází k různým nedorozumění, umožňuje pokládat doplňující otázky a v případě nejasností dochází k okamžitému řešení.

Další informace byly získávány z internetových stránek. Byly to hlavně stránky www.czso.cz pro informace z oblasti Odvětvové klasifikace ekonomických činností a pro informace z oblasti mezd a finanční analýzy.

Jako základní metodu řešení problému ve své práci využívám komparativní /srovnávací/ metodu. Podnik je srovnán s konkurencí a výsledky jsou zachyceny v grafech a tabulkách.

V průběhu práce, zejména pak u finanční analýzy, jsem využila analogie mezi informacemi, která mi pomohla najít určité zákonitosti a vztahy mezi jednotlivými ukazateli.

Na základě získaných podkladů jsem se snažila zachytit současný stav podniku a následně doporučit změny či úpravy pro zlepšení postavení v budoucnosti.

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

Ukazatele likvidity

Okamžitá likvidita = pohotové peněžní prostředky / krátkodobé cizí zdroje

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

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé cizí zdroje

Pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé cizí zdroje

Obrátka pracovního kapitálu = tržby / pracovní kapitál

Ukazatele rentability

Rentabilita celkových aktiv = čistý zisk / celková aktiva

Rentabilita vlastního kapitálu = čistý zisk / vlastní kapitál

Rentabilita tržeb = čistý zisk / tržby

Rentabilita nákladů = $1 - \text{rentabilita tržeb}$

Obrat celkových aktiv = $\text{tržby} / \text{celková aktiva}$

Ukazatele aktivity

Obratovost zásob = $\text{tržby} / \text{zásoby}$

Obrátka zásob (ve dnech) = $365 : \text{obratovost zásob}$

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

Obrátka pohledávek (ve dnech) = $365 : \text{obratovost pohledávek}$

Obratovost závazků = $\text{tržby} / \text{závazky}$

Obrátka závazků (ve dnech) = $365 : \text{obratovost závazků}$

Ukazatele zadluženosti

Debt ratio (v %) = $\text{celkové cizí zdroje} / \text{celková aktiva}$

Equity ratio (v %) = $\text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$

Finanční páka = $\text{celková aktiva} / \text{vlastní kapitál}$

Debt / equity ratio = $\text{celkové cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál}$

Úrokové krytí = $(\text{zisk před úroky a zdaněním} + \text{úroky placené}) / \text{úroky placené}$

4 Charakteristika organizace



Obecné informace: Lesy Tábor, a. s.

Sídlo: Planá nad Lužnicí, Strkov 1, 391 11

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání: Komplexní obhospodařování lesů, obchodní činnost

4. 1 Založení společnosti

Obchodní společnost Tábořské lesy, a. s. se sídlem České Budějovice, Rudolfovská 202/88, PSČ 370 01, IČ 26 06 07 01, byla založena dne 26. 3. 2003 a zapsána v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích.

Obchodní společnost Tábořské lesy, a. s. převzala jmění a je univerzálním právním nástupcem bez likvidace zrušených a zaniklých obchodních společností:

- Lesy Tábor, a. s. se sídlem Planá nad Lužnicí, Strkov 1, PSČ 391 11, IČ 47 23 93 01, zapsané dosud v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích,
- Lesy Křivoklát, a. s. se sídlem Planá nad Lužnicí, Strkov 1, PSČ 391 11, IČ 46 35 59 28, zapsané dosud v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích,

když na ni na základě smluv o převzetí jmění ze dne 25. 11. 2003 přešlo k rozhodnému dni převzetí 1. 4. 2003 jmění zrušených a zaniklých společností.

Rozhodnutím valné hromady 25. 11. 2003 byl k 31. 12. 2003 změněn název společnosti na Lesy Tábor, a. s. a sídlo společnosti bylo změněno na adresu Strkov 1, Planá nad Lužnicí, PSČ 391 11.

4. 2 Předmět podnikání akciové společnosti Lesy Tábor

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

- lesnictví, těžba dřeva a poskytování služeb v myslivosti,
- činnost technických poradců v oblasti lesnictví,
- nakládání se semeny a sazenicemi lesních dřevin,
- výroba pilařská a impregnace dřeva,
- výroba dřevěných výrobků /kromě truhlářských a tesařských, nábytku a hraček/,
- zpracování dat, služby databank, správa sítí,
- velkoobchod, specializovaný maloobchod,
- provoz čerpacích stanic s palivy a mazivy,
- ubytovací služby,
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných),
- opravy silničních vozidel, karosérií, pracovních strojů,
- silniční motorová doprava nákladní,
- provozování drážní dopravy,
- výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako hořlavé, zdraví škodlivé, dráždivé a senzibilující.

Akciová společnost vznikla a pracuje jako samostatný celek. V čele společnosti je představenstvo společnosti, které jmenuje ředitel. Jako řídicí, ekonomické a právní centrum je ústředí a. s., kterému podléhají provozní jednotky:

- Polesí Planá nad Lužnicí,
- Polesí Všetec,
- Polesí Bechyně,
- Polesí Netopíce,
- Polesí Křivoklát.

Uvedená střediska zajišťují lesnickou činnost pro Lesy ČR a další fyzické a právnické osoby. Polesí jsou rozděleny na lesnické úseky podle zájmových oblastí, provoz řídí vedoucí polesí.

Dopravní středisko Bechyně zajišťuje dopravu dřevní hmoty na vlastní manipulační sklady, pro dřevařská střediska a pro ostatní odběratele. Dále je zajišťována ve značném rozsahu i doprava jako službová činnost. Středisko zajišťuje dopravu dřeva v rámci celé a. s. Manipulační středisko Bechyně zajišťuje zpracování slabé dřevní hmoty příčným řezem. Cílem je zejména kvalitní vytřídění hmoty a tím i zvýšení zpeněžení.

Velkoškolka Planá nad Lužnicí a Zadní bor produkují sazenice na dodávky pro Lesy ČR i pro další vlastníky lesů v regionu. Souběžně probíhá v Plané nad Lužnicí i pěstování okrasných dřevin a je nabízena služba provádění kompletního ozelenění včetně zpracování projektu.

Středisko dřevařské výroby Protivín zpracovává veškerou dřevní hmotu, která je vytěžena. Většina řeziva je dále zpracována až do fáze sušených a hoblovaných výrobků. Rozhodnutím představenstva bylo dřevařské středisko Bechyně přičleněno k SDV Protivín. Dřevařská výroba v Bechyni je zaměřena na pořez kvalitní dřevní hmoty pro výrobu spárovky, truhlářských přířezů.

Společnost je držitelem certifikátu pro Systém ověřování spotřebitelského řetězce dřeva C-o-C (v rámci pravidel PEFC ČR), číslo certifikátu 103/2003 (CSQ CERT) a certifikátu shody s normou ČSN EN ISO 9001:2001, číslo 237/2004 (CSQ CERT).

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

5 Analýza a zhodnocení současného stavu

V praktické části práce se zaměřím na zhodnocení vnitřního prostředí podniku Lesy Tábor, a. s. a to zejména v oblasti finanční a rozpočtové a v oblasti řízení lidských zdrojů. Krátce je zhodnocena výrobní a marketingová činnost podniku. Pro finanční analýzu jsem získala údaje z účetních závěrek z let 2004 – 2006.

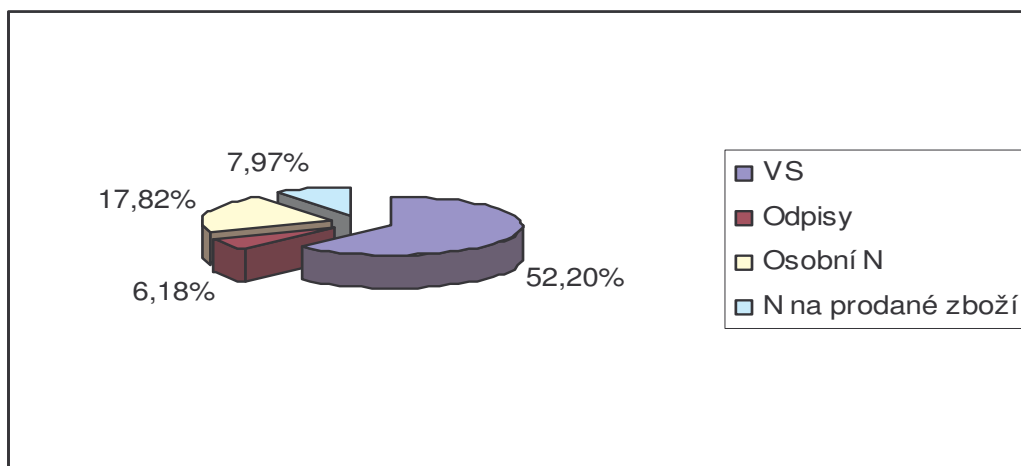
5.1 Posouzení specifík v oboru zemědělství a lesnictví

Z propočtů, které provedlo ministerstvo průmyslu a obchodu v jednotlivých oborech podle Odvětvové klasifikace ekonomických činností, jsem pro porovnání vybrala některé ukazatele, jakými jsou např. struktura pasiv, nákladů nebo zásob. Podle pramenu Českého statistického úřadu výsledek hospodaření před zdaněním tvořil v roce 2005 částku 2 561 mil. Kč a v roce 2006 to byla částka 4 071 mil. Kč.

Rentabilita vlastního kapitálu se v tomto oboru pohybovala kolem 3,57 %.

Z obrázku 3 můžeme vidět strukturu nákladů v oboru. Velkým podílem 52 % zaujímá hlavní místo výkonová spotřeba. Další výraznější položkou jsou skoro s 18 % osobní náklady. Odpisy a náklady na prodané zboží jsou v podstatě zanedbatelné.

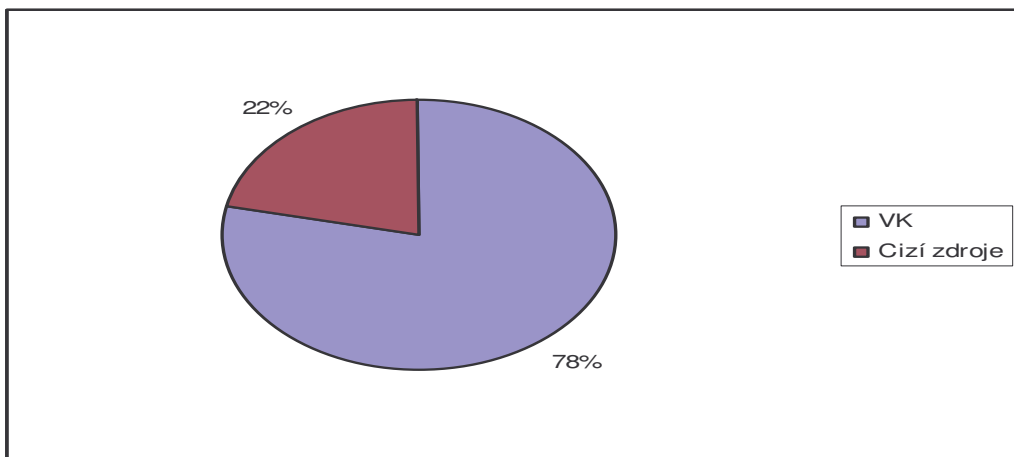
Obr. 3 Struktura nákladů v oboru



Pramen: ČSÚ, propočty MPO

Vertikální struktura pasiv v oboru je jednoznačná. Jak vidíme v obrázku 4, tak 78 % zaujímá vlastní kapitál, cizí zdroje nejsou dominující položkou.

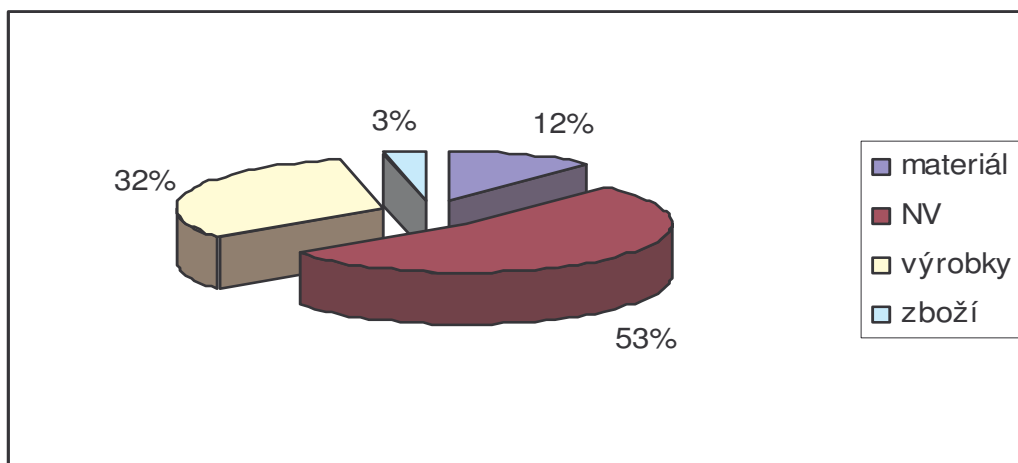
Obr. 4 Vertikální struktura pasiv v oboru



Pramen: ČSÚ, propočty MPO

V následujícím obrázku 5 si můžeme povšimnout, že v oboru největší podíl ve struktuře zásob zaujímá nedokončená výroba, následovaná výrobky. Položka zboží je v oborové struktuře téměř zanedbatelná.

Obr. 5 Struktura zásob v oboru



Pramen: ČSÚ, propočty MPO

Pro zajímavost je uvedena tabulka 1, která uvádí počet pracovních míst v oboru zemědělství, lesnictví a v dalších příbuzných oborech. Z tabulky je patrné, že v České republice je objem pracovních míst v tomto oboru téměř 2000. Největší podíl zaujímá Jihomoravský kraj, Jihočeský kraj je se 106 pracovními místy na 4. místě.

Tabulka 1: Struktura volných pracovních míst pro kvalifikované dělníky v zemědělství, lesnictví a příbuzných oborech (stav k 30. 9. 2006)

Kraj	Počet míst
Praha	40
Středočeský	178
Jihočeský	106
Plzeňský	112
Karlovarský	16
Ústecký	53
Liberecký	27
Královeshradecký	68
Pardubický	82
Vysočina	88
Jihomoravský	269
Olomoucký	42
Moravskoslezský	60
Zlínský	48
Celkem Česká republika	1 189

Pramen: Ministerstvo práce a sociálních věcí

5. 2 Finanční a rozpočtová oblast podniku

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

Pro výpočet finanční analýzy pracuji s následujícími výkazy:

- rozvaha – účetní výkaz, který formou bilance zachycuje stav majetku podniku (aktiva) a zdrojů jeho financování (pasiva), vždy k určitému datu. V mé práci je analyzováno období let 2004 – 2006.
- výkaz zisku a ztráty – přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období (opět za období 2004 – 2006).
- výkaz cash flow – tento výkaz zachycuje příjmy peněz a jejich výdaje podle uskutečněných hospodářských operací. Využívá se k hodnocení platební schopnosti a řízení likvidity.

Při realizaci finanční analýzy jsem se snažila, aby volba mé metody byla účelná a spolehlivá.

V rámci výpočtů je provedena horizontální analýza, která nám odpovídá na otázku o kolik nebo o jaké % se změnily jednotlivé položky v čase, a analýza poměrovými ukazateli.

Poměrové ukazatele jsem si rozčlenila do základních skupin, v rámci kterých jsem uvedla nejvýznamnější ukazatele.

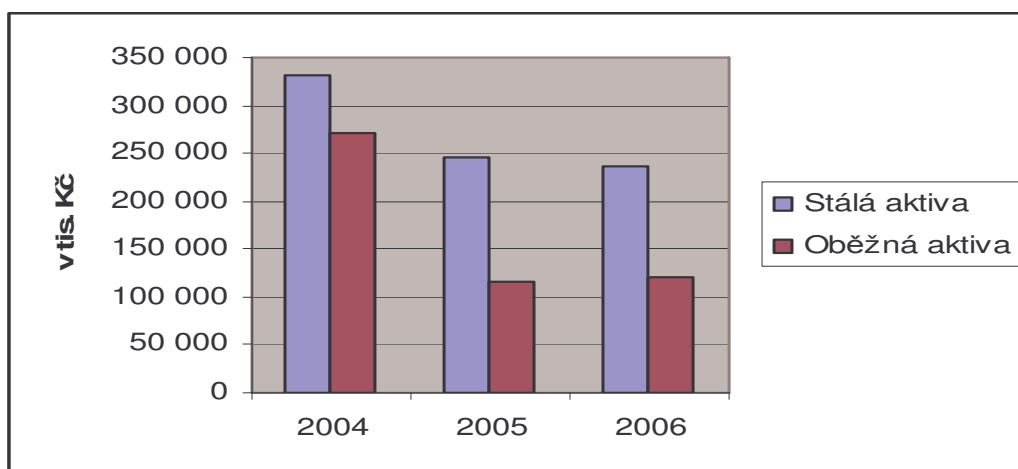
5. 2. 1 Rozvaha

Z rozvahy se dozvídáme informace o majetkové situaci podniku, o zdrojích financování a o finanční situaci podniku.

Vertikální analýza aktiv

Obrázek 6 vypovídá o majetkové struktuře analyzované společnosti. Z obrázku je dále patrné, že ve firmě převládají značným podílem stálá aktiva a je možné konstatovat, že podle procentního rozboru struktury aktiv v jednotlivých letech podíl stálých aktiv v čase narůstá. Tento jev můžeme hodnotit jako kladný, signalizuje efektivní nakládání se svěřenými prostředky. Firma své volné finanční prostředky ukládá do stálých aktiv.

Obr. 6 Vertikální analýza aktiv v letech 2004 – 2006



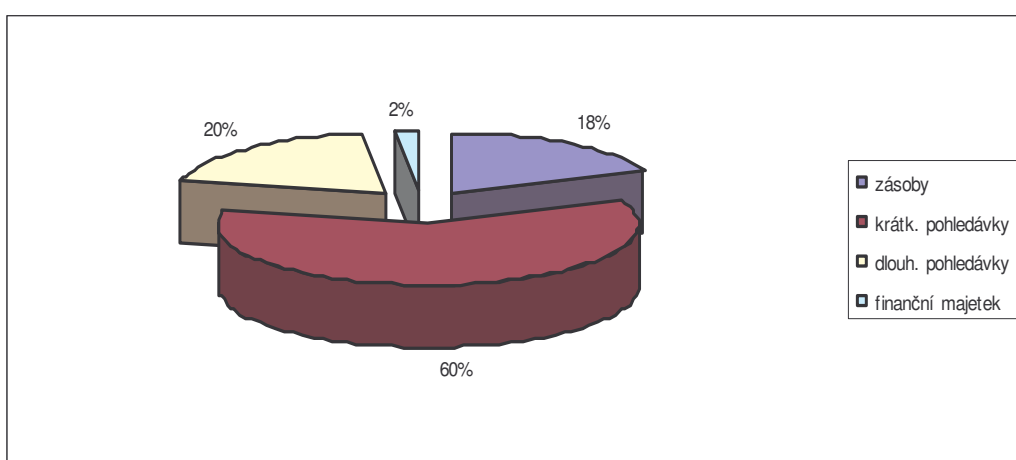
Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

Pokud bych hodnotila strukturu stálých aktiv podrobněji, tak ve všech třech analyzovaných letech je patrné, že v podniku je velmi významnou položkou, se 60 % podílem, dlouhodobý hmotný majetek, zbytek tvoří dlouhodobý finanční majetek. Nejvíce finančních prostředků je tedy soustředěno na movité věci, pozemky, budovy a stavby. Dlouhodobý nehmotný majetek je zastoupen ve velmi malém množství, v roce 2004 jeho podíl činil 1 %, ale v dalších letech jsou čísla již zanedbatelná a netvoří ani procento z celkové bilanční sumy.

Oběžná aktiva v podniku tvoří v jednotlivých letech 30 – 40 % z celkové bilanční sumy. Velikost oběžných aktiv by neměla ohrozit likviditu společnosti, tzn. že podnik je schopen prostřednictvím svých oběžných aktiv platit své závazky.

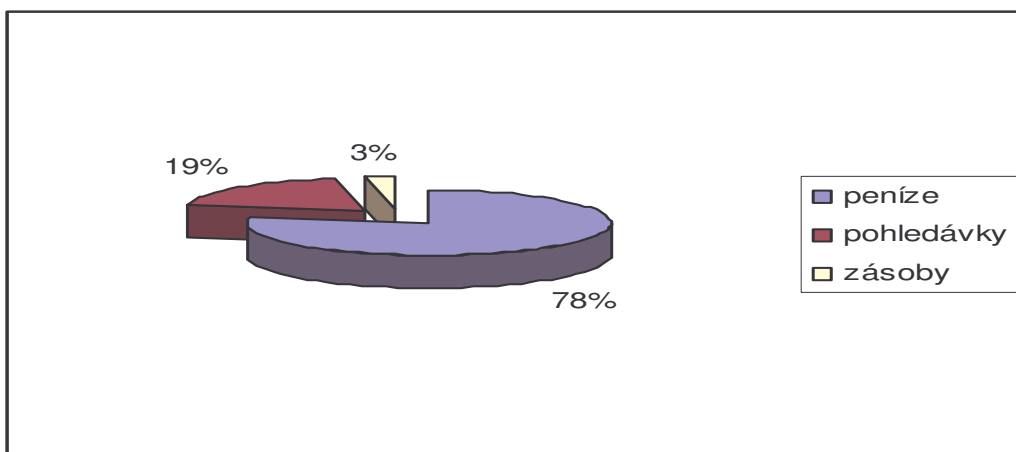
Struktura oběžných aktiv se v jednotlivých letech výrazně nemění. Podle obrázku 7 největší podíl zaujímají krátkodobé pohledávky. V jednotlivých letech lze pozorovat postupný nárůst zásob, zejména výrobků, a s tím související postupný pokles finančního majetku. V roce 2004 byl zaznamenán největší podíl v položce finančního majetku a to téměř 20 % oproti roku 2006, kde je podíl finančního majetku pouhých 8 %. U konkurenčního podniku (viz obrázek 8) můžeme sledovat, že největší položkou oběžných aktiv jsou peníze, velikost pohledávek je v podstatě zanedbatelná.

Obr. 7 Struktura oběžných aktiv v roce 2004



Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

Obr. 8 Struktura oběžných aktiv v roce 2006 u konkurence

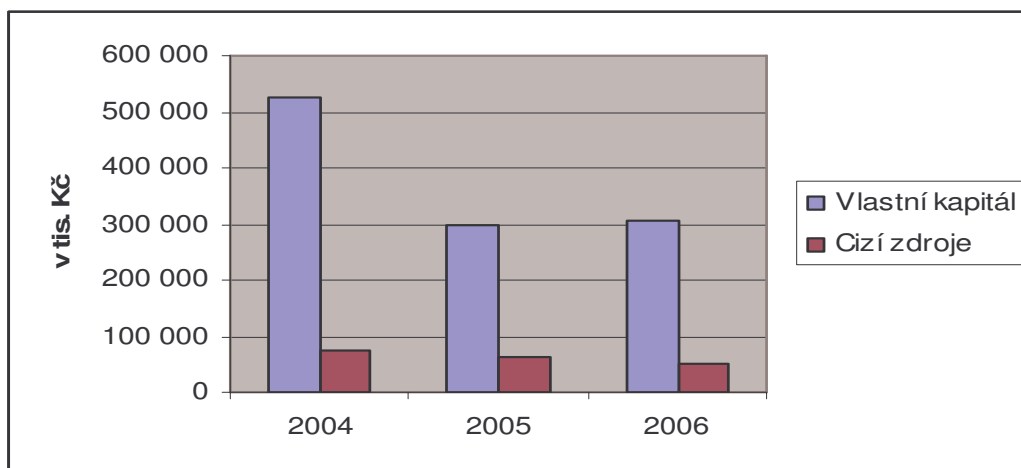


Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

Vertikální analýza pasiv

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

Obr. 9 Vertikální analýza pasiv v letech 2004 - 2006



Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

Převážnou většinu vlastního kapitálu tvoří v jednotlivých letech základní kapitál. Kapitálové či rezervní fondy, nebo výsledek hospodaření jsou zanedbatelné.

Horizontální analýza

Horizontální analýza nám zodpovídá na otázku o kolik nebo o kolik % se jednotlivé položky změnily v čase. Srovnání je provedeno meziročně. Cílem je změřit intenzitu změn jednotlivých ukazatelů.

Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv

Položka	Změna 2005/2004	Absolutní změna	Změna 2006/2005	Absolutní změna
Stálá aktiva	-25,7 %	- 85 343	- 4,19 %	- 10 330
Oběžná aktiva	- 57,6 %	- 156 006	+ 5,3 %	+ 6 128
Aktiva celkem	- 40 %	- 241 238	- 1%	- 3 604
Krátkodobé pohledávky	- 63,7 %	- 103 244	+ 5,9 %	+ 3 459
Finanční majetek	+ 155 %	+ 8 240	- 31 %	- 4 197

Zdroj: firemní materiály, vlastní výpočty

Jak můžeme vidět v 2. tabulce v průběhu sledovaného období došlo k největšímu snížení v oblasti oběžných aktiv, kdy mezi léty 2004 a 2005 došlo ke snížení téměř o 58 %. Naopak mezi léty 2005 a 2006 došlo k opětovnému nárůstu oběžného majetku a to o 5 %. Paradoxem ke snížení velikosti oběžných aktiv v roce 2005 je navýšení peněžních prostředků téměř o 160 %.

Tabulka 3: Horizontální analýza pasiv

Položka	Změna 2005/2004	Absolutní změna	Změna 2006/2005	Absolutní změna
Vlastní kapitál	- 43,53 %	- 229 517	+ 2,8 %	+ 8 423
Cizí zdroje	- 14,6 %	- 10 953	- 41,8 %	- 11 746
Pasiva celkem	- 40 %	- 241 238	- 1 %	- 3 064
Rezervy	+ 55 %	+ 6 142	- 18 %	- 2 980
Bankovní úvěry	- 42 %	- 7 643	- 64,2 %	- 6 834
Závazky celkem	- 20,3 %	- 9 182	- 5,4 %	- 1 932

Zdroj: firemní materiály, vlastní výpočty

Podle tabulky 3 můžeme v oblasti pasiv došlo k největším změnám u rezerv, které mezi roky 2004 a 2005 zaznamenaly nárůst ve výši 55 %, ale tento nárůst neměl žádný vliv na zvyšování cizích zdrojů, které v těchto letech zaznamenaly pokles o téměř 15 %.

5. 2. 2 Výkaz zisku a ztráty

Z tabulky 4 je patrné, že ve většině položek dochází ke střídavému nárůstu nebo poklesu. Pouze v roce 2003 došlo ke ztrátě v hospodaření společnosti, ale tato ztráta neznamenal žádný počátek krize společnosti, což se projevilo v následujících letech, kdy opět výsledky hospodaření po zdanění nabývaly kladných čísel.

Kladný výsledek hospodaření obvykle bývá pouze v případě, že firma disponuje dostatečným množstvím finančních prostředků, které může výhodně investovat. Tato situace je méně obvyklá. Zpravidla firmy využívají cizí zdroje financování a z těch je nutno platit nákladové úroky (Růčková, 2007).

Tabulka 4: Výsledek hospodaření podle jednotlivých kategorií v tis. Kč

Položka	2003	2004	2005	2006
Provozní VH	- 1 992	6 643	- 2 328	11 520
Finanční VH	4 299	989	89	- 424
Daň z příjmu za BČ	7 077	2099	- 5 682	964
VH běžné činnosti	- 4 770	5 533	3 443	10 132
VH mimořádná činnost	414	- 81	- 2 652	- 1 194
VH po zdanění	- 4 356	5 452	791	8 938

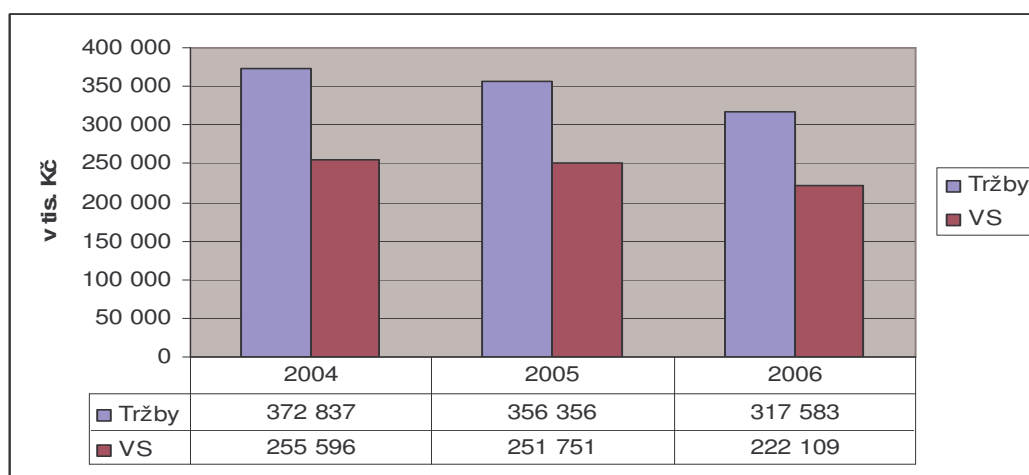
Vysvětlivky: VH – výsledek hospodaření, BČ – běžná činnost

Zdroj: firemní materiály, vlastní úprava

Z výkazu zisku a ztráty je zajímavé rovněž souměření tržeb z vlastních výrobků a služeb a výkonové spotřeby. Toto souměření je zajímavé proto, že tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb by měly za normálních okolností zajišťovat nejpodstatnější položku výnosů a stejně tak výkonová spotřeba představuje nejpodstatnější položku nákladů. U tržeb je požadován trvalý růst nebo setrvalý stav, což společnost nesplňuje, protože meziročně tržby vždy klesají. Naopak v kategorii nákladů by firma měla dbát na snižování, tzn. měl by být zaznamenán pokles výkonové spotřeby, což firma splňuje.

Z obrázku 10 je patrné, že došlo k poklesu hodnot s podobnou dynamikou. Tržby meziročně klesly o 4, 5 %, výkonová spotřeba o 2 %. Za negativní lze považovat, že pokles tržeb má mírně větší dynamiku, protože jednu korunu tržeb tak podnik vyprodukoval s vyššími náklady než v roce předchozím. Ale protože sledovaný časový horizont je velmi krátký, tak nemůžeme provádět žádné závěry v otázce uplatnitelnosti produkce.

Obr. 10 Poměr tržeb za vlastní výrobky a služby a výkonové spotřeby



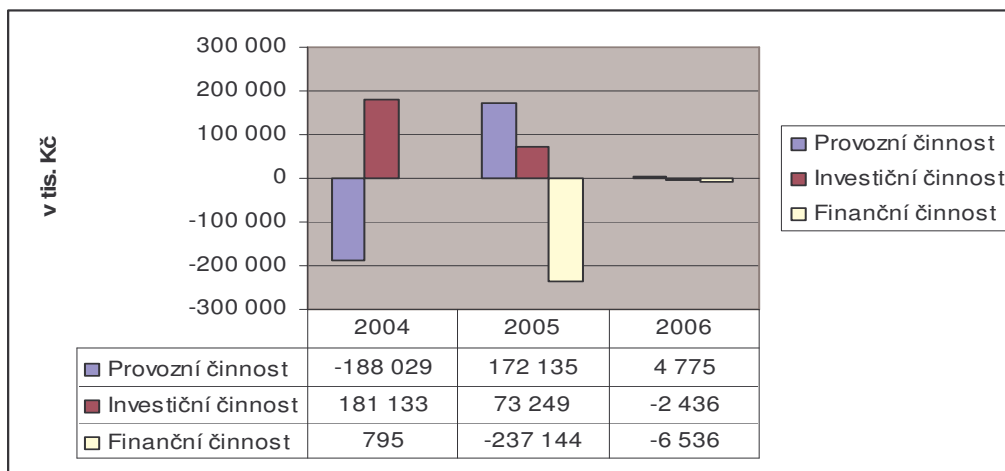
Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

5. 2. 3 Cash flow

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

V obrázku 11 můžeme vidět vývoj v jednotlivých letech u ukazatele cash flow podle jednotlivých činností. Vidíme, že každý z ukazatelů je v některých letech v záporných hodnotách, ale na výsledek hospodaření to nemá žádný vliv, protože všechny jeho vykazované hodnoty jsou kladné.

Obr. 11 Velikost peněžních toků podle jednotlivých činností



Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

5. 2. 4 Poměrová analýza

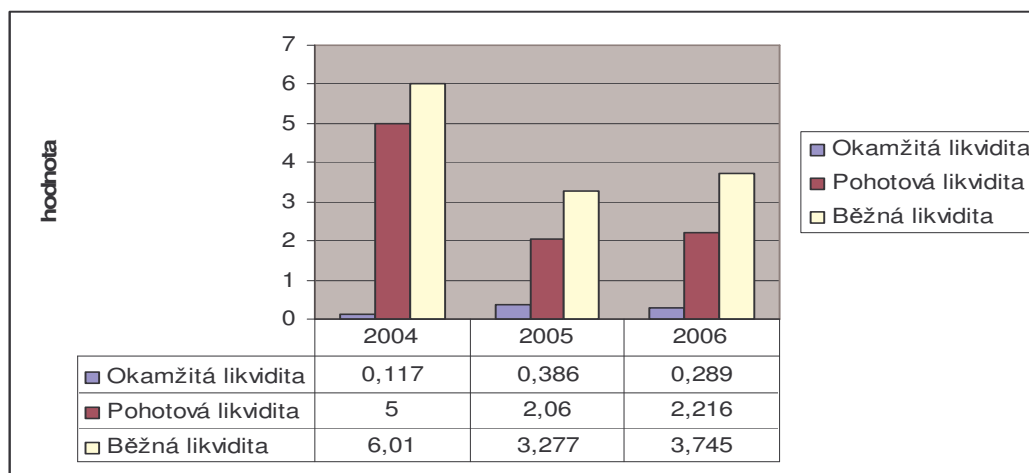
5. 2. 4. 1 Ukazatele likvidity

Doporučené hodnoty pro jednotlivé ukazatele likvidity podle Růčkové (2007):

- okamžitá likvidita – pro Českou republiku je doporučená hodnota 0,6 a podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu jsou hodnoty ještě nižší, a to 0,2.
- pohotová likvidita – čítel by měl být stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1:1, případně až 1,5:1.
- běžná likvidita – pro tuto likviditu platí, že hodnoty čítele jsou k hodnotě jmenovatele v rozmezí 1,5 – 2, 5.

Z obrázku 12 lze vyčíst, že v případě okamžité likvidity se hodnoty pohybují kolem doporučené hodnoty, avšak meziroční kolísání je velmi velké. Hodnota 0,386 v roce 2005 je zřejmě způsobena velkým nárůstem finančního majetku, který činil 155 % oproti roku 2004. Z tohoto ukazatele vyplývá, že podnik má dostatečné množství nejlikvidnějších prostředků k zachování platební schopnosti a společnosti tedy nehrozí žádné finanční problémy.

Obr. 12 Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2004 – 2006



Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

Hodnoty pohotové likvidity se pohybují vysoko nad doporučovanými hodnotami. Vysoké hodnoty znamenají neefektivní vázanost oběžných aktiv ve formě finančních prostředků, což podniku nepřináší žádné nebo jen velmi malé úroky. Hodnoty meziročně klesají, ale takto vysoká likvidita bude mít vliv na snižující se rentabilitu, protože finanční prostředky nejsou ukládány ve výnosnějších formách aktiv.

Běžná likvidita také nedosahuje doporučených hodnot 1,5 – 2,5 a výrazně tyto hodnoty v jednotlivých letech převyšuje. Z hodnot vyplývá, že oběžná aktiva v průměru 4,3x pokrývají krátkodobé závazky podniku, tzn. že čtyřmi jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Vysoké hodnoty znamenají velmi dobrou platební schopnost podniku.

Tabulka 5: Ukazatele likvidity v letech 2001 a 2002

Ukazatel	2001	2002
okamžitá likvidita	0,23	0,15
pohotová likvidita	7,84	0,96
běžná likvidita	1,15	1,75

Zdroj: firemní materiály

Pokud porovnáme současné hodnoty s roky 2001 a 2002 vidíme, že v případě okamžité likvidity dochází k určité tendenci narůstání hodnot tohoto ukazatele. Jak můžeme vidět

v tabulce 5 u pohotové likvidity je velmi překvapující fakt, že v roce 2001 byla hodnota pohotové likvidity skoro 8 a v roce 2002 0,96 a v následujících letech se pohybovala opět v hodnotách nad 2, v roce 2004 dokonce kolem 5. Tento fakt dokazuje, že podnik skutečně váže velké množství oběžných aktiv ve formě peněžní, což nepříznivě ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků. V případě běžné likvidity se společnost v roce 2001 i 2002 pohybovala v rozmezí doporučených hodnot, ale tento trend dále nepokračoval.

Z hlediska likvidity je dobré každé firmě doporučit, aby sledovala výše uvedené ukazatele v kratším časovém horizontu /čím častěji, tím lépe/, protože častější sledování nám pomůže objektivněji vyhodnotit celkovou likvidní situaci ve firmě (Růčková, 2007).

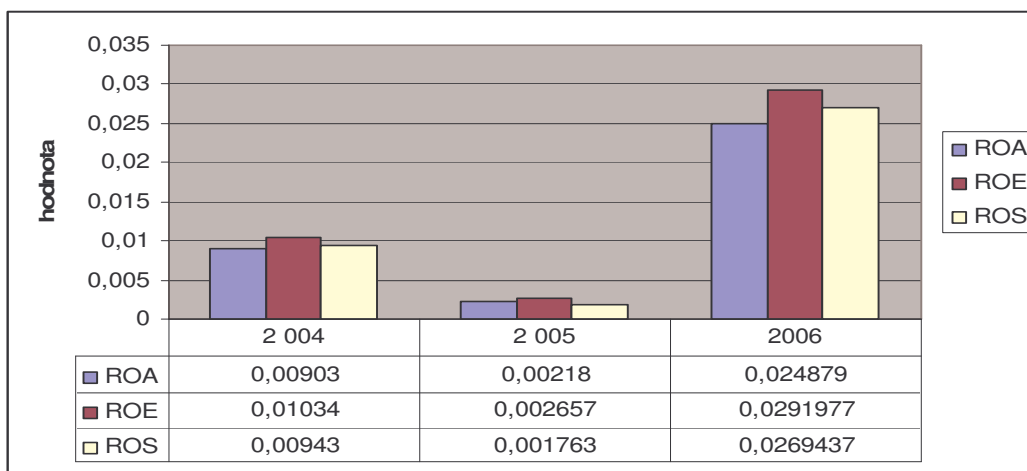
5. 2. 4. 2 Ukazatele rentability

Ve své práci jsem se zabývala hlavně těmito ukazateli rentability:

- rentabilita celkových aktiv,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita tržeb,
- rentabilita nákladů,
- v rámci ukazatelů rentability se uvádí i obrat celkových aktiv.

V různých literaturách se můžeme dočíst, že ukazatele rentability by měly mít v čase vzestupný trend, což naše ukazatele nesplňují, naopak podle obrázku 13 vidíme, že v roce 2004, že hodnoty všech tří ukazatelů se pohybují kolem srovnatelné hodnoty, ale v roce 2005 zaznamenaly hluboký pokles a naopak v roce 2006 velký nárůst. Tyto změny můžeme připisovat velkému kolísání čistého zisku, se kterým v rámci těchto ukazatelů pracujeme, protože meziroční pokles v období 2004 a 2005 byl u čistého zisku téměř 86 %. Meziroční nárůst v roce 2006 byl pak téměř 130 %.

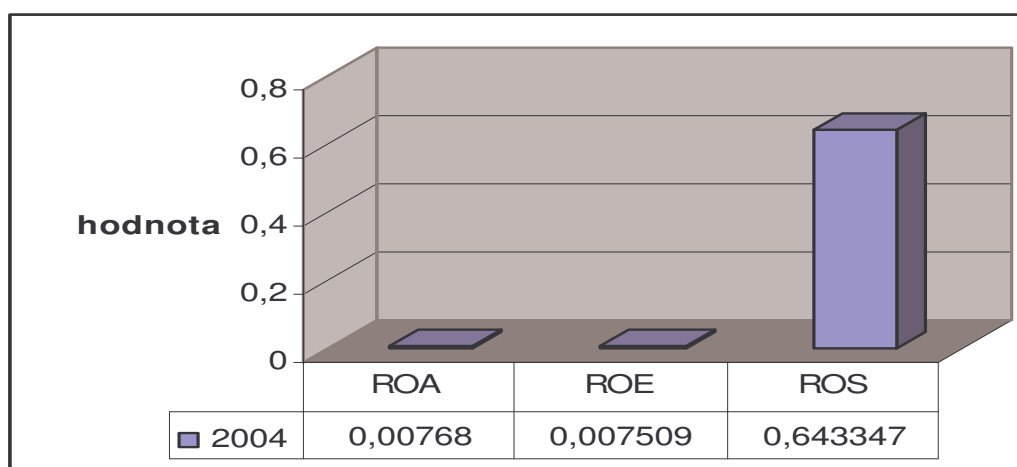
Obr. 13 Vývoj hodnot jednotlivých ukazatelů rentabilit v letech 2004 - 2006



Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

Rentabilita celkových aktiv vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, nebo – li produkční sílu. Tzn. že tento ukazatel hodnotí výnosnost celkového vloženého kapitálu, která se pohybuje v rozmezí od 0, 9 % do 2, 5 %. Tato výnosnost je brána bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla činnost financována. U jiného podniku v oboru je tato hodnota ještě nižší a to 0,77 % v roce 2004, jak můžeme vidět v obrázku 14.

Obr. 14 Hodnoty rentabilit jiného podniku v oboru v roce 2004



Pramen: ČSÚ, vlastní výpočty

V případě meziročního poklesu u rentability vlastního kapitálu můžeme také uvažovat, že příčinou mohlo být větší využití vlastních zdrojů financování.

Rentabilita tržeb by měla zachycovat, jaký zisk dokáže podnik vytvořit na 1 Kč tržeb. Jak můžeme vidět ve výše uvedeném obrázku 13 naše hodnoty jsou velmi malé, tzn. že může být ohrožena situace podniku z hlediska produkce. Pokud budeme porovnávat hodnotu rentability tržeb s konkurencí, tak můžeme vidět, že u konkurence v oboru je dosahována hodnota 64 %.

Doplňkovým ukazatelem k tomuto je rentabilita nákladů. Opět v tomto případě podnik nesplňuje pravidlo, že čím menší hodnota, tím lépe, protože podnik dosahuje 1 Kč tržeb s nízkými náklady.

K ukazatelům rentability lze řadit i obrat celkových aktiv. Pro jednotlivé roky je tento ukazatel pro naši firmu velmi pozitivní, protože podnik dosahuje velmi dobré schopnosti zajistit investice do aktiv při určité úrovni tržeb.

Tabulka 6: Ukazatele rentability v letech 2001 a 2002

Ukazatel	2001	2002
Rentabilita celkových aktiv	0,0171	0,0189
Rentabilita vlastního kapitálu	0,0196	0,0228
Rentabilita nákladů	0,0109	0,0116

Zdroj: firemní materiály

Pokud budeme hodnotit vývoj rentability dále do minulosti, podle tabulky 6 vidíme, že u jednotlivých ukazatelů rentability nedochází k žádným výrazným změnám.

U rentability vlastního kapitálu můžeme doporučit zajištění k návratu k tendenci růstu hodnoty rentability, a to buď snížením nákladů, nebo zajištěním zvýšení odbytu produktů společnosti, nebo menším využíváním vlastních zdrojů financování a příklon k vyrovnanější kapitálové struktuře a tím i většímu využívání cizích zdrojů financování (Růčková, 2007).

V tabulce 7 můžeme vidět jaký je objem tržeb podle předmětů podnikání. Největší objem tržeb zaujímá lesnictví, těžba dřeva a poskytování služeb v myslivosti a pilařská výroba a impregnace dřeva. Ostatní položky jsou téměř zanedbatelné.

Tabulka 7 : Objem tržeb podle předmětů podnikání

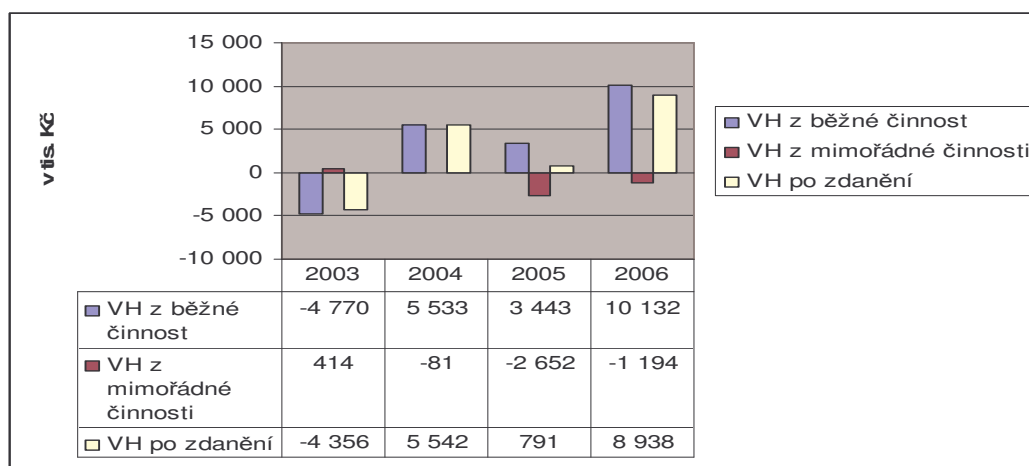
Předmět podnikání	Objem tržeb (%)
Lesnictví, těžba dřeva a poskytování služeb v myslivosti	45
Odborná správa lesů	2
Nakládání se semeny a sazenicemi lesních dřevin	5
Výroba pilařská a impregnace dřeva	32
Výroba dřevěných výrobků	2
Zpracování dat, služby databank, správa sítí	+
Velkoobchod	+
Specializovaný maloobchod	5
Přípravné práce pro stavby	+
Provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy	2
Ubytovací služby	1
Nakládání s odpady	+
Kovářství	+
Zámečnictví	+
Nástrojařství	+
Opravy silničních vozidel	+
Opravy karosérií	+
Opravy pracovních strojů	+
Truhlářství	+
Tesařství	+
Silniční motorová doprava osobní	+
Silniční motorová doprava nákladní	3
Provozování drážní dopravy	+
Výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako hořlavé, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé a senzibilizující	+
Ochranná dezinfekce, dezinsekce a deratizace chemickými látkami a chemickými přípravky, klasifikovanými jako vysoce toxické nebo toxické s výjimkou odborných činností na úseku rostlinolékařské péče	+

Vysvětlivky: + – objem nedosahuje 1%

Zdroj: firemní materiály

Z obrázku 15 je patrné, že v průběhu jednotlivých let dochází k velmi nepravidelnému vývoji v jednotlivých kategoriích výsledku hospodaření. Zatímco ještě v roce 2003 byly všechny hodnoty výsledku hospodaření záporné, od roku 2004 se výsledek hospodaření z běžné činnosti pohybuje v kladných hodnotách, což je pro podnik pozitivní. Z grafu lze vyčíst i výrazný pokles čistého zisku v roce 2005, který výrazně ovlivnil hodnoty rentability.

Obr. 15 Vývoj výsledku hospodaření podle jednotlivých kategorií v letech 2003 - 2006



Vysvětlivky: VH – výsledek hospodaření

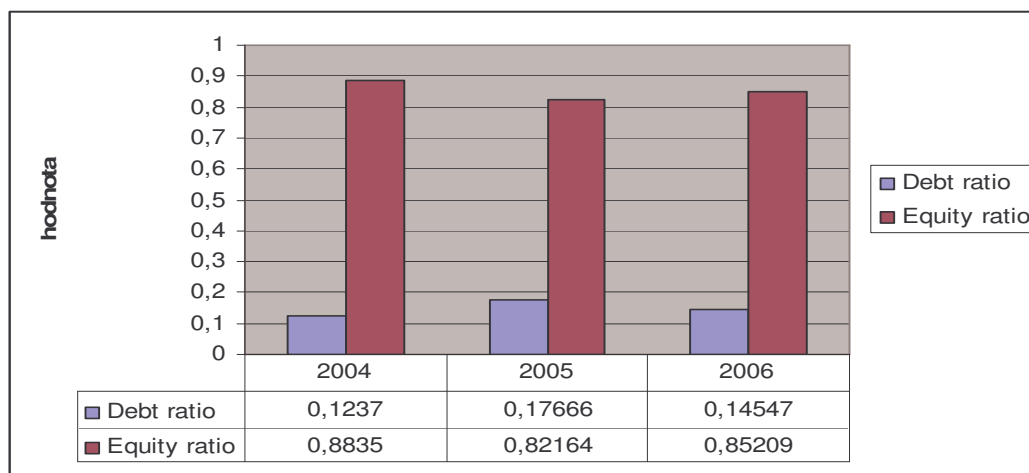
Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

5. 2. 4. 3 Ukazatele zadluženosti

Z hlediska zadluženosti platí, že čím vyšší je objem závazků, tím více je potřeba v budoucnosti věnovat tvorbě prostředků na jejich splácení. Všechny ukazatele nám pomáhají určit, jaké množství našich aktiv bylo financováno z cizích zdrojů.

Jak vidíme v obrázku 16, tak se podniková kapitálová struktura v čase výrazně neměnila. Firma pro financování svých potřeb využívá v průměru z 85 % vlastní zdroje, což je patrné z výsledků ukazatele equity ratio.

Obr. 16 Debt ratio a equity ratio v letech 2004 - 2006



Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

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

Podnik by v budoucnu měl počítat i s větším využitím cizích zdrojů pro financování svých potřeb, ale v rozumné míře, aby podnik nebyl zatěžován velkým zadlužením. Podnik by měl využívat zejména krátkodobých cizích zdrojů financování, které nepředstavují takovou zátěž v podobě úroků jako cizí zdroje dlouhodobé.

K ukazatelům zadluženosti patří také ukazatel úrokového krytí. Udává, kolikrát je zisk větší než úroky. Hodnoty by měly být takové, aby po zaplacení úroků zůstala část zisku pro uspokojení akcionářů. V našem podniku je situace poměrně uspokojivá, výjimkou je pouze rok 2005, kdy hodnota tohoto ukazatele byla záporná, - 3,46. V roce 2004 činila 8 a v roce 2006 téměř 22.

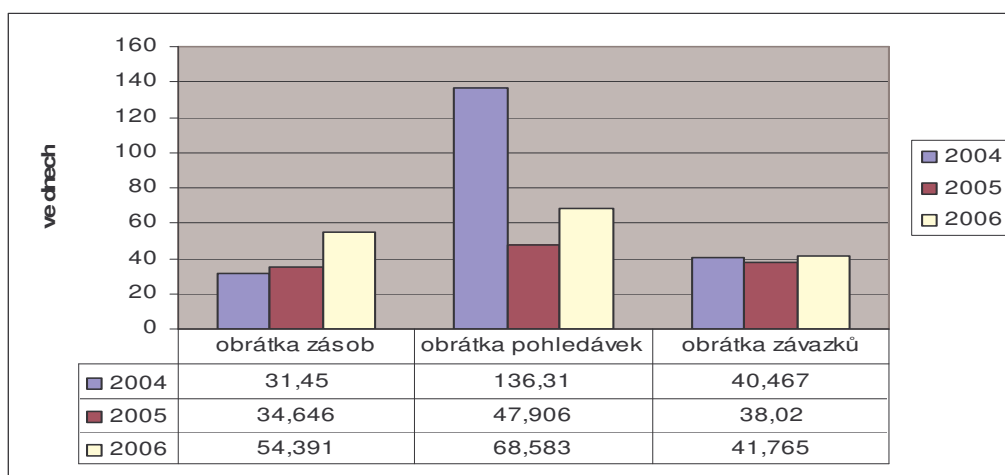
5. 2. 4. 4 Ukazatele aktivity

V této části jsou zohledněna zejména oběžná aktiva (zásoby a pohledávky) a krátkodobé závazky. Cílem je zjistit efektivnost podnikatelské činnosti a využití

zdrojů, jestli podnik správně hospodaří se svěřenými aktivy a jakým způsobem to ovlivňuje výnosnost a likviditu podniku.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, nejdůležitější je poměr mezi dobou obratu pohledávek a závazků. Doba obratu závazků by obecně měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nedocházelo k platební neschopnosti podniku. Jak ale můžeme vidět z následujícího obrázku 17, situace v našem podniku je opačná a doba obratu pohledávek výrazně převyšuje dobu obratu závazků a to zejména v roce 2004.

Obr. 17 Doby obratu v letech 2004 – 2006 (ve dnech)



Pramen: firemní materiály, vlastní úprava

Obecně lze v oblasti doby obratu doporučit, aby podnik dbal na snižování doby obratu zásob. V našem podniku naopak dochází k vzestupné tendenci, což znamená neefektivní zhodnocování finančních prostředků, které jsou vázané v aktivech.

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

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

obratu závazků dosahují zpravidla období 2 měsíců. Tato skutečnost dokazuje fakt, že se firma snaží zlepšovat svoji platební pozici.

5. 3 Řízení lidských zdrojů

Hlavní normou využívanou v oblasti řízení lidských zdrojů je pracovní řád, který schválil 2. 1. 2004 generální ředitel. Pracovní řád upřesňuje a rozvádí některá zaměstnavatelem vybraná ustanovení zákoníku práce a dotváří tak s ohledem na své konkrétní podmínky podrobnou úpravu práv a povinností vyplývajících z pracovního poměru, popř. poměrů vzniklých na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Tento řád je závazný jak pro Lesy Tábor, a. s. jako zaměstnavatele, tak pro všechny zaměstnance. Na fyzické osoby, pracující pro zaměstnavatele na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, se pracovní řád vztahuje tehdy, vyplývá-li to z pracovně-právních předpisů nebo z uzavřené dohody.

Od 30. 10. 2003 společnost Lesy Tábor, a. s. využívá organizační směrnici týkající se oblasti řízení lidských zdrojů. Účelem této směrnice je stanovit pravidla pro přijímání a výcvik zaměstnanců společnosti tak, aby byly zabezpečeny jejich znalosti a dovednosti. Pravidla a zásady uvedené v této směrnici platí pro všechny zaměstnance společnosti. Organizační směrnice je uložena na PC, na síti společnosti /případně na intranetu/ ve formě textového souboru.

Vedoucí pracovníci organizačních míst jsou seznámeni s obsahem tohoto dokumentu a seznamují i všechny příslušné podřízené pracovníky, kteří seznámení s tímto dokumentem potvrdí podpisem do tabulky 8.

Tabulka 8: Seznámení s dokumentem

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

Zdroj: firemní materiály

Hlavním odpovědným vedoucím oblasti řízení lidských zdrojů je generální ředitel. Oblast personalistiky a bezpečnosti práce zajišťuje 1 odborný pracovník. Pod ekonomickým ředitelem působí mzdová účtárna, která má 1 vedoucího a 1 účetní.

5. 3. 1 Postupy řízení náboru a výcviku pracovníků

Nábor nových pracovníků zajišťuje:

- odpovědný vedoucí, který připraví požadavky na nového pracovníka, který je přijímán jako:
 - a) prostá náhrada,
 - b) nové místo, v tomto případě výkonný ředitel s vedoucím personálního oddělení zpracují popis pracovního místa.
- vedoucí personálního oddělení, který zajišťuje nábor nebo nové pracovníky prostřednictvím úřadu práce nebo inzerce.

5. 3. 2 Osobní pohovor

Vedoucí personálního oddělení provádí s uchazeči na místo technicko-hospodářských pracovníků /dále THP/ osobní pohovory, s uchazeči na místo dělníka provádí osobní pohovor příslušný vedoucí. Cílem je posoudit, zda je uchazeč schopný pro výkon činnosti. Vedoucí dále seznámí uchazeče s významem a postavením a. s., výrobním programem a zásadami systému SQC (co se očekává od pracovníka po nástupu v souvislosti s realizovaným systémem C-o-C, ISO – informace o systémech viz příloha 5). Při splnění požadavků učiní vedoucí personálního oddělení uchazeči předběžnou nabídku. Uchazeč vyplní osobní dotazník a zajistí si posudek zdravotního stavu.

5. 3. 3 Přijetí uchazeče

Na základě posouzení zdravotního stavu, dotazníku a doložení vzdělání doporučí vedoucí personálního oddělení nebo příslušný vedoucí generálnímu řediteli přijetí uchazeče do pracovního poměru. U přijetí THP požádá vedoucí personálního oddělení ekonomický úsek o vypracování platového výměru. Personální oddělení vypracuje pracovní smlouvu ve dvou vyhotoveních a předá ji k podpisu odpovědnému zástupci

společnosti (generálnímu řediteli). Pracovní poměry se výlučně zakládají písemnou formou a to i tehdy, když to právní předpis výslovně neukládá. Smlouva se uzavírá nejpozději v den nástupu do práce a musí mít náležitosti stanovené zákonem. S každým novým zaměstnancem se sjednává zkušební doba, a to na tři kalendářní měsíce. Personální oddělení si současně vyžádá od nového zaměstnance potvrzení o předchozím zaměstnání (zápočtový list), nebo potvrzení z úřadu práce pokud u něho byl veden jako uchazeč o zaměstnání. Všechny doklady vztahující se k zaměstnanci založí vedoucí personálního oddělení do osobní složky zaměstnance.

5. 3. 4 Školení při nástupu na pracoviště

Při nástupu na pracoviště provede příslušný vedoucí s novým pracovníkem školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Zaškolí pracovníka do základů dané profese, systému C-o-C, systému ISO a seznámí ho s cíli jakosti.

U THP je potřeba programu zapracování, který musí obsahovat:

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

Průběžně je příslušným vedoucím zabezpečováno zapracování pracovníka. Před ukončením zkušební doby prověří příslušný vedoucí, v součinnosti se svým nadřízeným, zda pracovník dosáhl znalosti v rozsahu programu zapracování. V případě, že pracovník program zapracování nezvládl, navrhne generálnímu řediteli propuštění nebo opakování programu zapracování.

5. 3. 4. 1 Návrh plánu školení a jeho schválení

Plán školení na další rok je zpracován v prosinci vedoucím personálního oddělení na základě právních norem a podle požadavků ředitelství za účelem odborného rozvoje pracovníků. Plán je možno v průběhu roku i rozšířit. Je projednán na poradě vedení společnosti a schválen generálním ředitelem.

5. 3. 4. 2 Realizace školení

Školení zajišťuje a sleduje vedoucí personálního oddělení, příslušný vedoucí nebo cizí školitelé a firmy (autoškola, svářeči apod.). Vedoucí personálního oddělení vybírá a hodnotí dodavatele školení podle stanovených požadavků v seznamu dodavatelů.

5. 3. 4. 3 Ověření znalostí

Znalosti jsou ověřovány na základě:

- doloženého osvědčení a založením do osobní složky zaměstnance,
- záznamem do osobní složky zaměstnance o provedeném školení podle presenční listiny.

5. 3. 4. 4 Hodnocení školení

Vedoucí personálního oddělení po proběhlém školení hodnotí na základě informací od garanta nebo účastníků efektivitu školení v plánu. Vedoucí personálního oddělení informuje 1x ročně na poradě vedení společnosti o plnění plánu školení a jeho hodnocení.

5. 3. 5 Dokumentace

V tabulce 9 můžeme vidět veškeré informace, které souvisejí s dokumentací v podniku. Ke každému dokumentu je uvedeno, na jaký formulář je tento dokument zachycen, kdo jej zpracovává, jak dlouho a u koho je dokument uložen. Všechny dokumenty jsou v podniku uloženy trvale a týkají se všech pracovníků, jak dělníků, tak technicko-hospodářských pracovníků. Jak můžeme vidět, mezi základní dokumenty patří popis pracovního místa, doložené vzdělání, zdravotní posudek, pracovní smlouva a pracovní výměr a jiné. Dokumenty bývají zpravidla uloženy u vedoucího personálního oddělení. Dokumenty vypracovává příslušná osoba v tomto oboru odpovědná. Může to být jak vedoucí pracovník, tak sám uchazeč nebo lékař.

5. 3. 5. 1 Související předpisy

K základní dokumentaci jsou k dispozici i následující předpisy:

- složka popisů pracovních míst dělníků a THP,
- osobní list zaměstnance,
- zákoník práce,
- příručka ISO a C-o-C.

Tabulka 9: Dokumentace

Název dokumentace	Druh	Zpracovává	Uložení	
			místo	dobu
PPM, D, THP	formulář	příslušný vedoucí a VPO	vedoucí a VPO	trvale
Doložené vzdělání	doklad	VPO	VPO	trvale
Zdravotní posudek	posudek	lékař	středisko	trvale
Osobní dotazník	posudek	uchazeč	VPO	trvale
Platový výměr	formulář	ekonomický úsek	mzdová účtárna	trvale
Pracovní smlouva	formulář	VPO	VPO	trvale
Program zapracování	list	příslušný vedoucí a VPO	VPO	trvale
Záznam o školení	osvědčení	příslušný vedoucí a VPO	středisko a VPO	trvale
Profesní školení	osobní list	VPO	VPO	trvale
Plán školení	list	VPO	VPO	trvale

Vysvětlivky: VPO – vedoucí personálního oddělení, PPM – popis pracovního místa, D – dělník, THP – technicko-hospodářský pracovník

Zdroj: firemní materiály

5. 3. 6 Zánik pracovního poměru

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

- dohoda,
- výpověď,

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

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

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

5. 3. 7 Postižení zaměstnance za neplnění pracovních povinností

Plnění nebo neplnění pracovních povinností zaměstnance přísluší hodnotit nadřízenému zaměstnanci. V případech kolizních toto přísluší zaměstnavateli – statutárnímu orgánu, generálnímu řediteli, popř. zaměstnavatelem ustanovenému zaměstnanci.

Za neplnění pracovních povinností může být zaměstnanec postižen takto:

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

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

Za zvlášť hrubé porušení pracovní kázně a povinností vyplývajících z pracovního poměru se považuje:

- neomluvená opakující se absence na pracovišti v kalendářním měsíci,
- příchod do zaměstnání pod vlivem alkoholu, omamných či návykových látek, nebo jejich požívání v pracovní době,
- používání vnitřního zařízení společnosti pro vlastní činnost zaměstnance bez předchozího souhlasu nadřízeného zaměstnance,
- prokazatelné vynášení a používání služebních informací pro své vlastní potřeby nebo potřeby jiných podnikatelských subjektů, popř. za účelem poškození zaměstnavatele,
- jednání s partnery zaměstnavatele za účelem rozvoje vlastních podnikatelských aktivit,
- fyzické napadení spoluzaměstnance,
- hrubé porušení bezpečnosti práce, jehož důsledkem je ohrožení svého zdraví či zdraví ostatních spoluzaměstnanců,
- zaměstnanci prokazatelnou krádež majetku firmy či krádeže majetku a věcí svému spoluzaměstnanci.

5. 3. 8 Mzda

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

5. 3. 9 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci a stálé zlepšování pracovního prostředí je rovnocennou a neoddělitelnou součástí plnění výrobních a pracovních úkolů. Znalost předpisů k zajištění bezpečnosti práce, bezpečnosti technických zařízení a ochrany zdraví při práci je nedílnou a trvalou součástí kvalifikačních předpokladů. Zaměstnanci společnosti Lesy Tábor a. s. jsou se směrnicí pojednávající o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci seznámeni na školeních. Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a na informace o rizicích jejich práce a opatřeních na ochranu před jejich působením.

5. 3. 10 Popisy funkčních míst

5. 3. 10. 1 Vedoucí manipulačního střediska nebo správy dřevařské výroby

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

Mezi hlavní požadavky na pracovníka patří:

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

5. 3. 10. 2 Lesník

Lesník řídí a organizuje práci dělníků na jednotlivých pracovištích, stanovuje úkoly, průběžně kontroluje provedenou práci, odpovídá za kvalitu a přebírá práce, vystavuje v rámci své pravomoci výkonové normy. Je podřízen vedoucímu polesí a může být

zastoupen technikem polesí. Požadavkem na pracovníka je zejména lesní škola, dokladem je závěrečné vysvědčení. Praxe v oboru není požadována.

5. 3. 10. 3 Technik polesí

Tento zaměstnanec společnosti Lesy Tábor a. s. je odpovědný vedoucímu polesí a v jeho nepřítomnosti polesí také řídí. Může také zastupovat lesníky. Provádí různé administrativní práce na polesí, kontroluje výrobní lístky, vede agendu, spolupracuje na vypracování plánu polesí a jeho plnění. Dále vede agendu požární ochrany a je pověřován vedoucím k plnění úkolů v pěstební a těžební činnosti. Požadavky na takového pracovníka jsou maturita na lesnické škole a praxe 3 roky v oboru lesní hospodářství.

5. 3. 10. 4 Mistr manipulačního střediska, správy dřevařské výroby

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

5. 3. 10. 5 Fakturantka

Fakturantka provádí fakturace dle předložených návrhů za provedené výkony. Provádí fakturace dřeva, dřevařských a ostatních výrobků dle předložených podkladů polesí a středisek. Její odpovědnost je velmi značná. Je podřízena obchodnímu řediteli a může být zastoupena pověřenou finanční účetní. Požadavky pro výkon této práce jsou základní znalost německého jazyka a jakákoliv odborná škola s maturitou.

5. 3. 10. 6 Referent odbytu

Tento pracovník zajišťuje přehled zdrojů surovin ostatních výrobků. Provádí stálý průzkum trhu, sleduje vývoj poptávky a zajišťuje nejvýhodnější možnosti prodeje. Zpracovává základní podmínky dodávek ve spolupráci s vedoucími polesí a středisek. Sleduje a ověřuje platební schopnosti zákazníků a dojednává nejvýhodnější platební

podmínky. Je podřízen obchodnímu řediteli, který jej také může zastoupit. Metodicky řídí vedoucí polesí a středisek. Požadavkem je tříletá praxe v oboru lesního hospodářství a základní znalost německého jazyka.

5. 3. 10. 7 Odborný ředitel

Je jmenován generálním ředitelem, který je také jeho nadřízeným. Řídí vedoucí polesí a středisek v rámci své činnosti. Je zastupován jiným pověřeným odborným ředitelem. Odborný ředitel je pověřen řízením stanovené oblasti činnosti, plní úkoly vyplývající z platných stanov společnosti a úkoly, které mu stanoví generální ředitel. Věnuje své úsilí podpoře zájmu společnosti, její maximální prosperitě a rozvoji. U této pozice je vyžadováno vysokoškolské vzdělání, pětiletá praxe v oboru lesního hospodářství a komunikativní znalost německého jazyka.

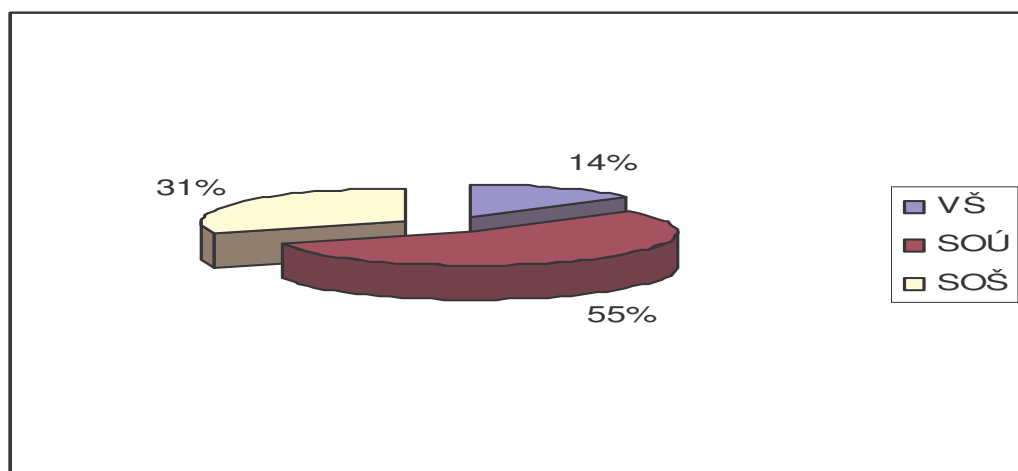
5. 3. 10. 8 Popisy funkčních míst dělníků

- řidič v odvozu dřeva – zajišťuje odvoz dlouhého a rovnaného dřeva na vlastní sklady a sklady odběratelů. Nakládá a skládá dřevo a je odpovědný za údržbu svěřeného vozidla. Požadavkem je řidičský průkaz skupiny C a E a tříletá praxe v oboru nákladní automobilové dopravy.
- dělník v těžbě dřeva – je odpovědný vedoucímu polesí a lesníkům za kácení stromů motorovou pilou, jejich změření a rozřezání na výřezy podle pokynů nadřízených. Pracovní zátěž je u této profese značná z důvodu vibrací a hluku. Požadavkem je základní vzdělání a školení pro práci s jednomužnou motorovou pilou.
- katrista – provádí obsluhu rámové pily, rozřezání kulatinových výřezů na sortiment podle požadavků nadřízených. Požadavkem je základní vzdělání a školení pro práci v pilařském provozu.
- řidič na skladě – zajišťuje nakládání a skládání dřevní hmoty, rozvoz a třídění rozmanipulované dřevní hmoty do příslušných boxů. Je podřízeným vedoucímu a mistrům manipulačních středisek a správy dřevařské výroby. Musí mít řidičský průkaz skupiny T a školení pro obsluhu prostředků – průkaz strojníka.

5. 3. 11 Informace o zaměstnancích podniku

Z obrázku 18 můžeme vidět, že v podniku 55 % většinou převažují zaměstnanci, kteří absolvovali odborné učeliště. Další početnou skupinou jsou pracovníci, kteří vystudovali střední odbornou školu. Zaměstnanci, kteří vystudovali vysokou školu, pracují převážně na řídicích funkcích. Za poslední 4 roky je v podniku v průměru 10 řídicích pracovníků, 42 vyučených zaměstnanců a 23 pracovníků s maturitou.

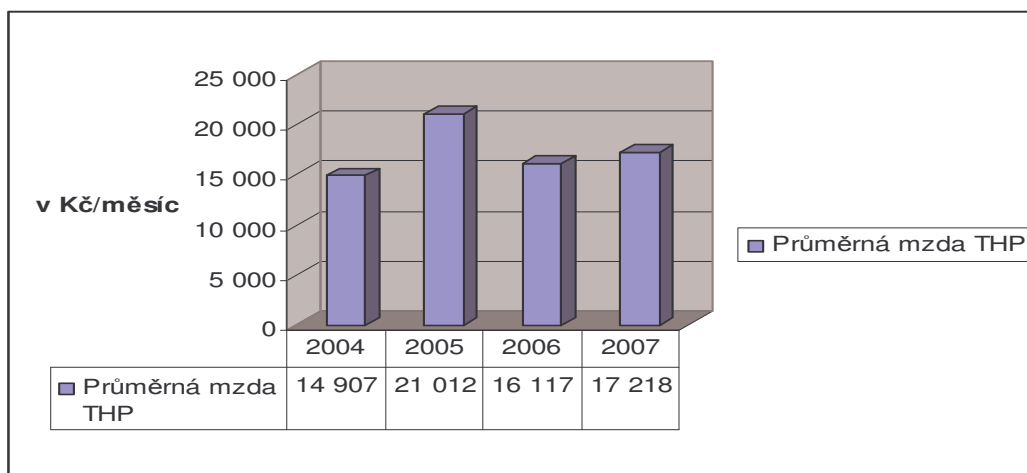
Obr. 18 Struktura vzdělání v podniku (průměr za poslední 4 roky)



Zdroj: firemní materiály

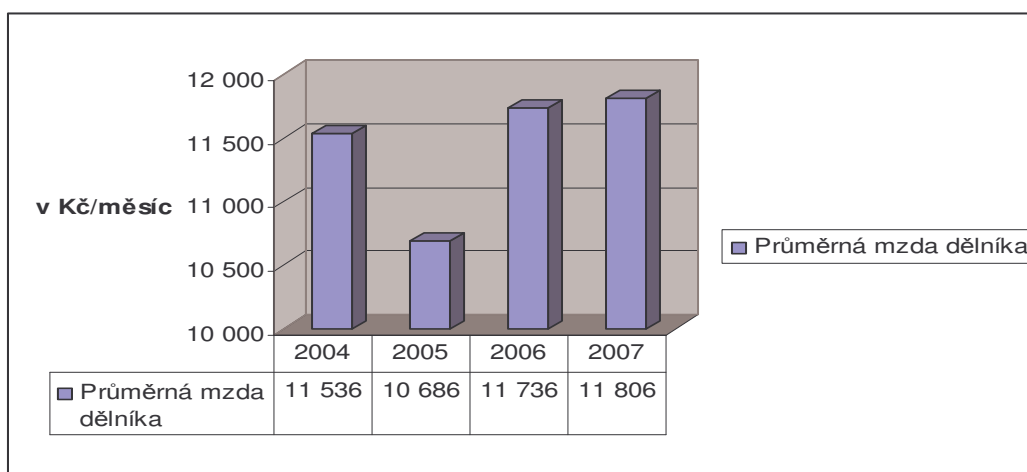
Z obrázku 19 vidíme vývoj průměrných mezd technickohospodářských pracovníků. Nejvyšší průměrné mzdy bylo dosaženo v roce 2005 a to něco málo přes 21 000 Kč, naopak nejmenší průměrná mzda byla v roce 2004. V případě dělníků /viz obrázek 20/ je výše průměrných mezd o několik tisíc korun nižší než je tomu u THP. Nejnižší průměrná mzda dělníka byla v roce 2005 a nejvyšší v roce 2007. Pokud porovnáme podnikové mzdy s průměrem v oboru lesnictví a myslivost, tak v roce 2007 byla průměrná mzda podle ČSÚ kolem 17 500 Kč za měsíc, proto můžeme konstatovat, že se výše podnikových mezd u THP významně neliší.

Obr. 19 Vývoj průměrných mezd technickohospodářských pracovníků



Zdroj: firemní materiály

Obr. 20 Vývoj průměrných mezd dělníků



Zdroj: firemní materiály

V tabulce 10 vidíme vývoj počtu dělníků a technickohospodářských pracovníků v jednotlivých letech. Jak si můžeme všimnout, tak v průměru 78 % pracovníků podniku jsou dělníci. Z tabulky je také patrné, že v podniku dochází každoročně k propouštění zaměstnanců. V současné době jsou přijati 3 noví pracovníci a 15 pracovníků je ve výpovědi.

Tabulka 10: Údaje o struktuře zaměstnanců

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

Zdroj: firemní materiály

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

Ke konci roku 2007 v podniku pracovalo 345 přepočtených zaměstnanců. Firma svým zaměstnancům nabízí určité zaměstnanecké výhody a to zejména příspěvek na penzijní připojištění, týden dovolené navíc, stravenky a při splnění stanovených norem a ukazatelů nabízí tzv. 3 prémiový ukazatel.

5. 4 Výrobní a marketingová činnost

Pro spokojeného odběratele a zákazníka podniku je důležité, aby dodávané dřevo a dřevařské produkty byly v odpovídající kvalitě a podnik na základě této skutečnosti mohl navazovat na dlouhodobé obchodní vztahy. Na jakost produktů je zde kladen velký význam, který zvyšuje prosperitu a perspektivu podniku. Každý pracovník se kvalitou své práce podílí na jakosti produktů a poskytovaných služeb podniku, proto je velmi důležité, aby všichni zaměstnanci podniku byli při nástupu do zaměstnání s politikou jakosti podniku seznámeni. V případech chyb je kladen největší důraz na odstranění příčin, ale také na prevenci.

Vedení podniku podporuje určité zásady politiky jakosti:

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

Při své výrobní činnosti podnik klade velký důraz na šetrný vztah a odpovědnost k ochraně životního prostředí. Tento vztah je mířen zejména k lesu jako jedné z nejdůležitějších složek životního prostředí. Podnik se snaží v rámci ochrany životního prostředí při své činnosti prověřovat dopady vlastní výroby a prováděných služeb na les a životní prostředí, minimalizovat negativní dopady a spotřebu zdrojů. Podniková lesní technika je využívána tak, aby byla neustále zlepšována péče o les a životní prostředí. Rozhodujícím dodavatelem na vstupu jsou Lesy ČR, s. p. Významnými odběrateli jsou např. firmy KOH-I-NOOR, Sibex, HLDS a rozhodujícím odběratelem služeb v pěstební činnosti jsou Lesy ČR, s. p.

5.5 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je koncepčním zpracováním a porovnáním silných a slabých stránek s vnějšími příležitostmi a ohroženími. Pomáhá nám definovat prostředí a také na jejím základě můžeme stanovit priority a cíle pro určité změny v podniku. Na základě definování silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení získáme východisko pro stanovení priorit, opatření a cílů podniku.

Silné stránky

1. kvalitní silniční a železniční síť v regionu zajišťující dobré podmínky pro dopravu a manipulaci dřeva,
2. velký rozsah činností, které spadají pod předmět podnikání,
3. adekvátní finanční zdroje,
4. důraz na kvalitu produktů a služeb a s tím spojená spokojenost zákazníků a odběratelů => dlouhodobé obchodní vztahy,
5. odpovědnost k ochraně životního prostředí,
6. stabilní ekonomická situace.

Slabé stránky

7. nedostatečná marketingová podpora území pro přilákání nových investorů,
8. velká vazba oběžných aktiv ve finančních prostředcích a s tím spojený malý výnos či úrok,
9. zastaralost některého technického vybavení,
10. finanční náročnost pro zajištění dostatečně kvalitních služeb,
11. nižší úroveň mezd pracovníků v oboru,
12. nízká podpora vývoje a inovací.

Příležitosti

13. rozvoj služeb a dalších činností podniku,
14. využívání informačních systémů a technologií,
15. snaha oslovit další zákazníky a odběratele,
16. rozvoj přes hraniční spolupráce s Rakouskem,
17. podpora pracovních míst v oboru,

18. modernizace výrobních zařízení a technického vybavení.

Ohrožení

19. zvyšující se nároky odběratelů,

20. růst konkurence,

21. měnící se potřeby zákazníků,

22. stárnutí zaměstnanců,

23. nedostatek finančních prostředků pro udržení technického a bezpečnostního stavu,

24. nejasná cenová politika.

Tabulka 11: Výpočet skóre alternativ strategií

Číslo faktoru	Četnost	ST		SO		WO		WT	
		vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin
1	10	5	50	5	50				
2	14	7	98	7	98				
3	14	5	70	5	70				
4	18	7	126	7	126				
5	6	3	18	3	18				
6	15	5	75	5	75				
7	9					5	45	5	45
8	14					5	70	5	70
9	13					5	65	5	65
10	17					7	119	7	119
11	3					1	3	1	3
12	1					1	1	1	1
13	19			5	95	5	95		
14	10			3	30	3	30		
15	19			5	95	5	95		
16	15			5	75	5	75		
17	7			1	7	1	7		
18	15			5	75	5	75		
19	6	5	30					5	30
20	17	7	119					7	119
21	12	5	60					5	60
22	2	1	2					1	2
23	13	5	65					5	65
24	7	3	21					3	21
Součet	X	X	734	X	814	X	680	X	600
Celkem	X	X	X	X	X	X	X	X	2828

Obr. 21 Trojúhelníková matice pro hodnocení S , W , O a T

1	1	1	1	1	1	1	1	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	17	18	19	20	21	22	23	24								
	2	2	2	2	2	2	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	17	18	19	20	21	22	23	24								
		3	3	3	3	3	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	17	18	19	20	21	22	23	24								
			4	4	4	4	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	17	18	19	20	21	22	23	24								
				5	5	5	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	17	18	19	20	21	22	23	24								
					6	6	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	17	18	19	20	21	22	23	24								
						7	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	17	18	19	20	21	22	23	24							
								8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8								
									9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24						
										9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9							
											10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					
												10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10						
													11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24				
														11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11					
															12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
																12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12				
																	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13				
																		13	13	13	13	13	13	13	13					
																			14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
																				14	14	14	14	14	14	14	14	14		
																					15	15	15	15	15	15	15	15		
																						16	16	16	16	16	16	16		
																							17	17	17	17	17	17		
																								18	18	18	18	18		
																									19	19	19	19		
																										20	20	20		
																											21	21	21	
																												22	22	
																													23	23
																														24

Tabulka 12: SWOT matice

	Slabé stránky = 303	Silné stránky = 437
Příležitosti = 377	WO = 680	SO = 814
Ohrožení = 297	WT = 600	ST = 734

Podle výsledků, které jsem získala provedením Fullerova trojúhelníku byla u podniku zjištěna strategie SO, tzn. strategie, kde převažují silné stránky a příležitosti. Tato strategie je nazývána růstově orientovanou, podnik se setkává s řadou příležitostí v okolí a zároveň je schopen nabídnout i mnoho silných stránek, které tyto příležitosti podporují. Podnik využívá silných stránek ke zhodnocení příležitostí. Je to ideální stav, ale v praxi je téměř nedosažitelný.

Podnik by se díky takto dobré pozici měl zaměřit na vytvoření reklamního programu, který podpoří prodejnost výrobků a image podniku, měl by přidat nové položky do výrobní řady, vymezit služby, které mají být nabízeny a snažit se o podporu dlouhodobých obchodních vztahů a jejich rozvoj.

6 Diskuze a návrhy změn v podniku

Z informací, které mi byly poskytnuty a z provedených analýz vyplývá, že postavení podniku vzhledem k ostatním podnikům není špatné. Velmi silnou stránkou podniku je komplexnost služeb, které může podnik nabídnout a zajistit pro celé lesnictví včetně dodávek, zajištění potřebných pracovníků a komplexního zpracování. Podnik by se měl i nadále orientovat na využití silných stránek k získání příležitostí, které by pomohly upevnit či zlepšit postavení na trhu.

Slabým místem podniku je skutečnost, že podnik je velmi vázaný na region a není schopen své služby nabídnout v okruhu větším jak 100 km. Tuto slabinu by se podnik měl snažit odstranit, protože možnost nabízet své služby v rámci více oblastí České republiky může nejen značným způsobem zlepšit postavení na trhu, ale také může významným způsobem zasáhnout do finanční a ekonomické situace podniku. Tato slabina se pro podnik může stát velkou motivací, na kterou by se v budoucnu měl zcela určitě zaměřit.

Příležitostí pro podnik může být i přes hraniční spolupráce. Podnik dříve spolupracoval nebo stále určité obchodní kontrakty udržuje s německými, rakouskými či belgickými odběrateli. V období přírodní katastrofy ve slovenských Tatrách podnik pomáhal odstranit následky této události a došlo k vytvoření dalších významných obchodních vztahů, které ale po vyřešení události téměř zanikly.

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

Navrhuji, aby podnik zvážil možnost nabízet zaměstnancům nové možnosti v oblasti zaměstnaneckých výhod, které by dopomohly k vytvoření optimálního pracovního prostředí, např. příspěvky na kulturní akce, různá školení a kurzy, nákup firemních produktů se slevou, motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, mobilní telefon aj. V neposlední řadě můžu podniku doporučit, aby se zaměřil na výběr

kvalifikovaných a vhodných zaměstnanců a na jejich další vzdělávání pomocí různých stáží či školení. Největší pozornost by měla být věnována zástupcům podniku, kteří přicházejí do přímého styku se zákazníky.

V oblasti finanční a rozpočtové je průběh hospodaření podniku velmi kolísavý. Na straně aktiv největší část zaujímají stálá aktiva, tato skutečnost signalizuje efektivní nakládání se svěřenými prostředky. Oběžná aktiva tvoří 30 – 40 % bilanční sumy a neměla by tak ohrozit likviditu podniku, podnik je v dostatečné míře schopen hradit své závazky prostřednictvím oběžných aktiv.

Rozdílnou položkou v oblasti aktiv oproti konkurenci jsou krátkodobé pohledávky. V podniku je tato položka rozhodující, ale v konkurenčním oborovém podniku tato položka hraje velmi malou roli a největší místo zaujímají peněžní prostředky.

Na straně pasiv by si podnik měl dát pozor na velké využívání vlastních zdrojů financování. Tato oblast je v podniku velmi dominantní, tvoří skoro 80 % bilanční sumy. Tato skutečnost může velmi ovlivnit rentabilitu a obecně využívání vlastních zdrojů financování je mnohem nákladnější než cizí zdroje.

Po zhodnocení ukazatelů rentability bych podniku doporučila, aby se přiklonila k vyrovnanější kapitálové struktuře a tím i většímu využití cizích zdrojů financování, ale v rozumné míře, aby nebyl podnik zbytečně velmi zadlužený. Zejména by pak měl využívat krátkodobých zdrojů financování, protože jsou levnější z hlediska úroků. Ukazatel rentability vlastního kapitálu se v podniku pohybuje v hodnotách mezi 1 – 2 % , v roce 2005 dokonce hluboko pod 1 %. Oborová hodnota činila 3,57 %. Aby podnik v budoucnu zajistil růst tohoto ukazatele, měl by uvažovat o snižování nákladů nebo zvýšení odbytu či snížení využití vlastních zdrojů financování.

V dalších ukazatelích jako jsou rentabilita celkových aktiv nebo rentabilita tržeb jsou znatelné také určité rozdíly od hodnot zjištěných v rámci oborových podniků. U rentability tržeb jsou hodnoty velmi kritické, pod 1 %. Oborová hodnota se pohybuje kolem 64 %. Na druhou stranu je ale podnik podle ukazatele obrátu celkových aktiv schopný zajistit investice do aktiv při určité úrovni tržeb, což můžeme hodnotit jako

pozitivní. Rentabilita celkových aktiv se v podniku v analyzovaných letech pohybovala v rozmezí 0,9 – 2,5 %, což značí výnosnost vloženého kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byl pořizován. Oborová hodnota činila 0,77 %.

V oblasti tržeb je v podniku zaznamenán značně kolísavý průběh. Tržby by se v jednotlivých letech měly zvyšovat, což podnik nesplňuje. Bylo by tedy vhodné doporučit, aby se podnik soustředil na udržení určité úrovně tržeb a využívat nové možnosti a příležitosti pro jejich zvyšování. Také by podnik měl věnovat pozornost oblasti nákladů, které by měly klesat, což splňuje pouze výkonová spotřeba. Podnik by se měl orientovat na skutečnost, že každým rokem 1 Kč tržeb produkuje se stále většími náklady.

Po zhodnocení likvidity jsem zjistila, že podnik nemá problém se zachováním bonity. Z výsledků pohotové likvidity je patrné, že váže větší objem oběžných aktiv v peněžních prostředcích, což by se podnik měl snažit změnit, protože mu to nepřináší žádný nebo velmi malý úrok. V oblasti běžné likvidity zjištěné vysoké hodnoty znamenají velmi dobrou platební schopnost, oběžná aktiva 4x pokrývají krátkodobé závazky podniku. Proto lze podniku doporučit, ať v této oblasti neprovádí žádné významnější změny.

V oblasti aktivity lze podniku doporučit jednu zásadní věc. Doba obratu jeho závazků je výrazně nižší než doba obratu pohledávek, což by mělo být naopak. Podnik by se tuto skutečnost měl snažit změnit, aby nedocházelo k situaci, že nebude mít dostatek finančních prostředků na úhradu svých závazků. Prozatím tato situace podnik neohrožuje, protože podnik je dostatečně bonitní, ale do budoucna lze doporučit, aby tuto situaci nepodceňoval. Průměrná doba obratu zásob se v podniku pohybuje kolem 40 dnů, pohledávek okolo 60 dnů a závazků kolem 35 dnů.

Celkově se dá říci, že podnik si v postavení s konkurencí nevede špatně. V některých oblastech by měl uvažovat o určitých změnách, ale veškeré změny by měly být zaváděny tak, aby korespondovaly se současnou situací podniku.

Veškeré uvedené návrhy jsou možným výsledkem z provedených analýz a nejsou zcela vyčerpávající, protože problematika zhodnocení vnitřního prostředí je velice široká. Veškerá doporučení mají vést ke zlepšení postavení podniku na trhu, finanční situace podniku a k zajištění návratnosti investic.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení současné situace podniku prostřednictvím analýz vnitřního prostředí a na základě zjištěných poznatků navržení optimální strategie pro daný podnik k udržení či zlepšení jeho dosavadního postavení na trhu. K naplnění byly využity informace z vybraného podniku z finanční oblasti zejména za období 2004 až 2006 a u lidských zdrojů byly využity materiály, které jsou v současné době platnými dokumenty upravující tuto oblast.

Podle zjištěných informací lze tvrdit, že postavení podniku není ve srovnání s konkurenčními oborovými podniky špatné a strategie, kterou podnik uplatňuje je na dobré úrovni. Řídící pracovníci vytvořili solidní základy pro prosperitu a rozvoj podniku. Výrazným posílením společnosti bylo získání certifikátů PEFC a C-o-C. Tyto certifikáty prokazují, že dřevo, které zákazníci a odběratelé nakupují, pochází z lesů obhospodařovaných trvale udržitelným způsobem. Certifikace C-o-C pomáhá sledovat tok certifikovaných produktů, aby byl původ dřeva prokazatelný a pomáhá informovat zákazníky ve výrobním řetězci.

Na základě provedené finanční analýzy a mezipodnikového srovnání lze říci, že podnik můžeme považovat za „prosperující“, ale pokud bychom se ptali, zda se jeho situace zlepšuje, tak zde není tak jednoznačná odpověď. Při hodnocení společnosti z pohledu vlastníků můžeme říci, že podnik netvoří akcionáři požadované hodnoty. Hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu je velmi nízká. Za pozitivní lze brát, že podnik je schopen včas a v plné výši hradit své závazky a je dostatečně bonitní.

V oblasti využití oběžných prostředků by si podnik měl dát pozor na převažující položku krátkodobých pohledávek a snažit o snižování jejich výše po lhůtě splatnosti.

Z řešené problematiky v daném podniku vyplývají tyto závěry:

- podnik je dostatečně ekonomicky stabilní, aby byl schopen čelit konkurenci na trhu,
- má dostatek prostředků k zachování platební schopnosti,

- v některých oblastech lze navrhnout určité změny pro zlepšení konkurenceschopnosti a finančního zdraví podniku,
- a také by podnik by měl využívat nové příležitosti k upevnění dosavadního postavení.

Základem pro úspěch podniku je velký rozsah činností, které je podnik schopen zabezpečit ve všech oblastech lesnictví. Nosnými činnostmi akciové společnosti je organizační zajištění a provádění všech lesnických činností, ke kterým můžeme řadit lesnictví, těžbu dřeva a poskytování služeb v myslivosti, přes činnost technických poradců v oblasti lesnictví, až po velkoobchodní či maloobchodní služby, provoz čerpacích stanic či ubytovací služby. Posláním podniku je tyto aktivity nadále rozšiřovat, zkvalitňovat a upevňovat tak své postavení na trhu. Management podniku projevuje vysokou úroveň kvality. Hlavním důkazem tohoto tvrzení jsou spokojení zákazníci a odběratelé, které podnik má a velmi si jich váží.

8 Summary

The aim of this thesis is to evaluate the internal environment of the company Lesy Tábor, a. s., based in Tábor. The company has been operating for over 16 years. The company's main activities are forestry services, wood lumber processing and forest planting management. The stay of the company is long-term contracts with forest owners. The company also holds PEFC, C-o-C and ISO 9001 certificates. The structure of the company includes 7 forestry departments in South and Central Bohemia, 2 arboriculture departments, 3 manipulation stations, 2 sawmills, 1 logistics department and 1 services department.

On the basis of acquired information I carried out a financial analysis of the company for the years 2004 – 2006. Figures from previous years, prepared in a similar manner, are also presented for comparative purposes. This part of my thesis covers the company's assets and liabilities, the value of woodland, receivables, costs and profits. It also includes a comparison with competitors in the same field.

In addition, I was also interested in the area of human resource management and to a lesser degree in production and marketing. On the basis of the results I carried out an evaluation of the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT analysis) and put forward proposal for a new strategy for the company. The work is complemented with clearly organized tables and graphs.

The strategy of the firm is to concentrate on improving its finances, seeking new partners in support of sales and expanding contacts abroad.

I suggested to the firm to concentrate on new opportunities, which the firm has done and to improvements in the financial area to consolidate its position in the market.

Keywords: evaluation of internal climate, financial analysis, human resource management, SWOT analysis, forest management.

9 Přehled použité literatury

1. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 1. vydání. Praha: ČZU v Praze, 2004. ISBN 80-213-0646-7.
3. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
4. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
5. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
6. KOTLER, P. *Marketing, management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
7. KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1995. ISBN 80-7179-629-4.
8. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
9. ROLÍNEK, L. *Management I*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. 96 s.
10. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
11. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
12. TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vydání. Praha: ČZU v Praze, 2002. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
13. VALACH, J. a kolektiv *Finanční řízení*. 1. vydání. Praha: Ekopress, s. r. o., 1999. ISBN 80-86119-21-1.

Internetové stránky

Český statistický úřad [online], 2008, [cit. 8. 4. 2008]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/p/3109-7>

10 Seznam obrázků a tabulek

- Obr. 1 Diagram SWOT analýzy
- Obr. 2 SWOT matice
- Obr. 3 Struktura nákladů v oboru
- Obr. 4 Vertikální struktura pasiv v oboru
- Obr. 5 Struktura zásob v oboru
- Obr. 6 Vertikální analýza aktiv v letech 2004 – 2006
- Obr. 7 Struktura oběžných aktiv v roce 2004
- Obr. 8 Struktura oběžných aktiv v roce 2006 u konkurence
- Obr. 9 Vertikální analýza pasiv v letech 2004 - 2006
- Obr. 10 Poměr tržeb za vlastní výroby a služby a výkonové spotřeby
- Obr. 11 Velikost peněžních toků podle jednotlivých činností
- Obr. 12 Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2004 – 2006
- Obr. 13 Vývoj hodnot jednotlivých ukazatelů rentabilit v letech 2004 - 2006
- Obr. 14 Hodnoty rentabilit jiného podniku v oboru v roce 2004
- Obr. 15 Vývoj výsledku hospodaření podle jednotlivých kategorií v letech 2003 - 2006
- Obr. 16 Debt ratio a equity ratio v letech 2004 - 2006
- Obr. 17 Doby obratu v letech 2004 – 2006 (ve dnech)
- Obr. 18 Struktura vzdělání v podniku (průměr za poslední 4 roky)
- Obr. 19 Vývoj průměrných mezd technickohospodářských pracovníků
- Obr. 20 Vývoj průměrných mezd dělníků
- Obr. 21 Trojúhelníková matice pro hodnocení S, W, O a T

Tabulka 1: Struktura volných pracovních míst pro kvalifikované dělníky v zemědělství, lesnictví a příbuzných oborech (stav k 30. 9. 2006)

Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv

Tabulka 3: Horizontální analýza pasiv

Tabulka 4: Výsledek hospodaření podle jednotlivých kategorií v tis. Kč

Tabulka 5: Ukazatele likvidity v letech 2001 a 2002

Tabulka 6: Ukazatele rentability v letech 2001 a 2002

Tabulka 7 : Objem tržeb podle předmětů podnikání

Tabulka 8: Seznámení s dokumentem

Tabulka 9: Dokumentace

Tabulka 10: Údaje o struktuře zaměstnanců

Tabulka 11: Výpočet skóre alternativ strategií

Tabulka 12: SWOT matice

11 Seznam příloh

Příloha 1 Organizační schéma a. s. Lesy Tábor

Příloha 2 Organizační schéma – ústředí a. s.

Příloha 3 Organizační členění provozních jednotek

Příloha 4 Ukázky pěstební činnosti

- Obr. 22 Borovice lesní
- Obr. 23 Olše lepkavá
- Obr. 24 Smrk ztepilý
- Obr. 25 Buk lesní
- Obr. 26 Dub letní

Příloha 5 Ceník dřevařských výrobků

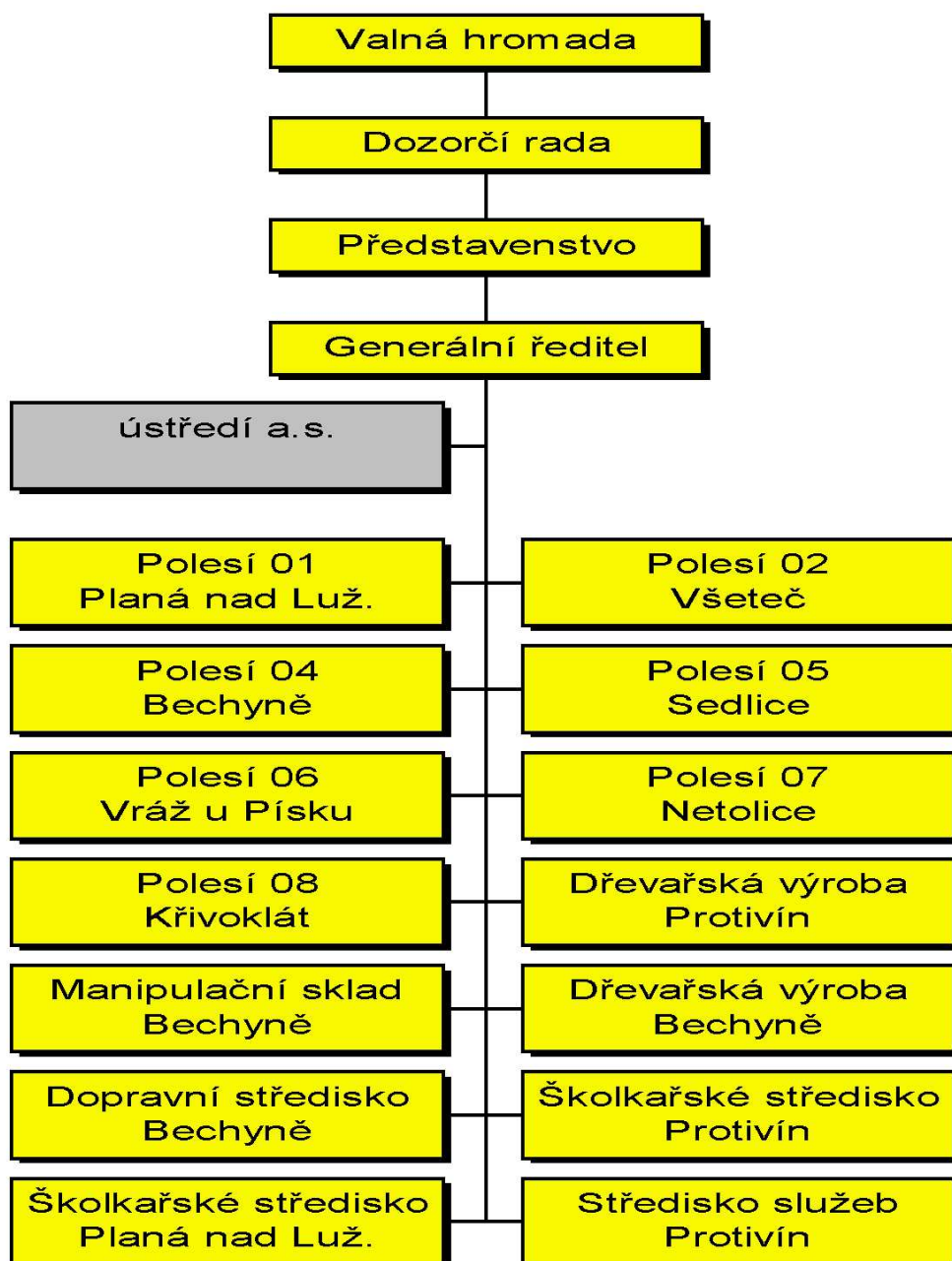
Příloha 6 Systém jakosti C-o-C

- Obr. 27 Znak certifikace PEFC
- Obr. 28 Znak norem ISO

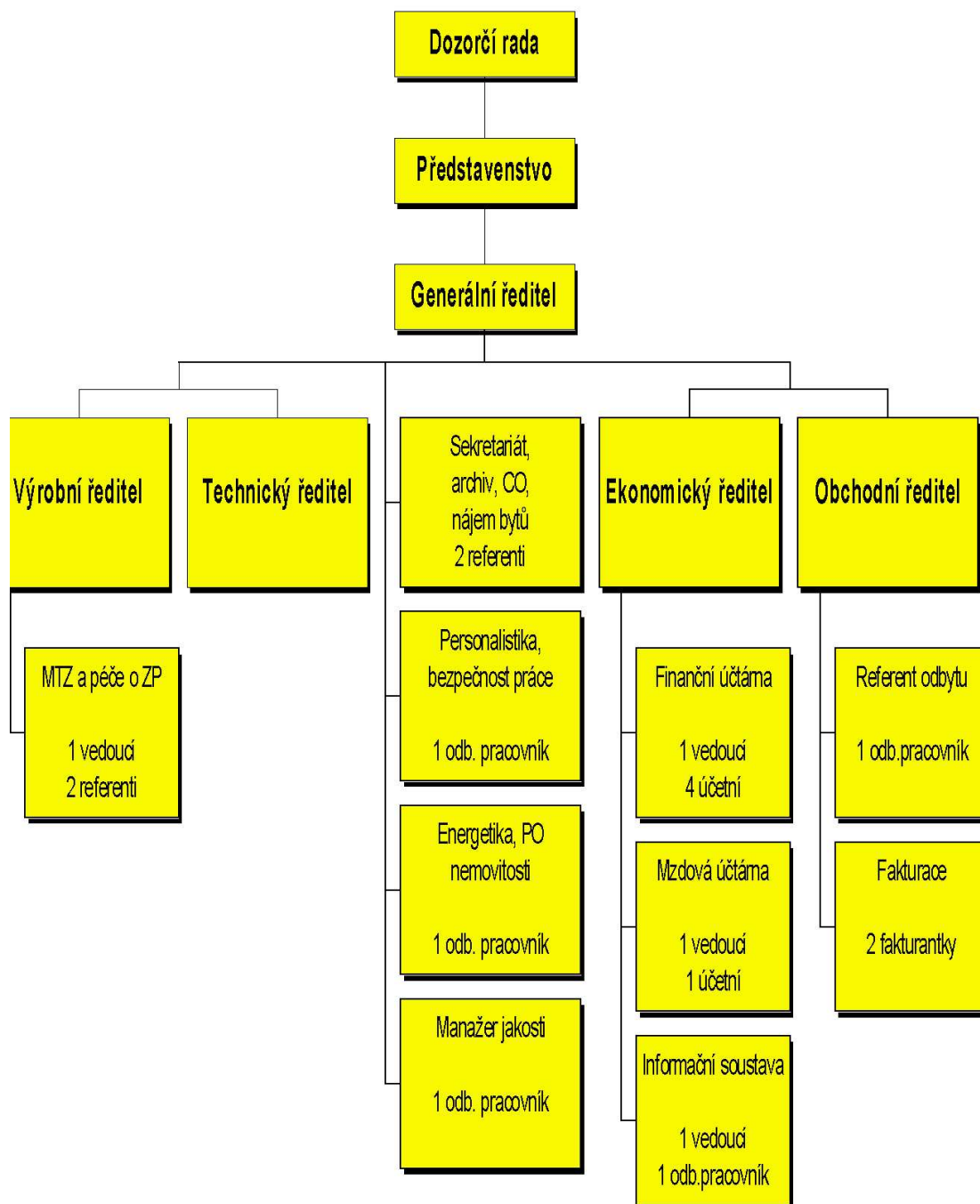
12 Přílohy

Příloha 1

Organizační schéma a.s. Lesy Tábor



Organizační schéma - ústředí a.s.



Příloha 3

Organizační členění provozních jednotek

<i>Polesí Planá nad Lužnicí - 01</i> vedoucí polesí zástupce vedoucího technik polesí-1 lesník- 6	<i>Polesí Všeteč - 02</i> vedoucí polesí zástupce vedoucího lesník-4
<i>Středisko 71</i> Vedoucí	<i>Polesí Bechyně - 04</i> vedoucí polesí zástupce vedoucího lesník- 6
<i>Polesí Sedlice - 05</i> vedoucí polesí zástupce vedoucího lesník-3	<i>Polesí Vráž – 06</i> vedoucí polesí zástupce vedoucího lesník - 4
<i>Polesí Netolice - 07</i> vedoucí polesí zástupce vedoucího lesník-5	<i>Polesí Křivoklát – 08</i> vedoucí polesí zástupce vedoucího technik - 4 lesník – 8
<i>Dřevařská výroba Protivín - 53</i> vedoucí střediska zástupce vedoucího technik střediska - 2 mistr manipulace - 2 technik expedice řeziva a výrobků –1 bažantník – 1	<i>Manipulační středisko Bechyně - 52</i> vedoucí střediska zástupce vedoucího mistr manipulace - 1
<i>Dřevařská výroba Bechyně - 51</i> vedoucí střediska zástupce vedoucího technik dřevařské výroby	<i>Dopravní středisko – 57</i> vedoucí střediska zástupce vedoucího střediska
<i>Školkařské středisko Zadní Bor - 31</i> vedoucí střediska technik-zástupce vedoucího	<i>Školkařské středisko Planá n.L. - 50</i> vedoucí střediska technik-zástupce vedoucího

Příloha 4

Ukázky pěstební činnosti

Obr. 22 Borovice lesní



Obr. 23 Olše lepkavá



Obr. 24 Smrk ztepilý



Obr. 25 Buk lesní



Obr. 26 Dub letní



Příloha 5

Ceník dřevařských výrobků

Palubky :

Síla 15 mm, šířka bez péra 87 mm, dřevina : smrk, borovice			
Třída A		Třída B	
135,- Kč/m ²	9000,- Kč/m ³	100,- Kč/m ²	6666,- Kč/m ³

Podlahovky :

Síla 28 mm, šířka bez péra 120 mm, dřevina : smrk			
Třída A		Třída B	
260,- Kč/m ²	9285,- Kč/m ³	220,- Kč/m ²	7857,- Kč/m ³

Čtyřstranně hoblované řezivo:

Sušené, rozměry dle objednávky, orientační cena	
Třída A	Třída B
8500,- Kč/m ³	7000,- Kč/m ³

Kůra:

Kůra od odkorňovačů, dřevina : smrk, borovice	
Od odkorňovačů	Drcená
150,- Kč/prm	250,- Kč/prm

Ceník spárovek

	A/A	A/B	B/B	B/C	
smrk	27.000,-	23.900,-	22.000,-	18.000,-	Kč/m3
borovice	26.000,-	23.500,-	20.500,-	17.000,-	Kč/m3
Rozměry skladem					
smrk:	20 x 500 x 500 mm, 20 x 500 x 1000 mm, 20 x 900 x 1500 mm, 20 x 1200 x 2000 mm, 20 x 1200 x 2500 mm, 20 x 1200 x 3000 mm				
na objednávku též tl. 25 mm, 38 mm					
borovice:	19 x 500 x 500 mm, 19 x 500 x 1000 mm, 19 x 900 x 1500 mm, 19 x 1000 x 2000 mm, 19 x 1000 x 2500 mm, 19 x 1000 x 3000 mm				
na objednávku též tl. 25 mm, 38 mm					
kvalitu A/A, A/B vyrábíme i v šířce 1200 mm					

Příloha 6

Systém jakosti C-o-C

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

Obr. 27 Znak certifikace PEFC



Obr. 28 Znak norem ISO

