

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Pracoviště: Ekonomická fakulta – katedra řízení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Strategické řízení a tvorba strategie podniku

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jan Leština, CSc.

Autor bakalářské práce:

Martina Klouzalová

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina KLOUZALOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Strategické řízení a tvorba strategie podniku**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je posoudit činnost strategického managementu ve vybraném výrobním podniku se zaměřením na tvorbu strategie podniku.

Metodický postup:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle bakalářské práce.
3. Práce bude zaměřena na analýzu činnosti vrcholového managementu při pořizování informací z vnějšího a vnitřního prostředí podniku a rozhodovací postupy při tvorbě cílů podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika; 4. Vlastní zpracování; 5. Závěry; 6. Seznam použité literatury; 7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: 10 stran

Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3.

PORTER, M., E. *Konkurenční strategie*. Victoria Publishing s.r.o., Praha 1994, 403 str. ISBN 80-85605-11-2.

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, 270 str., ISBN 80-247-0198-7.

SOUČEK, Z. - MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava, Montanex a.s. 1998, 180 str., ISBN 80-85780-93-3.

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. Grada Publishing a.s. Praha, 2007, 460 str., ISBN 80-247-1992.

VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha, Management Press 2000, 443 str., ISBN 80-7261-068-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jan Leština, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 19. února 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2010

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

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

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. března 2009

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně, na základě vlastních šetření a materiálů, uvedených v seznamu literatury.

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

.....

Martina Klouzalová

Poděkování:

Děkuji vedoucímu práce panu Ing. Janu Leštinovi, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc. Dále chci poděkovat svým rodičům za podporu ve studiu a také podniku „A“ za poskytnutí nezbytných podkladů pro zpracování této bakalářské práce.

Obsah

1 ÚVOD.....	8
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	9
2.1 Forma strategie	9
2.1.1 Podmínky úspěšného zpracování a realizace strategie	9
2.1.2 Faktory usnadňující realizaci strategie	10
2.2 Strategie řízení	11
2.3 Strategický management.....	12
2.4 Tři obecné strategie.....	13
2.5 Zpracování ekonomický plánů	15
2.5.1 Analýza likvidity a platební schopnosti.....	15
2.5.2 Analýza nákladů a rentability	15
2.5.3 Analýza zásob a pohledávek.....	16
2.5.4 Analýza využití a reprodukce majetku	17
2.5.5 Analýza jmění, zdrojů a zadluženosti	17
2.6 Hodnocení finanční výkonnosti podniku, finanční analýza	18
2.6.1 Finanční analýza	18
2.6.2 Techniky používané ve finanční analýze.....	18
2.6.3 Ukazatele likvidity.....	19
2.6.4 Ukazatele zadluženosti	19
2.6.5 Ukazatele aktivity	19
2.6.6 Ukazatele výnosnosti (rentability, ziskovosti).....	20
2.6.7 Ukazatele tržní hodnoty	20
2.6.8 Postup finanční analýzy	21
2.7 Strategická analýza: vnější prostředí	21
2.7.1 STEP analýza.....	22
2.8 Strategická analýza: vnitřní prostředí	23
2.8.1 SWOT analýza.....	23
3 METODIKA.....	25
3.1 Cíl práce.....	25

3.2 Zkoumaný objekt.....	25
3.3 Základní pojmy.....	25
3.4 Zdroje vstupních informací.....	26
3.5 Použité analytické metody – analytická část	26
3.6 Zkratky.....	26
3.7 Období šetření.....	27
3.8 Postup práce – syntetická část	27
4 VLASTNÍ PRÁCE.....	28
4.1 Charakteristika podniku.....	28
4.2 Organizační struktura.....	28
4.3 STEP analýza.....	29
4.4 Marketing podniku.....	30
4.5 Lidské zdroje	30
4.6 Způsob ocenění majetku	30
4.7 Výrobní činnost	31
4.8 Investiční činnost.....	32
4.9 Finanční činnost.....	32
4.10 Vybrané finanční ukazatele	35
4.11 SWOT analýza.....	37
4.12 Postavení strategického managementu v podniku	41
4.12.1 Kategorie strategického managementu	41
4.12.2 Cíl strategického managementu.....	41
4.12.3 Činnosti vrcholového managementu	41
4.12.4 Management a tržní prostředí	42
4.12.5 Podmínky úspěchu.....	42
5 ZÁVĚR	44
6 SUMMARY	45
7 POUŽITÁ LITERATURA	46
8 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....	47
9 PŘÍLOHY.....	48

1 Úvod

Podniky si mezi sebou neustále konkurují, a aby v této konkurenci mohly obstát, musí být efektivně řízené a mít dostatek kvalitních informací.

Dosáhnutí vyhovující flexibility není lehké a v některých případech ani reálné. Vyžaduje to silnou potřebu hledání a definování pravděpodobného budoucího postavení podnikatelského subjektu na trhu. V současných podmínkách jsou schopné přežít a úspěšně se rozvíjet jen podniky s vypracovanou strategií, které dokáží podnikatelsky a ekonomicky myslet, systematicky sledují situaci prostředí a pravidelně hodnotí svoje ekonomické výsledky.

Pro bakalářskou práci bylo vybráno téma strategické řízení a tvorba strategie vybraného podniku. Cílem práce je posoudit činnost strategického managementu. Hodnoceno bude vnější a vnitřní prostředí podniku. Na vypracování bakalářské práce jako hlavní zdroj informací posloužila výroční zpráva podniku, poté informace od manažerů a dále odborná literatura zaměřená na strategické řízení.

Práce je rozdělená do dvou částí. První část se skládá z teoretických poznatků o strategii. Podává stručné vysvětlení, co je strategie, strategické řízení a čím se zabývá strategický management. V druhé vlastní části bude blíže představen zkoumaný výrobní podnik. Po představení podniku je dále pokračováno aplikováním analýzy STEP a analýzy SWOT, krátce je zmíněno hospodaření podniku a poukázáno i na některé finanční ukazatele. Poté je zkoumáno postavení strategického managementu v podniku.

2 Literární přehled

2.1 Forma strategie

Strategie je velmi stručná. Kategorickým požadavkem je jasnost, srozumitelnost a pochopitelnost formulací, protože strategie je určena jednak pro majitele podniku, jednak pro široký pracovní kolektiv spolupracovníků a musí vzbudit zájem o rozvoj podniku. Strategie proto nesmí být zatěžována podrobnostmi, musí však ovlivnit kulturu a úroveň myšlení pracovníků. Musí to být dokument, na jehož základě si dokáže každý pracovník sám stanovit, jak přispěje k realizaci strategických cílů podniku, které jsou základem i pro splnění osobních cílů každého pracovníka. Strategie musí podněcovat všechny pracovníky k tomu, aby si každý uměl nalézt své místo v podnikové strategii a sám nebo s týmem spolupracovníků iniciativně hledal cesty k optimálnímu využití svých schopností k realizaci strategických cílů. Je-li pracovní kolektiv podniku dostatečně stimulován k realizaci strategie, lze podstatně zjednodušit organizaci podniku, omezit kontrolní činnosti, decentralizovat pravomoci, rozvinout práci autonomně se řídících týmů, rozvíjet tvůrčí aktivitu, odstranit zbytečné porady, likvidovat vnitřní třenice a nedorozumění. (SOUČEK; MAREK, 1998)

2.1.1 Podmínky úspěšného zpracování a realizace strategie

Základní podmínky pro úspěšné zpracování a realizaci strategie jsou:

- pochopení zásadních změn v naší ekonomice,
- zvládnutí principů strategického myšlení,
- vůli vrcholového vedení zvítězit a přesvědčení, že bez strategie nelze přežít,
- osobní angažovanost ředitele (majitele) a jeho nejbližších spolupracovníků při zpracování a realizaci strategie,
- účast kvalifikované poradenské organizace znalé metodiky zpracování strategie i specifické situace v naší ekonomice.

Slabou stránkou je v řadě podniků realizace úkolů vyplývajících z podnikové strategie, provádění strategických operací, jimiž jsou zajišťovány strategické cíle.

Strategie proto zůstávají často souborem zbožných přání a neplně svou funkci základu uřízení celého podniku. Proto je nutné zavést systém strategického řízení, jímž se strategie uvádí do života.

Pro realizaci podnikové strategie je rozhodující činnost vrcholového managementu.

Strategické cíle lze zajistit pouze tehdy, jestliže vrcholový management strategii věnuje systematickou a trvalou pozornost, dává jasně najevo, že o splnění strategických operací vážně usiluje, má o ně trvalý zájem, odmění každého, kdo se o jejich splnění přičiní a naopak přísně potrestá každého, kdo nezajistí splnění strategických operací, za které odpovídá. Mnoho závisí na jednotnosti vrcholového managementu. Jeho vnitřní rozpory oslabují intenzitu působení na pracovní kolektiv, brání jeho identifikaci se strategií podniku. (SOUČEK; MAREK, 1998)

2. 1. 2 Faktory usnadňující realizaci strategie lze shrnout takto:

- vysoká kvalifikace pracovníků na všech úrovních umožňuje kvalifikovaně zpracovat strategické operace,
- schopnost podniků zvládnout sociální problémy,
- návaznost na dosavadní zvyky, chování a kvalifikaci lidí,
- vytváření klimatu pro plnění strategických operací,
- vybudování soustavy hmotné a morální stimulace formulující jednotu zájmů celého kolektivu podniku na splnění strategických operací,
- dobře vybudovaný informační a na něj navazující signalizační a varovný systém, poskytující informace o faktorech ovlivňujících strategii podniku včetně informací o možnostech ohrožení úspěšné realizace strategie,
- vybudovaný systém rychlé reakce, umožňující bleskově reagovat na změny, na něž upozorňuje signalizační a varovný systém,
- dostatek času věnovaného na realizaci strategických operací,
- přesná formulace strategických cílů,
- včasné zajištění potřebných zdrojů a jejich soustavný přísun,
- reálnost strategických operací a dostatečné představy o obtížích,
- systematická podpora realizace strategických operací vrcholovým managementem podniku,

- posuzování každé strategické operace z hlediska jejího přínosu ke splnění strategických cílů,
- organizace odpovídající strategickým cílům a podporující realizaci strategických operací.

Realizace strategických operací naráží v českých podnicích nejprve na obvyklé potíže – nedodržování termínů, povrchnost řešení, zpracování materiálu na poslední chvíli před zasedáním strategického týmu, nedostatečná příprava účastníků na jednání týmu, neprovázanost řešení, slabá úroveň týmové práce. Jestliže jsou však zasedání týmu prováděna na základě výše uvedených zásad, situace se po provedení dvou až tří zasedání rychle mění. Realizace strategických operací velmi brzy začne probíhat v souladu s jejich plánem. Teprve tím je splněn smysl zpracování strategie a postupně je dosahováno plnění strategických cílů. (SOUČEK; MAREK, 1998)

2. 2 Strategické řízení

Podle SOUČKA a MARKA (1998) je systém strategického řízení takový styl a obsah práce vrcholového vedení, který je v první řadě zaměřen na zpracování a úspěšnou realizaci strategie. Strategie se do života uvádí systémem strategického řízení. Jeho základem je to, že obsahem práce vrcholového vedení podniku se stávají převážně tyto úkoly:

- Zajišťování dlouhodobé a střednědobé poptávky a zakázkové naplně

Provádí se systematické hodnocení vývoje poptávky. Sleduje se, jak se v celosvětovém měřítku vyvíjejí faktory ovlivňující poptávku po produktech podniku. Provádějí se operace podněcující vznik nebo růst této poptávky.

- Zajišťování dlouhodobé a střednědobé efektivnosti

Tento úkol je zabezpečován tím, že se na základě měnících se podmínek (poptávky, cen, daní, měnových kurzů, ...) periodicky zjišťují důsledky těchto změn na ekonomiku podniku

- Periodické hodnocení průběhu strategických operací

Úspěšná realizace strategie závisí na průběhu strategických operací. Jejich plnění musí být základní povinností každého pracovníka. Systematické a důsledné

hodnocení plnění strategických operací patří mezi klíčové povinnosti vrcholového managementu.

- Systematické hodnocení cash flow a likvidity

Zabezpečování poptávky a efektivnost podniku i provádění strategických operací se musí odrazit v plynulém vývoji cash flow, který zabezpečuje normální fungování podniku. Hodnocením cash flow a likvidity proto vrcholový management ověřuje skutečné důsledky své strategie.

- Závažná personální rozhodnutí

O úspěchu strategie rozhodují lidé, především vedoucí pracovníci a šampióni podniku. Proto vrcholový management musí řídit personální strategii a provádět závažná personální rozhodnutí. Všechny ostatní činnosti jsou delegovány na nižší strukturní články podniku a vrcholový management se jimi zabývá pouze v omezené míře, jejíž rozsah závisí na specifice podniku.

2.3 Strategický management

Podle JOHNSONA a SCHOLESE (2000) je povaha strategického managementu odlišná od ostatních aspektů managementu. Strategický management se zabývá přijímáním rozhodnutí o hlavních otázkách týkajících se organizace. Zabývá se zabezpečením toho, aby strategie byla uvedena do provozu. Je možno si představit, že se skládá ze třech hlavních prvků. Je to strategická analýza, ve které se stratég pokouší porozumět strategické poloze organizace. Dále strategický výběr, který v podstatě znamená formulaci možných činností, jejich vyhodnocení a volbu mezi nimi. A nakonec implementace strategie, jež se zabývá plánováním uvedení strategického výběru do praxe a prováděním vyžadovaných změn.

Podle TICHÉ a HRONA (2005) je hlavním úkolem strategického manažera pomoci vyvinout systém, pomocí něhož bude organizace schopna vyhovět očekávání investorů za současného budování schopností a kvalifikace, poskytující základ pro vnitřní efektivitu, a zároveň vyhovět požadavkům zákazníka lépe než konkurenční společnosti uvnitř měnícího se prostředí. Požadavek zní: vybudovat organizační způsobilost strategické odpovědi a akce.

2. 4 Tři obecné strategie

Při zdolávání pěti konkurenčních sil existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstížení jiných firem v odvětví (PORTER, 1994):

- prvenství;
- diferenciaci;
- soustředění pozornosti.

Někdy se mohou firmy úspěšně rozhodnout pro sledování více než jednoho z uvedených přístupů, ačkoli je to jen zřídka možné. Efektivní využití kterékoli z těchto obecných strategií obvykle vyžaduje plné nasazení a podpůrná organizační opatření, jejichž účinek se při sledování více než jednoho hlavního cíle zeslabí. Obecné strategie jsou přístupy k předstížení konkurentů v odvětví; v některých odvětvích bude taková struktura, že všechny firmy mohou dosáhnout vysokých výnosů, zatímco v jiných může být úspěšnost jedné z obecných strategií podmínkou právě k dosažení přijatelných výnosů v absolutním smyslu slova.

Prvenství v celkových nákladech

Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. K dosažení těchto cílů je nebytné věnovat značnou pozornost kontrole nákladů v manažerské sféře.

Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil.

Dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů často vyžaduje získat vysoký relativní podíl na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám. Na druhé straně sledování strategie nízkých nákladů si může vyžádat velké počáteční kapitálové investice do technologického zařízení, agresivní tvorbu cen a rozběhové ztráty při získávání podílu na trhu.

Strategie prvenství v nákladech někdy může revolucionizovat odvětví, v němž by jinak přežívala historická základna konkurence a jednotliví konkurenti zde nejsou připraveni, ať již z hlediska vnímání nebo ekonomicky přijmout nezbytné kroky k minimalizaci nákladů.

Diferenciace

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby.

Diferenciace, pokud se jí podaří dosáhnout, je životaschopnou strategií pro získání nadprůměrných výnosů v odvětví, neboť vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami, i když jiným způsobem, než je prvenství v nákladech. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce, a tím i méně citliví vůči cenám.

Dosažení diferenciace produkce může někdy bránit v získání velkého podílu na trhu. Často to totiž znamená vytváření dojmu exkluzivity, který je neslučitelný s velkým podílem na trhu.

Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh; podobně jako u diferenciace to může mít různé formy. Na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciace, které se zaměřují na celé odvětví, je strategie soustředění pozornosti založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu a veškerá přijímaná funkční opatření musí mít toto na zřeteli. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciace, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně obojího.

2. 5 Zpracování ekonomických plánů

2. 5. 1 Analýza likvidity a platební schopnosti

Základním kritériem pro přijetí určité varianty plánu je zajištění likvidity a platební schopnosti podniku. Pro české podmínky pokládáme za rozhodující udržení platební schopnosti podniku, neboť struktura kapitálu v českých podnicích téměř ve všech případech ukazuje nízkou pohotovou likviditu (likviditu finančních prostředků) a naopak běžnou likviditu (likviditu oběžných aktiv).

Hodnocení platební schopnosti podniku vychází z celkového peněžního toku a zůstatků finančních prostředků v porovnání s průměrnými běžnými výdaji. Kromě výsledné hodnoty za celé období je potřebné sledovat i časový vývoj platební schopnosti, zejména v případě sezónních výkyvů prodejů nebo nákupů surovin materiálů (SOUČEK; MAREK, 1998).

Běžná likvidita = *oběžná aktiva / krátkodobé závazky*

- hodnota se v optimu pohybuje v rozmezí od 1,7 do 2,5

Rychlá likvidita = *oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky*

- hodnota se v optimálním případě pohybuje v intervalu od 1 do 1,5

Pohotová likvidita = *oběžná aktiva – zásoby – pohledávky / krátkodobé závazky*

- hodnota se v optimálním případě pohybuje v rozmezí od 0,2 do 0,8

Doba krytí běžných výdajů = *finanční prostředky / denní výdaje bez investic*

- hodnota se optimálním případě pohybuje v rozmezí od 15 do 25 dnů

2. 5. 2 Analýza nákladů a rentability

Ekonomickým cílem podniku v tržní ekonomice je soustavné zvyšování jeho tržní hodnoty. Toho nelze dosáhnout bez zvyšování obchodního jmění, které se skládá ze základního kapitálu a akumulovaného nerozděleného zisku. Pro podnik je z dlouhodobého hlediska nezbytné vytvářet potřebný zisk.

Zisk je tvořen jako rozdíl mezi získanými tržbami a vynaloženými náklady. Vynaložené náklady jsou dvojího charakteru: variabilní, související s objemem

produkce, a fixní, nezávislé na objemu produkce. Cílem vnitropodnikové ekonomiky je dosáhnout dostatečné výše celkového zisku, což znamená snížit náklady. V rámci struktury nákladů povede k vyššímu růstu zisků nižší podíl fixních nákladů a vyšší podíl nákladů variabilních

Hrubá výnosnost základního jmění = čistý zisk / základní jmění

Nákladovost produkce = náklady / tržby

Rentabilita k tržbám = čistý zisk / tržby

Pro přechodné období restrukturalizace a stabilizace podniku by nákladovost produkce měla dosahovat hodnot 85-90 %, ve stabilizovaném období pak musí, při současných ekonomických podmínkách, poklesnout na 60-75 %.

Rentabilita k tržbám ve stabilizovaném období se musí pohybovat kolem 25-35 % a v přechodném období by neměla poklesnout pod 10-12 % (SOUČEK; MAREK, 1998).

2. 5. 3 Analýza zásob a pohledávek

Zásoby a pohledávky tvoří největší neproduktivní část aktiv. Je proto účelné, aby jejich podíl v oběžných aktivech klesal. Z hlediska financování to znamená i snížení celkového zatížení cizím jměním, neboť u oběžných aktiv se předpokládá principiálně financování z cizích zdrojů (úvěry).

Rozhodujícím kritériem je obrátka zásob a obrátka pohledávek. Ekonomicky silné podniky musí být schopny uhrazovat pohledávky v přijatelné lhůtě kolem 25 dnů. U zásob se jako přijatelná doba obrátky zásob počítá zhruba 30 dnů, v závislosti na charakteru zásob a produkce (SOUČEK; MAREK, 1998).

Obrátkovost zásob = tržby / zásoby

- hodnota se pohybuje v optimálním případě nad 10

Obrátkovost pohledávek = tržby / pohledávky

- hodnota se v optimálním případě pohybuje nad 12

2. 5. 4 Analýza využití a reprodukce majetku

Stálá aktiva tvoří produktivní část majetku. Je proto nutné dosáhnout zvyšování jejich podílu v celkových aktivech a současně postupně zvyšovat jejich využití. Odepisování stálých aktiv do nákladů vede k postupnému snižování jejich hodnoty (SOUČEK; MAREK, 1998).

Využití hmotných aktiv = *tržby / hmotná aktiva*

- hodnota je závislá na charakteru produkce, pro podniky vyrábějící spotřební zboží je optimum nad 3, pro běžnou strojírenskou produkci je to 2,5 – 3

Míra reprodukce hmotných aktiv = *investice / odpisy*

- optimální hodnota nových investic, s přihlédnutím k míře inflace, by měla dosahovat zhruba 3, aby nedocházelo ke stárnutí majetku a k omezení produkčních kapacit podniku
- minimální hodnota při současných podmínkách „přeinvestovanosti“ je kolem 2, i to však znamená, že pro zúženou reprodukci hmotných aktiv je zapotřebí získat další zdroje zhruba ve výši odpisů

2. 5. 5 Analýza jmění, zdrojů a zadluženosti

Struktura jmění českých podniků není zdaleka optimální a je prakticky nesrovnatelná se strukturou jmění podniků zahraničních. Celková pasiva českých podniků se skládají prakticky ze dvou položek – základního jmění a úvěrů. Až na výjimky chybí ostatní druhy cizích zdrojů (SOUČEK; MAREK, 1998).

Celková zadluženost = *cizí zdroje / celková aktiva*

- příznivá hodnota je do 0,5

Míra zadluženosti = *cizí zdroje / vlastní zdroje*

- pokud cizí zdroje převyšují vlastní zdroje, je situace kritická a velmi riziková, negativní jsou hodnoty již nad 0,7; hodnoty ukazatele v rozmezí 0,3 – 0,7 jsou přijatelné

Úrokové zatížení = $\text{nákladové úroky} / \text{čistý zisk} + \text{nákladové úroky}$

- optimální hodnota je pod 0,1; přijatelné rozmezí je 0,1 – 0,3; při vyšší hodnotě ukazatele hrozí nebezpečí zastavení úvěrování, neboť krytí úroků je nedostatečné

2. 6 Hodnocení finanční výkonnosti podniku, finanční analýza

2. 6. 1 Finanční analýza

Jakékoli finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou. Proto jednou z rozhodujících fází finančního managementu je finanční analýza. Na jejích výsledcích je založeno řízení financí, řízení a financování oběžných aktiv a investic, cenová a dividendová politika podniku aj. Zdrojem údajů pro finanční analýzu jsou nejen interní finanční výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz o cash flow), výroční zprávy, různá šetření, údaje manažerského účetnictví aj., ale i externí údaje o jiných podnicích (např. údaje ze Statistické ročenky ČSÚ, z Obchodního věstníku, z Prospektu emitenta cenných papírů SCP, z publikací Aspekt kilkullen aj.); ty slouží především pro srovnávání s ostatními, hlavně konkurenčními podniky (SYNEK, 2000).

2. 6. 2 Techniky používané ve finanční analýze

Ve finanční analýze se používá různých rozborových technik. Kromě rozboru *absolutních ukazatelů* jsou široce rozšířené procentní rozborů, poměrové ukazatele, Altmanův vzorec, vzorec Du Pont, pyramidová analýza, v poslední době ukazatele přidané hodnoty (MVA, EVA) aj.

Technika procentního rozboru spočívá v tom, že kromě absolutních hodnot jednotlivých položek rozvahy a výsledovky se počítá jejich procentní podíl na celku a sleduje se jejich vývoj v jednotlivých obdobích nebo se srovnává s jinými (konkurenčními) podniky. Protože jde o jednoduchou metodu, není nutné ji dále rozebírat.

Poměrová analýza pracuje s poměrovými ukazateli, které představují podíl dvou absolutních ukazatelů, např. podíl zisku připadající na 1 Kč tržeb. Sleduje se celá řada poměrových ukazatelů, které se seskupují do několika skupin.

Protože jejich podrobný výčet přesahuje zaměření této knihy, uvedeme pouze hlavní představitele jednotlivých skupin (SYNEK, 2000).

2. 6. 3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky. Vypočítávají se dva základní ukazatelé (SYNEK, 2000).

Běžná likvidita (*Current Ratio*) = *oběžná aktiva / krátkodobé závazky*

Rychlá likvidita (*Quick Ratio, Acid Test*) = *oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky*

2. 6. 4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluhu. Zadluženost měříme dvěma způsoby (SYNEK, 2000):

- vycházíme z rozvahy a počítáme rozsah, ve kterém dluhy financují aktiva:

zadluženost = *celkový dluh (cizí zdroje) / celková aktiva*

- vycházíme z výsledovky a počítáme krytí nákladů na cizí kapitál (úroků a dalších poplatků) provozním ziskem

krytí úroků = *zisk před úroky a zdaněním / úroky*

finanční páka = *celkové zdroje (aktiva) / vlastní zdroj*

2. 6. 5 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Počítají se pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, fixní aktiva, oběžná aktiva a pro celková aktiva (SYNEK, 2000).

<i>Obrat zásob</i> = $tržby / zásoby$	(v počtu obrátů za rok)
<i>Průměrná doba inkasa</i> = $pohledávky / (roční tržby / 360)$	(ve dnech)
<i>Obrat stálých aktiv</i> = $tržby / stálá aktiva$	(v počtu obrátů za rok)
<i>Obrat oběžných aktiv</i> = $tržby / oběžná aktiva$	(v počtu obrátů za rok)
<i>Obrat celkových aktiv</i> = $tržby / celková aktiva$	(v počtu obrátů za rok)

2. 6. 6 Ukazatele výnosnosti (rentability, ziskovosti)

Ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení; ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku. Používají se tyto ukazatele (SYNEK, 2000):

Rentabilita tržeb = $čistý\ zisk / aktiva$

Výnosnost celkových aktiv (ROA) = $čistý\ zisk / aktiva$

Výnosnost vlastního jmění (ROE) = $čistý\ zisk / vlastní\ jmění$

Výnosnost kapitálu investorů (ROIC) = $EBIT * (1-d) / vlastní\ jmění + dlouhodobé\ dluhy$

2. 6. 7 Ukazatele tržní hodnoty

Tyto ukazatele vyjadřují, jak je trhem (burzou, investory) hodnocena minulá činnost podniku a jeho budoucí výhled. Jsou výsledkem úrovně všech výše uvedených oblastí – likvidity podniku, využití aktiv, využití dluhů a výnosnosti podniku (SYNEK, 2000).

Poměr ceny akcie k zisku na akcii P / E = $tržní\ cena\ akcie / čistý\ zisk\ na\ 1\ akcii$

Kurz akcie (Market / Book Ratio) = $tržní\ cena\ akcie / nominální\ hodnota\ akcie$

Čistý zisk na akcii EPS = $čistý\ zisk / počet\ akcií$

2. 6. 8 Postup finanční analýzy

Podle SYNKA (2000) finanční analýza obvykle začíná rozbořem absolutních ukazatelů (tržeb, nákladů, zisku, aktiv atd.) a jejich změn (meziročních, časových řad atd.). Často následuje rozbor struktury (procentní rozbor); základem finanční analýzy je rozbor poměrových ukazatelů.

Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů obvykle probíhá v těchto krocích:

- výpočet poměrových ukazatelů (ratios = koeficientů) za sledovaný podnik,
- srovnávání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry (komparativní, sektorová, odvětvová analýza),
- hodnocení poměrových ukazatelů v čase (trendová analýza),
- hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli (v USA obvykle systémem Du Pont, u nás pyramidovou soustavou ukazatelů),
- návrh na opatření (analýza odhaluje slabá a silná místa ekonomiky podniku – SWOT analýza – a slouží tak jako podklad pro finanční řízení a plánování a pro prognózování).

2. 7 Strategická analýza: vnější prostředí

Vliv vnějšího prostředí na formulaci podnikové strategie se projevuje zejména následujícími způsoby.

- Příležitosti a ohrožení.

Ve vnějším prostředí podniku se vytvářejí jak příležitosti, tak ohrožení pro jeho podnikatelskou činnost. Znalost obou skupin faktorů umožňuje podnikům využít příležitostí a vyhnout se ohrožením, popř. jejich vliv tlumit.

- Vytváření pravidel soutěže.

Struktura odvětví má vliv na charakter soutěže v něm, k tomu se připojují vládní zásahy ve formě regulací a podpor.

- Dostupnost zdrojů.

Zdroje, které mají významný vliv na tvorbu konkurenční výhody podniku, mohou být vytvářeny uvnitř podniku nebo nakupovány na trhu. Jejich dostupnost může záviset

např. na demografickém vývoji, který bude určující pro dostatek vhodných pracovních sil.

- Potenciální výnosy z alternativních příležitostí.

Podnik nefunguje ve vakuu a není jediným subjektem ovlivňujícím jeho úspěch. Má k dispozici spektrum příležitostí i ohrožení, na něž musí reagovat, a úspěch této reakce bude poměřován finančními výnosy.

Prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, je prostředí globální. Analytickými prostředky pro ohodnocení vlivů globálního prostředí je například analýza STEP (TICHÁ; HRON, 2005).

2. 7. 1 STEP analýza

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

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Segmenty vnějšího prostředí:

- *Sociálně-kulturní* – zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Předmětem analýzy je např. demografie, životní styl, úroveň vzdělání, apod.
- *Technologický* – zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou např. vládní výdaje na vědu, nové objevy, vynálezy a patenty, transfer technologií, apod.

- *Ekonomický* – zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy je např. životní cyklus podniku, inflace, nabídka peněz, apod.
- *Politicko-právní* – zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je např. stabilita vlády, daňová politika, regulace zahraničního obchodu, apod.

Mezi výhody této analýzy patří to, že se zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné, dále bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ (např. životní styl, životní prostředí), a také pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

Naopak nevýhodou STEP analýzy je, že někdy nepřinese nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů (TICHÁ, HRON, 2005).

2. 8 Strategická analýza: vnitřní prostředí

2. 8. 1 SWOT analýza

Podle TICHÉ a HRONA (2005) je SWOT zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvížení těch, které mají strategický význam.

Vymezení konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro daný podnik vychází z výše popsané analýzy a její výsledky sumarizuje.

Podle TICHÉ a HRONA (2005) schopnost podniku splnit strategické úkoly závisí na třech základních organizačních předpokladech:

- Koordinace vnitropodnikových jednotek, které musí pracovat společně pro splnění strategického úkolu.
- Motivace pracovních skupin i jednotlivců splnit strategický úkol.
- Technické a manažerské schopnosti (kompetence) řešit problémy a koordinovat řešení.

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je posoudit činnost strategického managementu ve vybraném výrobním podniku.

3.2 Zkoumaný objekt

Zkoumaným objektem je podnik, který se zabývá všeobecnou zakázkovou výrobou pro strojírenský průmysl.

3.3 Základní pojmy

Úkol je obecné vyjádření základní funkce organizace, která je za ideálních podmínek shodná s hodnotami a očekáváním investorů a pojímá také pole působnosti a hranice organizace. Někdy signalizuje v podstatě prakticky jednoduchou, avšak vyzývavou otázku: „Co za obchody to vlastně děláme?“

Strategický záměr vyjadřuje žádaný budoucí stav organizace. Je to aspirace, na jejíž uskutečnění by se měli stratég a možná i generální ředitel pokusit zaměřit úsilí členů organizace.

Cíl většinou vyjadřuje obecné vyjádření směřování v souladu s úkolem. Může mít kvalitativní podobu. Na druhé straně kvantifikace je pravděpodobněji vyjádřena výrazem *účel*, který vyjadřuje přinejmenším upřesnění v souladu s cílem.

Klíčové kvalifikace jsou základy, na nichž organizace staví své konkurenční zvýhodnění na poli aktivit, dovedností nebo know-how, které ji odlišují od ostatních konkurentů a tvoří hodnotu pro zákazníky a klienty.

Koncept *strategie* je dlouhodobé zamýšlené směřování organizace. Obvykle má formu dostatečně volných pokynů, které by měla organizace dodržovat, a způsobu

aktivit vyžadovaných pro dosažení určitých účelů: například co se týče vstupu na trhy, nových produktů nebo služeb, případně způsobů fungování.

Strategická architektura znamená kombinaci zdrojů, aktivit a kompetencí potřebných k uvedení strategie do praxe. Je potřeba v druhé fázi tyto pokyny přetransformovat do specifických postupů a procesů, které vyznačí širší směr pro specifické operační body a pro jednotlivce. Je tudíž důležité provádět na určitém stupni kontrolu a monitorovat tak, do jaké míry postupy naplňují účely a cíle.

3. 4 Zdroje a druh vstupních informací

roční výkazy (rozvaha, výsledovka, výkaz cash flow)

propagační materiál

informace od manažerů podniku

informace dostupné na internetových stránkách

odborná literatura zaměřená na strategické řízení

3. 5 Použité analytické metody – analytická část

a. analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí se zabývá dodavateli, odběrateli a konkurencí.

Dále je zde zahrnuta analýza STEP.

b. analýza vnitřního prostředí

Analýza vnějšího prostředí se zabývá marketingem, lidskými zdroji, výrobní činností a investiční činností.

Dalšími analytickými metodami je finanční analýza, která je zpracována podle SYNKA (2000) a analýza SWOT.

3. 6 Zkratky

metoda A – způsob účtování, pořízení a úbytku zásob

FIFO – metoda oceňování zásob. Pro oceňování se používají nejstarší zásoby

(„první do skladu, první ze skladu“)

STEP – analýza vnějšího prostředí podniku (sociální, technologické, ekonomické a politické faktory, které podnik ovlivňují)

SWOT – analýza vnitřního prostředí podniku (silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení podniku)

3. 7 Období šetření

2006 – 2008

3. 8 Postup práce – syntetická část

získání informací

uspořádání informací

vyhodnocení informací

porovnání informací s odbornou literaturou

návrh na možné zlepšení řízení podniku

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika podniku

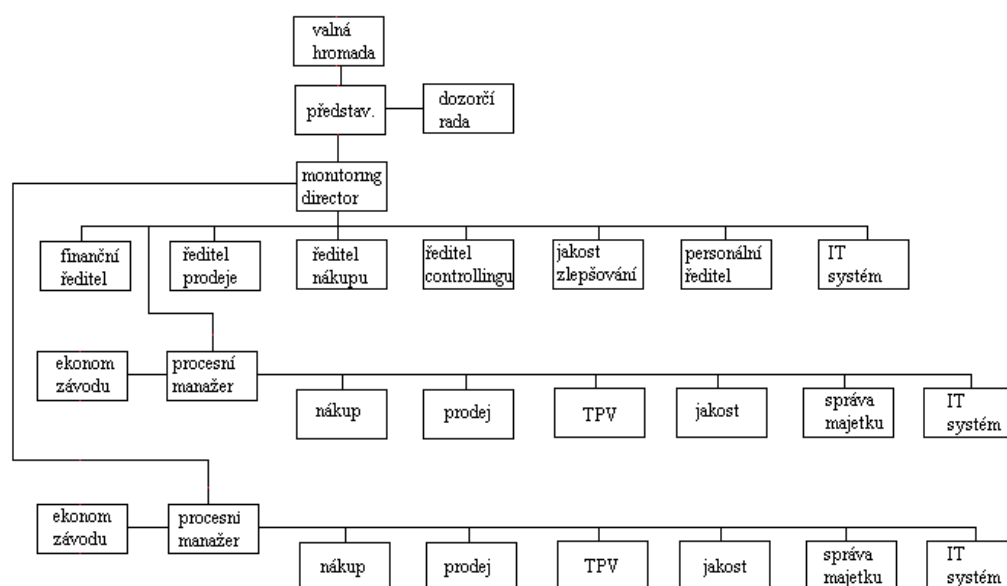
K výzkumu byl zvolen podnik A, který má dlouholetou tradici a jeho výrobní potenciál je soustředěn do dvou výrobních závodů, závod X a závod Y.

Podnik A představuje stabilizovanou soukromou firmu, která je schopna efektivně operovat na světovém trhu. Mezi její dlouholeté strategické obchodní partnery, kromě nejvýznamnějších českých těžebních a energetických firem, patří zákazníci z Německa, Rakouska, Anglie, Francie, Itálie, Švédska, Finska, Dánska, Slovenska, Maďarska, Řecka, ale také z USA, Sýrie nebo Spojených arabských emirátů. V roce 2008 představuje export cca 57 % z celkového objemu tržeb.

4.2 Organizační struktura

Podnik A se dle vnitřního řádu organizačně člení na základní organizační jednotky – střediska odpovědnosti. O vytváření a rušení jednotek odpovědnosti rozhoduje představenstvo na návrh ředitele controllingu, ředitele prodeje nebo nákupu.

Obrázek 1 : Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní tvorba

4.3 STEP analýza

V této analýze je zkoumáno vnější okolí podniku. Ve strojírenském průmyslu je mnoho faktorů, které mohou ovlivnit podnik. V současné době je jedním z velkých problémů nedostatek kvalifikovaných pracovních sil a další hrozbou se jeví vstup nové konkurence na trh.

Celkem bylo zvoleno 10 faktorů, které byly ohodnoceny tím, jaký mají pro společnost význam, dále bylo určeno, jaký mají časový dopad, poté návrh hypotézy, neboli jaký bude předpokládáný vývoj.

Tabulka 1: Faktory analýzy STEP

č.	Faktor	Význam	Dopad	Hypotéza	STEP
1	Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil	1	Středně až dlouhodobý	Dojde ke zlepšení, pokud se finančně podpoří učiliště	S, E
2	Nelegální zaměstnávání	3	Dlouhodobý	Pokud se zlepší faktor č. 1, dojde ke zlepšení	S, E
3	Nedostatek výrobního materiálu	1	Střednědobý	V nejbližší době dojde ke zlepšení	E, T
4	Opoždění dodávek	2	Střednědobý	Dojde ke zlepšení, pokud se zvolí noví dodavatelé	E, T
5	Vývoj technologií	1	Dlouhodobý	Dojde ke zlepšení díky objevování nových technologií na trhu	E, T
6	Nové výrobní materiály	3	Krátkodobý	Může se objevit nový materiál na trhu	E, T
7	Zvyšování cen materiálu	2	Dlouhodobý	Dojde k většímu navýšení ceny	E
8	Vstup nové konkurence na trh	3	Krátko až střednědobý	Bude vyšší konkurence	S, E
9	Stávající konkurence	3	Dlouhodobý	Musíme zvýšit kvalitu služeb	E
10	Změna legislativy	3	Dlouhodobý	Pokud se změní legislativa, může dojít k omezení námi poskytovaných služeb	P

Zdroj: vlastní tvorba

4. 4 Marketing podniku

Marketing podniku je nepostradatelnou a soustavnou činností podniku při jeho aktivitách v návaznosti na tržní prostředí. Je uplatňován v celém působení firmy na trhu. Marketing je podporován především webovými stránkami, na kterých nalezneme historii podniku, jeho současnost, hospodaření, veškeré certifikáty, které obdržel, a také informace pro zájemce o pracovní místo.

4. 5 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou pro podnik nepostradatelné. Vedení podniku se chystá v následujících letech (od 2009) zvýšit počet vlastních pracovníků, v souladu s plánovaným rozšířením výroby. Ke konci běžného období vedení také rozhodlo o navýšení objemu mzdových prostředků pro rok 2009 s jedním hlavním cílem – stabilizovat kmenové jádro zaměstnanců. Stále rostoucí požadavky na kvalitu a přesnost strojírenské výroby kladou vysoké nároky na zaměstnance. Proto jsou zaměstnanci průběžně školeni.

Tabulka 2: Údaje o počtu zaměstnanců

Druh podnikatelské činnosti	2006	2007	2008
Těžká strojírenská výroba	221	231	239
Válečky, pražce, tratě	162	167	167
Ostatní činnosti	20	16	10
Celkem	403	414	416

Zdroj: výroční zpráva podniku

4. 6 Způsob ocenění majetku

Pro účtování pořízení a úbytku zásob je používán způsob A podle účtové osnovy a postupů účtování. Zásoby na skladě jsou vedeny ve skladových cenách, kterou jsou stanoveny váženým aritmetickým průměrem cen z daňových nákladů. Zásoby vytvořené vlastní činností (nedokončená výroba a výrobky) jsou oceňovány ve vlastních nákladech (přímý materiál, náklady práce, ostatní přímé náklady a podíl výrobní režie).

Dlouhodobý majetek je oceňován pořizovací cenou, která zahrnuje cenu pořízení, náklady na dopravu a další náklady s pořízením související. Investice vlastní

výroby se oceňuje vlastními náklady, tj. hodnotou přímých materiálových nákladů, náklady práce a výrobní režii.

Finanční investice se oceňují pořizovací cenou. Vyřazení se provádí metodou FIFO.

4. 7 Výrobní činnost

Závod X je tvořen dvěma výrobními středisky, středisko 1 a středisko 2.

Středisko 1 je nositelem vlastního know-how v oblasti projekce, konstrukce a dodávek logistických systémů pro přepravu zejména kusových materiálů a zboží. Za určité specifikum lze považovat segment mechanizace pro letištní provoz, nádraží a jiné strategicky důležité dopravně-infrastrukturní uzly.

Druhým výrazným produktem vlastního know-how v závodě X je konstrukce a výroba válečků do nejrozličnějších typů dopravníků zajišťovaná střediskem 2. Tyto výrobky nacházejí uplatnění především v těchto oblastech, jako jsou kusová přeprava, přeprava sypkých komodit, speciální vysokootáčkové válečky pro tiskařský průmysl.

Závod X je tradičně dominantním hráčem na českém i slovenském trhu válečků do všech typů dopravníků. Nejvýznamnějším segmentem trhu jsou těžké a speciální válečky pro všechny povrchové i hlubinné doly, hutnictví a energetiku. Největšími zákazníky v tomto segmentu jsou tuzemské doly. V oblasti běžných válečků obsluhuje závod X velmi širokou škálu zákazníků v tuzemsku i zahraničí (pískovny, cementárny, dřevozpracující průmysl, atd.).

Závod Y se profituje zejména na poli těžkého strojírenství. Mezi nejvýznamnější produkty patří mobilní drtiče kamene různých velikostí a výkonů, které jsou vyráběny pro jednoho ze zahraničních partnerů, a dále těžké ocelové konstrukce vyráběné podle zákazníkem dodané dokumentace. Jedná se o nejrozličnější rámy a ocelové konstrukce stavebních a zemědělských strojů či speciální konstrukce. Výrobní sortiment závodu Y je možné rozdělit na opakující se výrobu pro stálé zákazníky a na jednorázové zakázky a projekty.

4. 8 Investiční činnost

Investiční politikou, kterou podnik A realizoval do roku 2008, vytvořil předpoklady pro budoucí výraznější růst objemů výroby. Dokladem toho je pořízení nového lakovacího a tryskacího stroje a lisu. V této oblasti závod X ve spolupráci s externími dodavateli vyvinul zařízení, které přináší řadu úspor a zvýšení produktivity práce.

Podnik A investoval v roce 2008 do dvou nových výrobních strojů. Jedna investice byla financována z vlastních zdrojů a druhá leasingem.

Tabulka 3: Investice do nových strojů

Popis investice	Pořizovací cena (tis. Kč)	Způsob financování
Lakovací a tryskací zařízení	24 000	leasing
Rovnač lis	1 583	vlastní zdroje
Celkem	25 583	

Zdroj: výroční zpráva podniku

Plánované investice

Do dalších let podnik plánuje pořízení celé řady dalších významných strojních investic v celkové hodnotě cca 28mil. Kč, dále pak celkovou obnovu pracoviště povrchových úprav.

4. 9 Finanční činnost

Tabulka 4: Údaje o tržbách v tis. Kč

Rok	2006	2007	2008
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	570 931	555 089	559 157

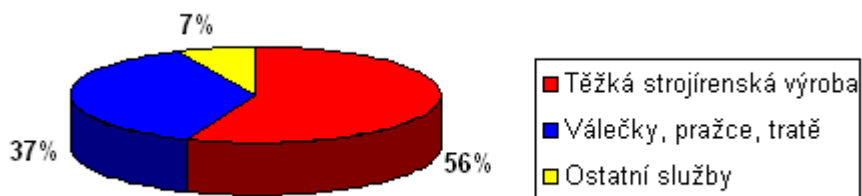
Zdroj: výroční zpráva podniku

Z tabulky 4 můžeme usoudit, jak se vyvíjely v jednotlivých letech tržby podniku za prodej vlastních výrobků a služeb. Oproti roku 2006 došlo v roce následujícím k poklesu přibližně o 15 mil. Kč. V roce 2008 byl již rozdíl o 5 mil. Kč nižší. V tržbách

jsou zahrnuty tři kategorie, a to těžká strojírenská výroba; válečky, pražce, tratě a dále ostatní služby. Tržby za jednotlivé položky v letech jsou uvedeny níže v grafech.

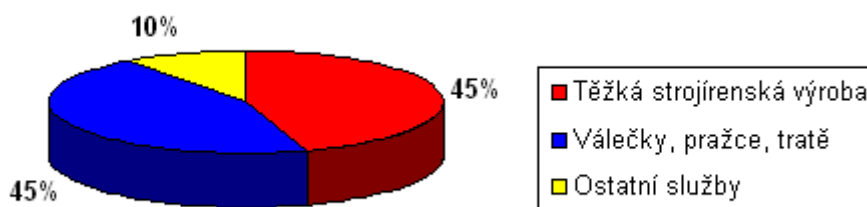
Rozlišení tržeb dle jednotlivých druhů činností podniku v %

Graf 1: Rok 2006



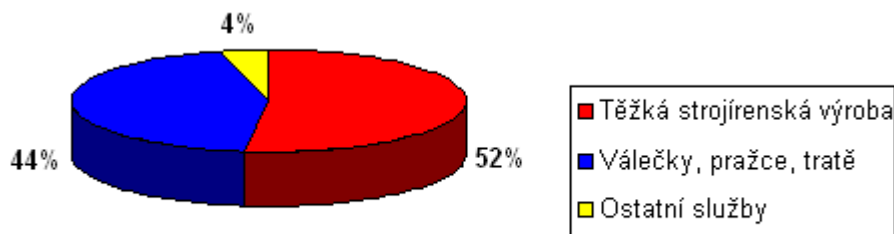
Zdroj: výroční zpráva podniku

Graf 2: Rok 2007



Zdroj: výroční zpráva podniku

Graf 3: Rok 2008



Zdroj: výroční zpráva podniku

Z grafů je patrné, že největším přínosem pro podnik je těžká strojírenská výroba, která tvoří okolo 50 % celkového objemu tržeb. Druhou význačnou položkou je výroba

válečků, pražců a železničních tratí. Tato výroba přináší cca 40 % tržeb. Zbylých 10 % tržeb přináší společnosti ostatní služby, které ovšem v roce 2008 poklesly na pouhých 4 % celkového objemu tržeb.

Tabulka 5: Podíl na celkovém obratu společnosti

Závod X	45 %
Závod Y	55 %

Zdroj: vlastní tvorba

Z tabulky 5 můžeme usoudit, že oba dva závody podniku se na jeho celkovém obratu podílejí téměř stejným podílem, a to závod X 45 % a závod Y 55 %. Rozdíl 10 % je způsoben tím, že závod Y si stojí lépe ve výrobě těžkého strojírenství.

Tabulka 6: Vybrané ekonomické ukazatele za období 2006 – 2008

Položka	2006	2007	2008
Tržby za prodej zboží, výrobků a služeb	573,0	560,3	560,4
Výkony	595,6	591,8	580,6
Materiál a energie	344,3	340,2	337,7
Služby	117,9	107,8	105,7
Osobní náklady	108,2	110,2	110,7
Přidaná hodnota	133,8	144,6	137,3
Provozní výsledek hospodaření	8,3	17,6	0,8
Výsledek hospodaření za účetní období	7,1	5,1	-29,4

Zdroj: výroční zpráva podniku

Předpokládaný finanční vývoj

Finanční plán na další roky počítá s vytvořením kladného výsledku hospodaření. Podnik A předpokládá navýšení míry prodeje o cca 10 % a dále navýšení úspor, zejména v oblasti spotřeby jednicového materiálu a kooperací. Jejich hodnoty dokáže vedení společnosti vysledovat na základě dlouhodobých cenových trendů a dále dohod se strategickými partnery. Na druhé straně se počítá s nárůstem režijních nákladů zejména v souvislosti s uzavřenou smlouvou o finančním leasingu nového tryskacího a lakovacího zařízení ve výši cca 8 mil. Kč/rok a navýšením mezd jako významným

stabilizačním prvkem zejména v řadách dělnických profesí. Reálnost dosažení uvedených předpokladů je založena na prokazatelné zvýšené míře poptávky odběratelů.

Hlavní riziko ve finančním řízení podniku spočívají v tom, že podnik nezíská další cizí zdroje za účelem dorovnání velmi tíživého salda likvidních zdrojů a závazků. Další riziko je nerozložení současných závazků společnosti do co nejdelšího časového období. Dále například zajištění kursových rizik. Jedním z velkých rizik je především platební morálka velkých odběratelů.

4. 10 Vybrané finanční ukazatele

Finanční ukazatele jsou počítány za roky 2007 a 2008.

	běžné období	minulé období
běžná likvidita	1,33	1,53
rychlá likvidita	0,654	0,816
zadluženost	0,593	0,568
krytí úroků	-6,244	1,486
obrat zásob	3,859	4,003
průměrná doba inkasa	85,866	93,349
obrat stálých aktiv	2,363	2,174
obrat oběžných aktiv	1,964	1,873
obrat celkových aktiv	1,072	1,006
rentabilita tržeb	-0,051	0,007
výnosnost celkových aktiv (ROA)	-0,055	0,008
výnosnost vlastního jmění (ROE)	-0,134	0,017

Pro nahlédnutí na finanční situaci podniku bylo propočítáno několik finančních ukazatelů. Je vhodné zde upozornit na několik věcí.

Výrazně se zhoršilo úrokové krytí, což je způsobeno ztrátou z roku 2008. Ztráta byla způsobena nastupující hospodářskou krizí a také tím, že podnik realizoval své zakázky i za cenu delší doby splatnosti. Doba obratu zásob se podařila nepatrně snížit. Zde se ukázalo, že podnik efektivně využívá své zdroje.

Průměrná doba inkasa – zůstává problémem i přes jeho pokles oproti roku 2007. Dlouhá doba inkasa je alarmující, pro vývoj hospodaření podniku nežádoucí. Nízká rentabilita tržeb je opět zapříčiněna ztrátou minulého období.

Podnik A se nemůže spoléhat na včasné placení svých pohledávek. Je potřeba zahájit aktivnější jednání s odběrateli a problém průběžně odstraňovat.

U zásob je vhodné provést jejich optimalizaci a investovat do IT systému, čímž by se například zmodernizovaly procesy výroby a byly by poté výkonnější.

Podnik A používá cizí kapitál pro financování svého rozvoje. Sice za rok 2008 byla vykázána ztráta, ale i přes tuto skutečnost byl podnik schopen splácet úvěr. Tuto skutečnost je zapotřebí nadále sledovat.

Vzhledem k předpokladům vývoje ekonomické situace podnik v dalším roce neuvažuje s významnější změnou v oblasti celkového stavu pohledávek a závazků.

Z hlediska investic vedení podniku nepočítá pro další rok s žádnou významnější položkou. Součástí plánu tak zůstává kapitola běžných oprav a stabilizace technického stavu strojů a zařízení.

4. 11 SWOT analýza

Další analýzou, která byla na podnik aplikována je analýza SWOT. Byly určovány silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a ohrožení. Pomocí této analýzy byly vymezeny vnitřní charakteristiky podniku a jeho okolí, které jsou spojené např. s určitým projektem či typem podnikání.

Obrázek 2: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „Hledání“	SO strategie „Využití“
Ohrožení (T)	WT strategie „Vyhýbání“	ST strategie „Konfrontace“

Zdroj: TICHÁ; HRON, 2005

Silnou pozicí podniku A je jeho postavení v tržním prostředí, což je dobrý výsledek cíleného marketingu. Podnik má již svou tradici, protože na trhu působí již od poloviny minulého století. Dalším silným faktorem je dostupnost úvěrů. Pro podnik je to velmi pozitivní, jelikož v dnešní době není jednoduché, aby podniku byl poskytnut úvěr.

Management podniku je jeho silnou stránkou – viz výsledky hospodaření. Podnik průběžně pečuje o vzdělávání svých manažerů. Tím je zajištěna jeho dobrá výkonnost v průběhu doby.

Silnou stránkou podniku jsou nové technologie podle nejnovějších know-how. Pro podnik to vytváří konkurenční výhodu.

Jednou ze slabých stránek jsou dosluhující technologie, které se v podniku vyskytují už jen zřídka. Jako další slabá stránka podniku jsou nekvalifikovaní zaměstnanci. Jedná se o zaměstnance, kteří byli nově přijati a zatím nenabýli zkušenosti a návyky pro vykonávání své práce.

Jako velká příležitost se pro podnik A jeví vstup na nové trhy, tím jsou myšleny trhy v ostatních regionech, či dokonce trhy zahraniční. Další příležitostí je diverzifikace do nových výrob. Pokud by podnik našel nového investora jako aliančního partnera, mohl by tak snáze expandovat a dostat se na nové trhy.

Do faktorů ohrožení je zařazen vstup nové konkurence, kterou podnik nemůže přímo ovlivnit. Kdyby se v blízkosti podniku objevila konkurence, jež by např. více oslovila své zákazníky nebo nabídla více služeb, mohlo by to pro podnik A znamenat odliv zákazníků, což by ovlivnilo tržby a celou ekonomiku podniku. Dále jako ohrožení je uvedena případná změna Zákoníku práce. To by mohlo např. omezit výrobu. Velké ohrožení a riziko je především v obstarávání vstupů do výroby. Pokud podnik nebude mít například materiál, nebude moci vyrábět, a tím nebude moci plnit své zakázky.

V tabulce 7 jsou vypsány silné a slabé stránky a příležitosti a ohrožení podniku. Poté byly všem faktorům přiřazeny váhy a dále zpracovány do tzv. trojúhelníkové matice, podle které byly faktory ohodnoceny dle své důležitosti od 1 do 11. (viz příloha)

Tabulka 7: Faktory SWOT analýzy

č.	Název faktoru	Pořadí	Skupina SWOT
1	Působnost na trhu	1.	S
2	Dostupnost úvěrů	4.	S
3	Management	6.	S
4	Nové technologie	3.	S
5	Dosluhující technologie	10.	W
6	Nekvalifikovaní zaměstnanci	11.	W
7	Vstup na nové trhy	5.	O
8	Diverzifikace výroby	8.	O
9	Vstup nové konkurence	7.	T
10	Změna Zákoníku práce	9.	T
11	Obstarání vstupů do výroby	2.	T

Zdroj: vlastní tvorba

Zde v tabulce 8 je shrnuto celkové vyhodnocení. Jak je patrné, nejčetnější ze SWOT analýzy jsou silné stránky a dále pak ohrožení.

Tabulka 8: SWOT analýza

Skupina SWOT	Počet faktorů	Σ vah za skupinu (%)
Silné stránky (S)	4	36
Slabé stránky (W)	2	18
Příležitosti (O)	2	18
Ohrožení (T)	3	28
<i>Součet:</i>	<i>11</i>	<i>100</i>

Zdroj: vlastní tvorba

Po vyhodnocení SWOT analýzy bylo logicky dospěno ke strategii silných stránek a ohrožení, čili strategii „konfrontace“

Obrázek 3: Výsledek SWOT analýzy

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „Hledání“	SO strategie „Využití“
Ohrožení (T)	WT strategie „Vyhýbání“	ST strategie „Konfrontace“

Zdroj: TICHÁ; HRON, 2005

V rámci segmentu matice SWOT – ST jsou navrhovány tři varianty strategie:

1. *Likvidace konkurence*

Ovládnout a převzít pozici konkurence, dostat se ještě více do povědomí zákazníků. Mírným snižováním cen výrobků začít zavádět výhody pro zákazníky.

2. *Spolupráce s novým dodavatelem*

Způsob vytvoření spolupráce s novým dodavatelem, případně se s ním spojit (vytvořit alianci). Případné spojení by pro podnik mohlo znamenat vytvoření lepší pozice na trhu či její posílení.

3. *Vstup na nové trhy*

Posílení pozice na trhu, například pokud by se podnik propojil s některým jiným významným podnikem, který působí na evropském trhu.

4. 12 Postavení strategického managementu podniku

Každé vedení podniku řeší problémové situace, střídající se úspěchy a neúspěchy. Strategický management má nejdůležitější a nejnáročnější úkol. Připravuje podnik na budoucnost, kterou ovšem nezná, a tudíž musí předpovídat situace, které by mohly v dohledné době nastat.

Po osobním setkání se strategickým managementem podniku A lze konstatovat, že svou práci zvládá s přehledem a jistotou.

Zaujetí pro obor je zde vidět na každém kroku, na všech vedoucích pozicích jsou dosazení fundovaní pracovníci, ti své práci rozumí a vědí, co dělají. V loňském roce, když podnik vykazoval velkou ztrátu, zasedalo vedení podniku a pomocí brainstormingu hledali řešení, jak se z této situace dostat.

4. 12. 1 Kategorie strategického managementu

Management netvoří optimálně dělený tým. Názorová nejednotnost se vyznačuje jednak směrem progresivní a rychlé inovace technologií a jednak zastánci setrvávajících na vyzkoušených a dříve ověřených technologiích, které ale rychle zaostávají.

4. 12. 2 Cíl strategického managementu

Strategie podniku A je naplňována každodenními rutinními činnostmi, které podnik provádí podle operativních plánů výroby. Znalost strategie je považována ve vrcholovém managementu za samozřejmost.

Rozhodování strategického managementu je úspěšné jen tehdy, pokud je realizací strategie zajištěna kontinuita a prosperita podnikání.

4. 12. 3 Činnosti vrcholového managementu

Vrcholoví manažeři v podniku kontrolují především strategické cíle, které jsou v oblasti trhu, majetku a ekonomických a lidských zdrojů.

Velmi pozitivně je hodnoceno to, že jednotlivé oblasti managementu mezi sebou aktivně spolupracují. Předávají si navzájem důležité informace a v případě zjištění

nějaké chyby ji začnou okamžitě bez jakéhokoli čekání řešit. Vedení podniku si uvědomuje, že jednotlivé úrovně managementu jsou navzájem propojené a tím pádem také závislé. Není možné mít dokonalou kontrolu, pokud by mezi sebou jednotlivé útvary nespolupracovaly.

4. 12. 4 Management a tržní prostředí

Důležitým klíčovým faktorem je pro podnik poptávka. Cílená poptávka je předpokladem existence podniku.

Co se týče konkurenčních firem pro podnik A, vyskytují se spíše na zahraničním trhu, kde podnik A také působí. Pro podnik je to výzvou, aby byl jedinečný a unikátní pro své zákazníky. Proto se snaží svůj potenciál stavět na nejlepších pracovnících, kteří pro podnik udělají maximum.

Působení vrcholového managementu v oblasti operativního řízení výroby soustavně komunikuje s podřízenými pracovníky a ty motivuje k bezchybnému plnění plánů výroby a tím i plnění cílů strategie.

4. 12. 5 Podmínky úspěchu

K tomu, aby podnik prosperoval a profitoval, je zapotřebí mít silné vedení. Ve zkoumaném podniku tomu tak je. V jeho čele stojí fundovaní manažeři, kteří mají jasnou vizi a z ní odvozenou strategii. Požadavek je splnit stanovenou strategii, a tak osobně řídí její formulaci a implementaci. Přesvědčení manažerů o nezbytnosti strategie, pochopení určitých specifik, osvojení principů strategického myšlení, a to nejen teoreticky, dále systém strategického řízení a zajištění zdrojů, to vše je hlavním úkolem strategického managementu. Aby byl splněn, napomáhá tomu i kvalifikovaný střední management a dobré podnikové klima.

Velkou výhodou pro podnik A je dostatečná vůle a odvaha vrcholového managementu.

Dobré rozpracování strategických operací a jasně stanovené cíle se řadí k dalším kladným zajištěním. Dále je zapotřebí vyzdvihnout pracovní kolektivy, které si mezi sebou snaží vyhovět a vyjít vstříc.

Management podniku se již dávno oprostil od ideologií a své problémy řeší věcně. Hospodářskou krizi bral v úvahu jako nevyhnutelnou. V tu chvíli byl připraven začít novou etapu. V podniku museli spoléhat především sami na sebe. Bylo jasné, že o výsledku hospodaření rozhodnou především zákazníci.

A na co by strategický management neměl zapomenout? Strategičtí manažeři musí mít stále na paměti, že růst podniku, kladný výsledek hospodaření a také především kvalita výroby se řadí na první místa všech cílů. A také to, že management je vzorem všem ostatním v podniku.

5 Závěr

Cílem práce bylo posoudit činnost strategického managementu ve vybraném výrobním podniku. Jako zkoumaný objekt byl zvolen podnik A, který se zabývá všeobecnou zakázkovou výrobou pro strojírenský průmysl. Má dlouholetou tradici a jeho výrobní potenciál je soustředěn do dvou výrobních základen, závodu X a závodu Y.

První analýza, která byla na podnik aplikována, byla analýza STEP. Výsledkem bylo zvolených 10 faktorů, které mají na podnik vliv. Analýza prokázala, že podnik nejvíce ovlivňují faktory ekonomické a technologické.

V oblasti marketingu si podnik A zakládá především na své dlouholeté tradici. Na zaměstnance je stále kladen důraz na kvalitu a přesnost ve výrobě, a tak jsou průběžně školeni.

Co se týče finanční stránky podniku, držel se stále v kladném výsledku hospodaření a až v roce 2008 se dostal do ztráty. Bylo to způsobeno jednak pomalým rozjezdem obou závodů, dále nastupující hospodářskou krizí a v neposlední řadě také tím, že podnik exportuje významnou část své výroby do zahraničí, tímto se negativně projevil silný kurz CZK vůči EUR. Podniku se toto nepodařilo vyřešit dostatečným počtem zakázek, a tak jeho výsledek hospodaření byl záporný.

Druhá analýza aplikovaná na podnik A byla SWOT analýza. Podle této analýzy bylo vyhodnoceno fungování podniku. Podnik A byl po vyhodnocení zařazen do kategorie „ST“ čili strategie „Konfrontace“. Jako návrh byly pro podnik navrženy tři způsoby strategie a to: likvidace konkurence, spolupráce s novým dodavatelem a vstup na nové trhy.

Zkoumanou oblastí řízení byl strategický management. Tito vrcholoví manažeři v podniku kontrolují především strategické cíle. Jedná se například o prodej, vývoj zisku a nákladů. Svůj úspěch vidí v růstu podniku, ve zlepšování kvality svých výrobků, ve snižování nákladů, v rychlosti plnění zakázek a včasném placení odběratelů. Jedině s pomocí těchto vyjmenovaných faktorů lze dosáhnout kladného výsledku hospodaření.

6 Summary

Cílem bakalářské práce bylo posouzení činnosti strategického managementu ve vybraném výrobním podniku.

Zkoumaný objekt, podnik A, se zabývá všeobecnou zakázkovou výrobou pro strojírenský průmysl. Veškeré analýzy (finanční analýza, SWOT analýza, STEP analýza) byly provedeny v letech 2006 až 2008. Na těchto základech byly stanoveny předpoklady budoucího vývoje. Tyto předpoklady ovlivňovaly faktory z vnějšího i vnitřního prostředí podniku.

Byly stanoveny tři varianty budoucího vývoje, a to likvidace konkurence, spolupráce s novým dodavatelem a vstup na nové trhy.

Strategičtí manažeři podniku A svůj úspěch vidí v růstu podniku, ve zlepšování kvality svých výrobků, ve snižování nákladů, v rychlosti plnění zakázek a ve včasném placení odběratelů. Jedině pomocí těchto faktorů lze dosáhnout kladného výsledku hospodaření.

Klíčová slova: strategie podniku, strategický management, varianty budoucího vývoje

The aim of this thesis has been to assess the activities of strategic management in the production plant.

An inspected object, the firm A, is engaged in custom manufacturing for the general engineering industry. All the analysis (a financial analysis, a SWOT analysis, a STEP analysis) were performed between 2006 and 2008. On these basis were established assumptions of future development. These assumptions affected the factors of external and internal environment of business.

There were presented three options for future development, i.e. the destructions of competition, the cooperation with new suppliers in the business growth, the improvement of the quality of their products, in the cost reduction, in the quick fulfillment of contracts and in the timely payment from the customers. Only with these factors can be achieved positive economic results.

Keyword: business strategy, strategic management, options for future development

7 Použitá literatura

1. JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3.
2. KEŘOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení: Teorie pro praxi* 1. vyd., Praha, C. H. Beck, 2004, 184 str., ISBN 80-7179-885-1.
3. PORTER, M., E. *Konkurenční strategie*. Victoria Publishing s. r. o., Praha 1994, 403 str., ISBN 80-85605-11-2.
4. SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. Grada Publishing a. s. Praha, 2003, 270 str., ISBN 80-247-0198-7
5. SOUČEK, Z. – MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava, Montanex a. s., 1998, 180 str., ISBN 80-85780-93-3.
6. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*., C. H. Beck, 2000, 456 str., ISBN 80-7179-388-4.
7. TICHÁ, I., HRON J. *Strategické řízení*. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005, 238 str., ISBN 80-213-0922-9.
8. VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha, Management Press, 2000, 443 str., ISBN 80-7261-068-6.

8 Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1	str. 28
Tabulka 2	str. 29
Tabulka 3	str. 31
Tabulka 4	str. 31
Tabulka 5	str. 33
Tabulka 6	str. 33
Tabulka 7	str. 38
Tabulka 8	str. 38

Seznam obrázků

Obrázek 1	str. 27
Obrázek 2	str. 36
Obrázek 3	str. 39

9 Přílohy

Příloha 1 Trojúhelníková matice vyhodnocení faktorů SWOT

Příloha 2 Vyhodnocení faktorů analýzy SWOT

Příloha 3 Rozvaha k 31. 12. 2008

Příloha 4 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2008

Příloha 1: Trojúhelníková matice vyhodnocení faktorů SWOT

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	5	6	7	8	9	10	11		
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	5	6	7	8	9	10	11		
		4	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	6	7	8	9	10	11			
		5	5	5	5	5	5	5	5	5
		6	7	8	9	10	11			
			6	6	6	6	6	6	6	6
	7	8	9	10	11					
		7	7	7	7	7	7	7	7	7
			8	9	10	11				
				8	8	8	8	8	8	8
				9	10	11				
					9	9	9	9	9	9
					10	11				
						10	10	10	10	10
							11	11	11	11

Zdroj: vlastní tvorba

Příloha 2: Vyhodnocení faktorů analýzy SWOT

číslo faktoru	název faktoru	pořadí	skupina SWOT	absolutní četnost
1	Působnost na trhu	1.	S	10
2	Dostupnost úvěrů	4.	S	7
3	Management	6.	S	5
4	Nové technologie	3.	S	8
5	Dosluhující technologie	10.	W	1
6	Nekvalifikovaní zaměstnanci	11.	W	5
7	Vstup na nové trhy	5.	O	1
8	Diverzifikace výroby	8.	O	3
9	Vstup nové konkurence	7.	T	4
10	Změna zákona	9.	T	0
11	Nedostatek materiálů	2.	T	9

Zdroj: vlastní tvorba

Příloha 3: Rozvaha k 31. 12. 2008 (v tis. Kč)

AKTIVA CELKEM		2008			2007
		<i>brutto</i>	<i>korekce</i>	<i>netto</i>	<i>netto</i>
AKTIVA CELKEM		755 110	-179 009	576 101	570 987
A	Pohledávky za upsané vlastní jmění	0	0	0	0
B	Dlouhodobý majetek	440 480	-179 009	261 471	264 318
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	26 296	-21 790	4 506	3 989
B.I.1.	Software	24 102	-21 727	2 375	3 958
B.I.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	13	31
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	368 362	-157 219	211 143	187 987
B.II.1.	Pozemky	18 037	0	18 037	18 096
B.II.2.	Stavby	145 136	-40 027	105 109	94 090
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	195 739	-117 129	78 610	42 759
B.II.4.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 595	-63	1 532	4 383
B.II.5.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	7 722	0	7 722	25 713
B.II.6.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	133	0	133	2 946
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	45 882	0	45 882	72 342
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	30 280	0	30 280	31 800
B.III.2.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	25 000
B.III.3.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	15 542	0	15 542	15 542
C	Oběžná aktiva	314 630	0	314 630	306 669
C.I.	Zásoby	160 106	0	160 106	143 542
C.I.1.	Materiál	28 887	0	28 887	30 384
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	120 371	0	120 371	102 676
C.I.3.	Výrobky	10 719	0	10 719	10 046
C.I.4.	Zboží	129	0	129	100
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	336
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	3 781	0	3 781	0
C.II.1.	Jiné pohledávky	3 781	0	3 781	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	143 583	0	143 583	149 258
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	140 477	0	140 477	140 274
C.III.2.	Stát-daňové pohledávky	184	0	184	4 429
C.III.3.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	658	0	658	1 036
C.III.4.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C.III.5.	Jiné pohledávky	2 264	0	2 264	3 519
C.IV.	Finanční majetek	7 160	0	7 160	13 869
C.IV.1.	Peníze	2 028	0	2 028	1 503
C.IV.2.	Účty v bankách	5 132	0	5 132	12 366
D.I.	Časové rozlišení	0	0	0	0
D.I.1.	Náklady příštích období	0	0	0	0
D.I.2.	Příjmy příštích období	0	0	0	0

PASIVA		2008	2007
PASIVA CELKEM		576 101	570 987
A	Vlastní kapitál	234 570	246 679
A.I.	Základní kapitál	202 809	202 809
A.I.1.	Základní kapitál	202 809	202 809
A.II.	Kapitálové fondy	56 869	39 519
A.II.1.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	56 869	39 519
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	6 024	5 139
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	3 963	2 994
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	2 061	2 145
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-1 757	-5 870
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	4 113	0
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-5 870	-5 870
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-29 375	5 082
B.	Cizí zdroje	341 531	324 308
B.I.	Rezervy	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	977
B.II.1.	Odložený daňový závazek	0	977
B.III.	Krátkodobé závazky	236 321	199 985
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	214 838	186 417
B.III.2.	Závazky ke společníkům	0	0
B.III.3.	Závazky k zaměstnancům	5 821	5 917
B.III.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění	5 576	2 940
B.III.5.	Stát-daňové závazky a dotace	799	791
B.III.6.	Krátkodobé přijaté zálohy	8 752	3 902
B.III.7.	Dohadné účty pasivní	0	0
B.III.8.	Jiné závazky	526	18
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	105 219	123 345
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	17 123	24 905
B.IV.2.	Běžné bankovní úvěry	88 096	98 440
C.I.	Časové rozlišení	0	0
C.I.1.	Výdaje příštích období	0	0
C.I.2.	Výnosy příštích období	0	0

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2008 (v tis. Kč)

		2008	2007
I.	Tržby za prodej zboží	1 297	5 187
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 236	4 347
+	Obchodní marže	61	840
II.	Výkony	580 644	591 803
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	559 157	555 089
II.2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	18 712	36 315
II.3.	Aktivace	2 775	399
B	Výkonová spotřeba	443 356	448 085
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	337 677	340 245
B.2.	Služba	105 679	107 840
+	Přidaná hodnota	137 349	144 558
C	Osobní náklady	110 658	110 223
C.1.	Mzdové náklady	79 041	79 548
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti	2 598	1 496
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení	27 336	27 583
C.4.	Sociální náklady	1 683	1 596
D.	Daně a poplatky	363	945
E.	Odpisy NIM a HIM	21 774	15 328
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	28 690	7 127
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	24 294	284
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	4 396	6 843
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	26 197	3 448
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	24 240	361
F.2.	Prodaný materiál	1 957	3 087
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. oblasti a kompl. n.	-4 138	627
IV.	Ostatní provozní výnosy	50 503	36 778
H.	Ostatní provozní náklady	60 907	40 271
*	Provozní výsledek hospodaření	781	17 621
V.	Výnosové úroky	601	581
N.	Nákladové úroky	5 040	3 655
VI.	Ostatní finanční výnosy	7 847	7 222
O.	Ostatní finanční náklady	35 658	16 339
*	Finanční výsledek hospodaření	-32 250	-12 191
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	-2 040	348
Q.1.	Daň z příjmu za běžnou činnost - splatná	0	0
Q.2.	Daň z příjmu za běžnou činnost - odložená	-2 094	348
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-29 375	5 082
VII.	Mimořádné výnosy	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-29 375	-29 375