

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Petr Řehoř

Autor

Lenka Tůmová

2008

Bakalářská práce v nezkrácené podobě.

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

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

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Dačicích 15.4.2008

Lenka Tůmová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Petru Řehořovi.

Současně děkuji vedení a pracovníkům akciové společnosti Centropen, Ing. Petru Žahourkovi, za vedení, věcné připomínky a pomoc při zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

1.	ÚVOD	10
2.	LITERÁRNÍ REŠERŠE	11
2.1	Vnější prostředí	11
2.2	Vnitřní prostředí	13
2.2.1	Analýza vnitřního prostředí	13
2.2.2	Metody analýz vnitřního prostředí	14
2.2.2.1	Analýza portfolia	14
2.2.2.2	Matice BCG	14
2.2.2.3	Matice GE	16
2.2.2.4	Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech	17
2.3	Proces strategického řízení	18
2.4	Strategie	20
2.4.1	Firemní kultura	21
2.4.2	Organizační struktura	22
2.5	Analýza SWOT	23
2.6	Financování	25
2.6.1	Finanční analýza	25
2.7	Konkurenční výhoda	28
3.	CÍL A METODIKA	29
3.1	Matice BCG	30
3.2	Finanční analýza	30
4.	CHARAKTERISTIKA AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI CENTROPEN DAČICE	34
4.1	Historie firmy	34
4.2	Organizační struktura	36
4.3	Charakteristika výrobního programu	37
5.	ANALÝZY A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	39
5.1	Analýza vnějšího prostředí	39

5.1.1	Charakteristika trhu	39
5.1.2	Porterův model	40
5.2	Analýza vnitřního prostředí	41
5.2.1	Přístup bostonské poradenské skupiny – matice BCG	41
5.2.2	Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech	44
5.2.3	Analýza SWOT - silné a slabé stránky firmy, její příležitosti a hrozby	56
6.	DISKUSE – NÁVRHY CÍLŮ DO BUDOUCNA	59
7.	ZÁVĚR	63
	Summary	64
8.	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	65
	Seznam obrázků a tabulek, Seznam příloh	66
9.	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Tato práce je zpracovávána jako závěrečný projekt bakalářského studia na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, Ekonomické fakultě, katedře řízení, studijního programu Ekonomika a management a oboru obchodně podnikatelského.

Téma bakalářské práce zní „Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku“. Práce byla zpracována a věnuje se akciové společnosti Centropen, která sídlí v Dačicích a je jedním z největších výrobců fixů v Evropě. Vyrábí však mnohem širší sortiment – linery, rollery, zvýrazňovače, značkovače, popisovače, kreativní sety pro děti, stíratelné tabulky, stojánky na čtení, foukací fixy a šablony. Tato firma se může pochlubit již opravdu dlouhou tradicí, kdy docházelo nejen ke změně vyráběného sortimentu, který v začátcích představoval především plnicí pera, ale například i technická pera a šablonová pera, která postupem doby byla pozvolna nahrazována novým sortimentem, který vyústil až do dnešního výrobního programu. Řada dalších rozhodujících faktorů byla zaznamenána i v oblasti vlastnických vztahů a to od původně malé soukromé firmy s cca 50 pracovníky, přes pozdější odštěpný závod státního podniku až po samostatný státní podnik, který se následně přetransformoval na soukromou akciovou společnost v držení ryze českého kapitálu, což jistě není zanedbatelné, neboť takovýchto společností v České republice ubývá.

Za zmínku jistě stojí i fakt, že Dačice leží na pomezí Čech, Moravy a Rakouska, což odedávna představuje oblast zejména se zemědělským zaměřením, kde je tento průmyslový závod jednou z mála výjimek a tedy i proto jde jistě o výhodné strategické umístění.

Závěrem úvodu bych chtěla ještě zmínit fakt, že jsem ve výše uvedené firmě byla i já zaměstnána po dobu šesti let a jsem přesvědčena, že to není na úkor subjektivního zpracování prováděných analýz, spíše že pohled zevnitř mohl být v mnoha případech ku prospěchu věci.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Žádná firma působící v tržní ekonomice nemůže fungovat sama o sobě, v nějakém vakuu a uplatňovat pouze své zájmy a zabývat se pouze svými vlastními problémy. Všechny firmy jsou neustále ovlivňovány svým okolím.

Toto okolí rozdělujeme na vnější a vnitřní prostředí firmy. Zjednodušeně bychom mohli říci, že vnitřní prostředí jsme schopni ovlivňovat vlastními silami a aspekty vnějšího prostředí můžeme ovlivnit podstatně nesnadněji nebo dokonce vůbec a musíme se tedy s jejich existencí smířit a umět obstát před jejich působením na naši firmu.

Abychom „postavili“ firmu konkurenceschopnou a silnou musíme vnější prostředí umět zvládat a vnitřní prostředí sestavit a pochopit jeho fungování tak, aby firma byla s to zvládat například i určité výkyvy trhu či dopady politických změn.

2.1 Vnější prostředí

Kotler (1992) okolí firmy rozděluje na makroprostředí a mikroprostředí. „Makroprostředí se skládá z větších společenských sil, které ovlivňují veškeré účastníky mikroprostředí. Patří mezi ně: demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní síly.“

Demografické prostředí se zabývá různými aspekty spojenými s lidmi – potencionálními zákazníky. Jedná se o jejich geografické rozložení, hustotu, věkové kategorie, mobilitu a další.

Ekonomické prostředí zahrnuje činitele, kteří ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů. Kupní síla obyvatel závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách a úvěrech.

Přírodní prostředí je většinou lidských činností výrazně zatěžováno, zvláště pak činností průmyslovou. Abychom zabránili neustále se zhoršujícímu stavu ovzduší, čistoty vodních zdrojů a půdy jsou zaváděny stále rozsáhlejší a přísnější ekologická opatření (čističky odpadních vod, odsiřovací zařízení, šetření energií

a využívání jejich alternativních zdrojů) a mělo by být v zájmu všech firem i jednotlivců se k výše uvedeným přírodním zdrojům chovat co nejšetrněji.

Technologické prostředí je nejvýrazněji a nejrychleji se proměňující oblastí. Pro každou firmu je důležité pozorné sledování trendů vývoje různých oblastí, neboť i zdánlivě nesouvisející mohou mít zásadní vliv pro rozvoj vlastní výroby či následný chod a konkurenceschopnost firmy.

Politické prostředí je odrazem politické situace v zemi. Zahrnuje veškeré platné zákony, ostatní legislativu, nastavení konkurenčních podmínek daného trhu souvisejících s vlastním ekonomickým systémem platným v příslušném státě. Pro podnikatelské prostředí je důležitá politická a právní stabilita, aby nedocházelo ke zbytečně častým změnám v zákonech a díky těmto změnám k nastolování značně chaotických podmínek pro podnikání.

Kulturní prostředí vyjadřuje společnost, ve které lidé vyrůstají a díky níž jsou formována jejich základní přesvědčení a žebříček hodnot. Základní hodnoty jsou předávány výchovou v rodině či ve škole. A jsou zpravidla velmi stálé. Proměnlivější a snadněji ovlivnitelné jsou přesvědčení druhotná. A ta se stávají cílem podnikatelů (např. při zjišťování spotřebitelských potřeb).

Výše uvedené faktory patří mezi faktory vnějšího prostředí a firma je většinou nemůže ovlivnit nebo jen v omezené míře i přesto však musí s jejich přítomností a vlivem počítat a provádět tedy jejich analýzu, aby bylo možné přijmout případná opatření pro zmírnění negativních jevů a podporu jevů pozitivních. Mezi metody analýzy vnějšího prostředí firmy patří Porterův model a STEP analýza. Analýza vnějšího prostředí je považována za klíčový krok v strategickém procesu.

Do mikroprostředí Kotler (1992) zahrnuje dodavatele, společnost, marketingové zprostředkovatele, zákazníky.

Mezi dodavatele řadíme veškeré firmy či fyzické osoby, které poskytují potřebné vstupy pro společnost, ale i její konkurenční podniky. Díky těmto vstupům je společnost následně schopná vyrobit své výrobky či poskytovat služby.

Marketingovými zprostředkovateli označujeme ty, kteří společnosti vypomáhají při umístění výrobků na trhu - propagaci, prodeji, distribuci ke konečným zákazníkům.

Zákazníkem výrobní firmy nejsou myšleni pouze jednotliví spotřebitelé, ale i například další zprostředkovatelé, velkoobchody či distributoři na koncové trhy.

Prostředí označované podle Kotlera (1992) jako makroprostředí a mikroprostředí bychom pro snadnější pochopení mohli též nazvat jako okolí firmy (ekonomické faktory, politické faktory, sociokulturní faktory, technologické faktory a odvětvové okolí (dodavatelé, konkurenti, zákazníci) (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

2.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je „nejbezprostřednější“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Analýzy tohoto prostředí se tedy vztahují na všechny činnosti uvnitř podniku zejména na výrobu a vývoj, marketing, zhodnocení finanční situace, personální řízení, nákup a prodej. Neodlučitelně k analýze vnitřního prostředí musíme zařadit i řešení firemní strategie. Na strategii a strategické plánování je většinou pohlíženo jako na záležitost, z časového hlediska, dlouhodobou. Její tvorbou a následnou realizací se tedy v první řadě musí zabývat vedení a nejvyšší management.

Stanovení strategie je výsledkem procesu strategického řízení, který zahrnuje tyto etapy: vize, poslání firmy, cíle, analýza situace (vnější a vnitřní prostředí), formulace strategie, implementace strategie, strategická kontrola.

2.2.1 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je prostředí uvnitř organizace, ve kterém musí manažeři vykonávat své manažerské funkce. Manažeři zastávají určité pozice v organizační struktuře, vykonávají řadu aktivit, které vyžadují jejich čas a specifické dovednosti, potřebné pro fungování ve vnitřním prostředí organizace. Většina aktivit organizace se realizuje na třech odlišných, ale do určité míry se překrývajících úrovních. Tyto úrovně se nazývají: operační, technická a strategická.

- Operační úroveň je základem fungování jakékoli organizace, úkolem je co nejlépe alokovat disponibilní zdroje pro produkování požadovaných výstupů.
- Technická úroveň – činnosti realizované na operační úrovni je třeba koordinovat a určovat, které výrobky nebo služby mají být produkovány.
- Strategická úroveň – musí mít jistotu, že technická úroveň funguje v souladu s obecnými požadavky společnosti. Strategická úroveň musí určovat dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 2000).

Mezi faktory vnitřního prostředí řadíme – specifické přednosti, dostupné zdroje, relativní konkurenční sílu, silné a slabé stránky, vyváženost portfolia. Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Analýza zdrojů a schopnosti je proto velmi zásadním východiskem, je orientovaná jednak na jednotlivé druhy zdrojů, jednak na schopnosti, jak tyto zdroje využívat. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

2.2.2 Metody analýz vnitřního prostředí

2.2.2.1 Analýza portfolia

Analýza portfolia je diagnostická metoda použitelná pro analýzu podniků s diverzifikovanou strukturou aktivit. Diagnostická práce v oblasti podnikového portfolia by měla být prováděna automaticky v pravidelných intervalech a také vždy, když se struktura portfolia změní.

2.2.2.2 Matice BCG (Boston Consulting Group)

Základní logika tohoto modelu je v tom, že úměrný tržní podíl je přímo spojen s tvorbou peněz a ziskovostí. Vertikální osa se vztahuje k míře růstu trhu, na který je každý obchod (nebo výrobek) zaměřen. Obchody nebo výrobky

s vysokým relativním tržním podílem a nízkým růstem nevyžadují velké investice a vytvářejí množství hotových peněz (odtud pojmenování dojné krávy). Psi mají nízké relativní podíly na trzích s nízkým růstem: proto mají jen nepatrnou naději, že se nadále na trhu udrží. Otazníky označují budoucí umístění na rostoucím trhu. Tyto obchody nebo výrobky vyžadují velké obnosy peněz. Aby se přeměnily ve hvězdy. Hvězdy jsou schopny financovat svůj vlastní vývoj. Protože mají vedoucí pozici v umístění na svých trzích (BOWMAN, 1996).

První matice portfolia, která se dočkala širokého uplatnění, byla čtyřdílná mřížka, jejímž průkopníkem byla Boston Consulting Group.

Osami matice jsou:

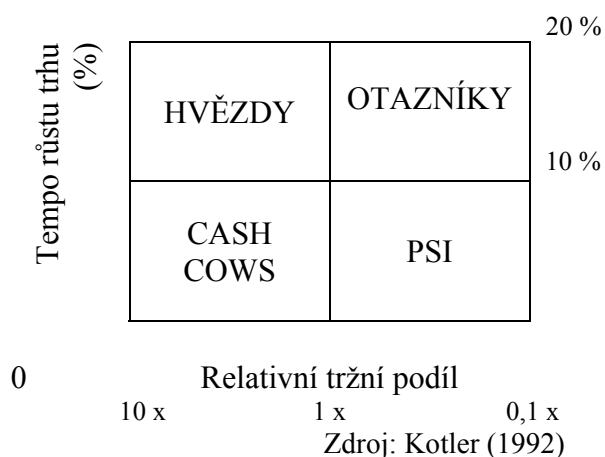
- míra růstu odvětví,
- relativní tržní podíl.

(TICHÁ, HRON, 2007)

Bostonská poradenská skupina (BCG), přední poradenská skupina v oblasti řízení vyvinula a popularizovala přístup známý jako matice **růst – podíl**, kde matice je rozdělena do čtyř kvadrantů, z nichž každý představuje odlišný typ obchodů.

Cílem této analýzy je rozhodnout, které výrobní skupiny budovat, které udržovat, které sklízet a kterých je třeba se zbavit. Rozdělení do kvadrantů, je uvedeno v obrázku 1.

Obrázek 1 Matice růst – podíl Bostonské poradenské skupiny



Tempo růstu trhu na svislé ose představuje roční tempo růstu trhu, na kterém jsou obchody realizovány. Tempo růstu trhu větší než 10 % je považováno za vysoké. Vodorovná osa představuje relativní podíl výrobní skupiny vzhledem k tržnímu podílu největšího konkurenta. Relativní podíl 0,1 znamená, že objem prodeje skupiny představuje 10 % objemu prodeje největšího konkurenta a relativní podíl 10 znamená, že objem prodeje je desetkrát větší než objem prodeje konkurenta. Tento podíl je rozdělen na vysoký a nízký, přičemž dělicí čára je dána velikostí relativního tržního podílu 1. Stupnice relativního tržního podílu je logaritmická proto, aby stejné vzdálenosti vyjadřovaly stejné procentuální zvýšení (KOTLER, 1992).

Jednotlivé kvadranty BCG matice jsou identifikovány českými překlady názvů. Hvězdy (Stars) – výrobky, u nichž má podnik vysoký podíl na trhu a růst trhu je vysoký. Podnik by se měl snažit udržet tyto výrobky v daném poli. Udržení pozice při vysokém růstu trhu sice za této situace zpravidla vyžaduje vynakládání dalších finančních prostředků, na druhé straně prodeje těchto výrobků značné finanční prostředky přinášejí.

Dojné krávy (Cash cows) – výrobky s vysokým podílem na trhu, jehož růst je však již nízký. V této situaci již není pro podnik výhodné prodej takovýchto výrobků výrazně finančně podporovat. Rozumnější bude orientace na pouhé sklizení zisků z prodeje.

Problémové děti, otazníky (Problem child) – u těchto výrobků se podnik musí snažit buď zlepšit svojí tržní pozici, což zpravidla vyžaduje značné finanční prostředky, anebo postupně uvažovat o odchodu z této části trhu.

Psi (Dogs) – výrobky, u nichž tržní pozice je slabá a růst trhu je nízký. V tomto případě je zřejmé, že nemá smysl investovat finanční prostředky do zlepšení pozice na trhu a je třeba uvažovat o stažení příslušného výrobku z výroby (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006).

2.2.2.3 Matice GE (General Electric)

Matice vyvinutá firmou General Electric je devítibuněčná matice o dvou dimenzích: celková atraktivita odvětví a síla podniku, jeho konkurenční pozice.

Obrázek 2 Matice GE

Atraktivita odvětví	vysoká			
	střední			
	nízká			
		silná	průměrná	slabá
		Konkurenční pozice		

Zdroj: Tichá, Hron (2007)

Devět políček v rámci matice je sdruženo do tří zón.

První zóna se skládá ze tří políček v levém horním rohu, kde je vysoká dlouhodobá atraktivita odvětví a konkurenční pozice je příznivá (aktivity v této oblasti jsou z hlediska investic prioritní).

Druhá zóna se skládá ze tří políček po diagonále od levého dolního rohu do pravého horního rohu (aktivity v této oblasti – průměrná pozornost z hlediska investic, strategie udržovací).

Třetí zóna se skládá ze tří políček v pravém dolním rohu. Strategickým doporučením pro tuto oblast je ukončení činnosti (kromě výjimečných případů, kdy lze uvažovat o znovunabytí pozic) (TICHÁ, HRON, 2007).

2.2.2.4 Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech

Funkcionální oblasti, které jsou předmětem analýzy budou vždy záviset na uspořádání konkrétního podniku (v rámci této práce zahrneme – výzkum a vývoj, výrobu, nákup, prodej, marketing, finance, lidské zdroje).

Metody – SWOT analýza, matice BCG, analýza výsledků podle funkcionálních oblastí budou rozpracovány dále v praktické části.

Pro analýzu vnitřního prostředí existují i další metody – analýza hodnotového řetězce, analýza klíčových procesů, analýza exponovanosti podniku, skórovací karty, klíčové faktory úspěchu, analýza konkurenceschopnosti (TICHÁ, HRON, 2007)

2.3 Proces strategického řízení

Proces v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují cíle a způsoby jejich dosažení podnikáním konkrétních kroků. Jedná se o soubor manažerských rozhodnutí, které ovlivňují dlouhodobou výkonnost organizace. Smyslem je budovat co nejsilnější postavení firmy na trhu a její úspěšné fungování.

Vize

- KDE CHCEME BÝT V BUDOUCNU (CHARVÁT, 2006).

Pro každou firmu je důležité formulovat nejdříve vizi, která je vyjádřením směru, v jakém se bude podnik rozvíjet v horizontu deseti až dvaceti let, je méně konkrétní jedná se pouze o představu, jak bude firma jednou vypadat.

Poslání

- PROČ JSME JAKO FIRMA TADY (CHARVÁT, 2006).

Poslání je zformulovaná a napsaná vize. Měla by být odpovědí na otázky:

- jakou firmu chceme vytvořit (např. konkurenceschopnou, rostoucí, světově uznávanou),
- jaké výrobky či služby budeme poskytovat (např. inovativní, vysoce kvalitní, cenově přijatelné),
- jaké zájmy budeme upřednostňovat (např. zákazníků, akcionářů, zaměstnanců),
- jak budeme řešit neustále se měnící podnikatelské prostředí (např. informační, společenské a kulturní prostředí, možnosti financování),
- „kdo jsme, co děláme, kam směřujeme“.

Podmínky efektivně formulovaného poslání jsou:

- tržní orientace,
- realizovatelnost – vymezení předmětu činnosti,
- motivace zaměstnanců,
- specifikace vztahu k zákazníkům, dodavatelům, distributorům, konkurentům.

Cíle

- ČEHO CHCEME DOSÁHNOUT (CHARVÁT, 2006).

Cíle jsou operativním vymezením záměrů. Strategické cíle by měly vymezovat pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti podniku.

Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku.

Formulace cílů má určitá pravidla, aby cíle byly smysluplně sestaveny a vyjadřovaly určitý směr kam firma hodlá směřovat měly by splňovat následující kritéria:

S – „stimulating“, cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků

M – „measurable“, dosažení či nedosažení cílů by mělo být měřitelné

A – „acceptable“, cíle by měly být akceptovatelné i ze strany těch, kteří je budou plnit

R – „realistic“, stanovovat cíle reálné a dosažitelné

T – „timed“, cíle časové vymezené

(KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

Analýza situace

Analýza prostředí pomáhá rozpoznat postavení podniku, jeho vnitřní silné a slabé stránky, vnější příležitosti a hrozby. Posoudit vzájemný vztah vnitřních silných a slabých stránek k vnějším příležitostem a ohrožením.

Vnější prostředí – oblast existující vně organizace a jeho analýzou se zabývají následující metody: STEP analýza, Porterův model – konkurence prostředí, analýza konkurentů, analýza atraktivity odvětví.

Vnitřní prostředí – pro jeho analýzu se využívají metody analýz: matice BCG, Matice GE, SWOT analýza atd.

Formulace strategie

- JAK TOHO CHCEME DOSÁHNOUT (CHARVÁT, 2006).

Definuje způsoby jakými bude dosaženo stanovených cílů. Směřuje k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím, k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.

Implementace strategie

Představuje přeměnu záměrů na realitu podnikatelské praxe. Musí být v souladu s organizační strukturou, kulturou podniku, systémem odměňování, interními normami. „Zásadním úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou v budoucnosti vzniknout“. (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Strategická kontrola

Proces sledování, rozboru a přijetí opatření k odstranění případných odchylek vzniklých mezi záměrem a jeho realizací.

2.4 Strategie

Ústřední pojem strategického řízení – strategie – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejíž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

Strategie je nezbytným nástrojem přežití podniku a jeho prosperity. Vychází se z odhadu budoucích trendů a jevů, které v průběhu strategického období mohou nastat. Odhad je výrazně ovlivněn nejistotou provázející budoucí vývoj. Významnou úlohu zde hraje schopnost předvídavosti (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Dobrou strategii potřebujeme k tomu, abychom mohli dlouhodobě naplňovat očekávání zájmových stran. Tato očekávání se snažíme naplňovat v určitém prostředí, kultuře a v konkrétní organizační struktuře. Strategii tvoří samozřejmě lidé. Aby byla strategie účinná, je nutné, aby se s ní ztotožnili pokud možno všichni lidé.

Strategie je určení dlouhodobého směru firmy. Úplné opomenutí strategických cílů a přílišná koncentrace pozornosti na operativní a krátkodobé problémy firmy může mít za následek rozmach firmy, ale za krátko může přijít tvrdý dopad do reality. Naopak zanedbání operativního řízení a přílišná orientace na plánování růžové budoucnosti může přivodit rovněž brzký kolaps. Platí tedy: nepřeceňovat operativní a taktická rozhodování, ale ani nepodceňovat význam strategie (CHARVÁT, 2006).

Strategická pozice podniku je tvořena z jedné strany vnějším prostředím a z druhé strany vnitřním prostředím (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

2.4.1 Firemní kultura

Někteří odborníci v oblasti managementu si kladli otázku a pokusili se postavit do souvislostí hospodářskou úspěšnost firmy a její organizační kulturu. Máme-li jasnou firemní strategii, organizační kulturu lze pojmut jako nástroj, kterého můžeme záměrně využít při realizaci podnikových cílů. Pod silnou organizační kulturou si představme takovou organizační kulturu, kde všechny její parametry dosahují požadované úrovně a kde jsou základní hodnoty sdíleny téměř všemi pracovníky (ZADRAŽILOVÁ, KHELEDOVÁ, 1995).

Kultura představuje soubor norem, hodnot, přesvědčení, které nejsou nikde písemně dány, ale lidé se podle nich chovají. Svým chováním vyjadřují, jak přistupují k vykonávání práce. Kulturu můžeme chápat jako „to, jak věci ve firmě děláme“. Jednou z nejdůležitějších funkcí kultury je evokování pocitu, že „firma jsme my“.

Teorie dělí kulturu na čtyři základní typy:

- Mocenská kultura – ti, kdo vykonávají moc, se snaží držet své podřízené pod absolutní kontrolou.
- Kultura rolí – moc v této kultuře nemají lidé, ale pozice.
- Úkolová kultura – zaměřuje se na plnění úkolů, moc je založena na znalostech a vědomostech.
- Osobní kultura – zaměřuje se na lidi, předpokládá se, že lidé budou ovlivňovat pozitivně jeden druhého.

Na základě této teorie si musíme uvědomit, že nám může pomoci předvídat problémy, umět na ně reagovat a umět je eliminovat. Musíme si také uvědomit jejich vzájemné vazby (CHARVÁT, 2006).

2.4.2 Organizační struktura

Organizační strukturu bychom měli sestavit tak, aby byla schopna podporovat strategii. Je vhodné si uvědomit některé důležité souvislosti a umět nalézt vztahy mezi strukturou organizace a problémy, které mohou nastat. Při sestavování organizační struktury použijeme tzv. dimenze organizační struktury.

- Stupeň formalizace – co, kdo, kde a kdy má udělat.
- Stupeň centralizace – do jaké míry jsou delegovány pravomoci k rozhodování a provádění prací.
- Stupeň složitosti – závisí na počtu specifických prací, na počtu oddělení, středisek (CHARVÁT, 2006).

Mezi základní typy organizační struktur patří: funkcionální, procesní, výrobová, zákaznická, geografická, smíšená, maticová.

- Funkcionální – manažeři mohou seskupovat práce podle jejich funkce z hlediska celkových potřeb organizace (např. výroba, marketing, technická příprava výroby, financování, účetnictví, personalistika ...).
- Procesní – u malých firem, s úzkým sortimentem, do jednotlivých útvarů jsou seskupováni odborníci zabezpečující určitou fázi celého produkčního procesu.
- Výrobová – u velkých firem, s širším sortimentem, seskupování všech prací potřebných k produkci jednotlivých výrobních řad.
- Zákaznická – východiskem pro seskupování prací jsou specifické skupiny zákazníků.
- Geografická – seskupování aktivit sloužících potřebám určitého regionu.
- Smíšená – u velkých společností, spojování různých výše uvedených typů, vznik divizí.
- Maticová – vychází ze snahy minimalizovat slabé stránky a maximalizovat silné stránky funkcionální a výrobní organizační

struktury. Je účelovou kombinací funkcionální a výrobní organizační struktury (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 2000).

Organizační struktura by v určitém smyslu měla „sloužit“ vytyčené strategii a měla by být taková, aby realizaci strategie co nejvíce vyhovovala a podporovala ji. Firemní kultura sehrává v uvedeném vztahu především roli zpoždujícího činitele. Je známo, že cíle zaměřené na změny firemní kultury patří zpravidla k těm, jejich dosažení bývá nejobtížnější. Nevhodná firemní kultura dokáže zabránit realizaci i jinak velmi dobré strategie. Podobně nesoulad mezi formální organizací a existující firemní kulturou může vést k vytváření neformálních (stínových) organizačních struktur, které mohou fungování organizace a realizaci strategie velmi komplikovat, případně znemožnit (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006).

2.5 Analýza SWOT

SWOT je analýzou, ve které se prolíná pro dosažení komplexního výsledku diagnostika pro vnitřní i vnější prostředí.

Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně hodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006). Názorné rozdělení do kvadrantů je uvedeno v tabulce 1.

Tabulka 1: SWOT analýza

Silné stránky	kvadrant „S“	„W“ kvadrant	Slabé stránky
Příležitosti	kvadrant „O“	„T“ kvadrant	Hrozby

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006)

Analýza SWOT identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku. Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza je neotevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy je zaměřit se na vyzdvižení těch silných a slabých stránek, které mají strategický význam. Sumarizace výsledků analýzy umožňuje zpracování matice a první generování strategických alternativ, jak je naznačeno v tabulce 2.

Tabulka 2: SWOT matice

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

Zdroj: Tichá, Hron (2007)

SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí.

WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitostí (joint venture, nábor kvalifikovaných sil).

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. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití (TICHÁ, HRON, 2007).

2.6 Financování

Organizace vstupuje na finanční trhy a hledá konkrétní partnery v podnikání, snaží se o co nejvýhodnější kombinaci zdrojů financování, využívá jejich předností a minimalizuje jejich nevýhody nicméně musí plnit náročné podmínky, týkající se dosavadní reputace současného stavu (finanční analýza) a perspektivy podniku (finanční plán). Při finančním rozhodování musí brát v úvahu veškerá rizika (např. nadměrné zvyšování zadluženosti a vznik následné platební neschopnosti) (GRÜNWALD, 1992).

2.6.1 Finanční analýza

Finanční analýza má v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou dlouhodobou tradici a je neoddělitelným prvkem podnikového řízení. Finanční výsledky se stávají základním kritériem ekonomických rozhodnutí a podnikové finance získávají nové postavení – dostávají se do centra pozornosti všech podnikatelů. Jsou velmi významné nejen pro strategické řízení firmy v oblasti finančního managementu, ale i při hodnocení a výběru partnerů v obchodní oblasti. Základním cílem finančního řízení podniku je především dosažení finanční stability, která se hodnotí pomocí dvou základních kritérií:

- schopnost vytvářet zisk,
- zajištění platební schopnosti podniku.

Finanční analýzy mají smysl z časového pohledu ve dvou rovinách – hodnocení od minulosti do současnosti a finanční plánování do budoucna. Objektivně zpracované finanční analýzy slouží k identifikaci slabin ve firemním finančním zdraví, které by mohly v budoucnu vést k problémům a silných stránek souvisejících s možným budoucím zhodnocením majetku firmy. Finanční analýza má svůj význam nejen uvnitř firmy, ale i při pohledu zvenčí (může podmiňovat úvěrový nebo investiční potenciál firmy). Finanční analýzu si lze představit jako rozbor jakékoliv činnosti, v souvislosti s níž je možno uvažovat o čase a penězích (RŮČKOVÁ, 2007).

Informace, které se týkají finančního stavu podniku, jsou předmětem zájmu mnoha subjektů přicházejících tak či onak do kontaktu s daným podnikem. Na základě finančně-účetních informací obsažených především v účetních výkazech byla postupně vybudována metodická koncepce „ukazatele analýzy“, jež se stala základem současného přístupu k analýze finančního stavu podniku. Účelem analýzy finančního stavu je především vyjádřit, pokud možno, komplexně finanční situaci podniku, to znamená podchytit všechny její složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit některou ze složek finanční situace (rozbor zadluženosti, rozbor rizik platební neschopnosti, ...) (GRÜNWALD, TERMER, HOLEČKOVÁ, 1992).

Finanční analýza zaujímá mezi dílčími analýzami nezastupitelnou úlohu. Jejím úkolem je charakterizovat co nejkomplexněji finanční situaci podniku. Finanční analýza je velmi užitečným nástrojem pro pochopení výše, struktury a užití zdrojů podniku z hlediska strategických schopností. Získané závěry jsou velmi závažné a mají významný vliv na celou řadu strategických rozhodnutí. Tvoří podstatné východisko pro určení silných a slabých stránek podniku (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Jako hlavní podklady finanční analýzy slouží rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Základními nástroji finanční analýzy jsou finanční ukazatele, které dělíme do několika skupin. Hovoříme pak o soustavě ukazatelů. Do soustavy ukazatelů řadíme ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, produktivity práce, kapitálového trhu a hodnotové ukazatele výkonnosti.

1. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Nejobecnější tvar tohoto ukazatele tedy je: výnos / vložený kapitál.

2. Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů se snaží změřit, jak úspěšně využívá management podniku aktiva (obrátkovost – počet obrátek aktiv/období, doba obratu – počet dní potřebný na 1 obrátku).

3. Ukazatele zadluženosti (stability)

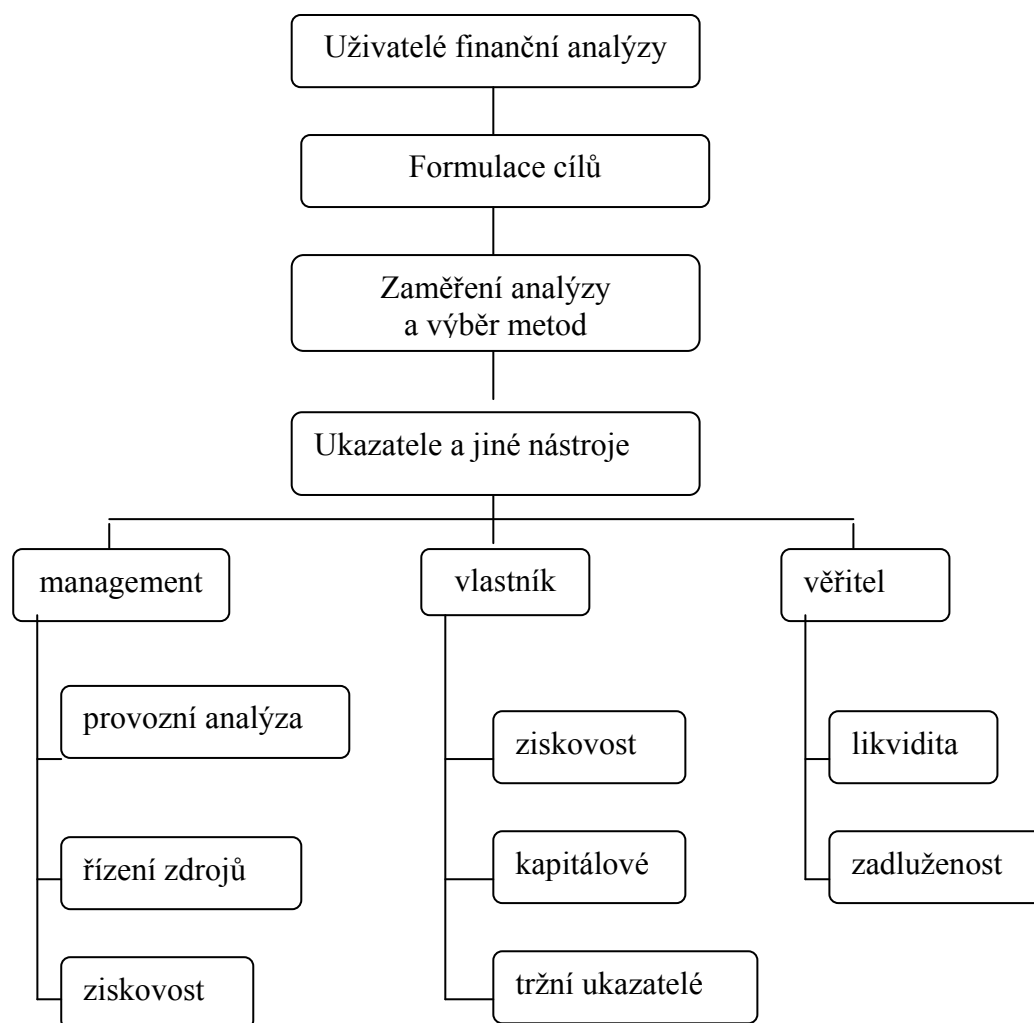
Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi cizími zdroji a vlastními zdroji.

4. Ukazatele likvidity

Jedná se o klasické ukazatele, které zohledňují likviditu měřenou různě“likvidními“ krátkodobými aktivy a pasivy (KISLINGEROVÁ, HNILICA, 2005).

Soubor možných uživatelů finanční analýzy a jejich zájmů je uveden v obrázku 3.

Obrázek 3 Uživatelé finanční analýzy a její zaměření



Zdroj: Růčková (2007)

2.7 Konkurenční výhoda

V boji o své pozice na trhu podnik využívá schopnost odlišit se od ostatních a stát se tak zajímavým pro zákazníky a odběratele tuto schopnost nazýváme konkurenční výhodou. Jedná se o nalezení určité skutečnosti díky které je firma na trhu jedinečná, a která zajišťuje podniku schopnost získat si své zákazníky. Konkurenční výhoda může vycházet z kterékoliv oblasti činností v podniku – výrobní, personální, vývojové, ... (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006).

Běžně si podnik může udržet konkurenční výhodu pouze po určitou dobu, než ji konkurenti napodobí. Podnik se musí snažit dosáhnout relativně udržitelnou konkurenční výhodu nepřetržitým přizpůsobováním se rozpoznávaným změnám (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

3 CÍL A METODIKA

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení současné situace vybraného podniku, v mém případě se jedná o akciovou společnost Centropen Dačice, prostřednictvím vybraných analýz vnitřního prostředí. Na základě zjištěných poznatků navržení optimální strategie pro daný podnik k udržení či zlepšení jeho dosavadního postavení na trhu.

Na počátku než jsem začala zpracovávat tuto bakalářskou práci jsem si sehnala odbornou literaturu, kterou jsem potřebovala pro komplexnější náhled a možnost zpracování a použití některých metod analýz v praktické části. Nápomocni mi byli i zaměstnanci firmy Centropen, kteří mi při konzultacích či na požádání ochotně poskytli přesné informace, na základě kterých jsem mohla následně postavit i příslušné zkoumání a získat odpovídající výsledky.

Pro zpracování praktické části analýzy vnitřního prostředí firmy jsem použila několik metod, které jsou následně charakterizovány. Jedná se o Bostonskou matici BCG, finanční analýzu, analýzu zdrojů a kompetencí podle funkcionálních oblastí – v rámci této práce budou zahrnuty – výzkum a vývoj, výroba, nákup, prodej, finance, marketing, lidské zdroje.

Dále pak pro analýzu SWOT jsem zpracovala i krátce Porterův model pro stanovení vnějších faktorů – příležitostí a ohrožení. Porterův model je sice metodou používanou pro zkoumání vnějšího prostředí, ovšem její provedení bylo nutné pro sestavení následné analýzy SWOT, která kromě silných a slabých stránek firmy zahrnuje také externí faktory – příležitosti a ohrožení působící na firmu z vnějšku. Pro zhodnocení této části vnějšího okolí se používají následující faktory – potencionální konkurenti, odběratelské vztahy, dodavatelské vztahy, substituty, konkurenti v odvětví. Uvedla jsem také základní charakteristiku trhu.

3.1 Matice BCG

Tempo růstu jsem vypočetla následovně:

$$TRT = P_1 - P_0 / P_0 * 100 \text{ (\%)}$$

P_1 – objem prodeje v roce jedna

P_2 – objem prodeje v předchozím roce

Relativní podíl na trhu jsem určila podle následujícího vzorce:

$$RPT = P_F / P_K$$

P_F – prodej firmy

P_K – prodej největšího konkurenta

3.2 Finanční analýza

Pro praktické zpracování finanční analýzy jsem zvolila metodu Rudolfa Douchy (1996), která je konstruována přímo na podmínky České republiky, respektive českého ekonomického prostředí.

Ukazatele stability

a) koeficient S1

$$S1 = \frac{\text{vlastní jmění}}{\text{stálá aktiva}}$$

b) koeficient S2

$$S2 = \frac{\text{vlastní jmění}}{\text{celková pasiva}} * 2$$

c) koeficient S3

$$S3 = \frac{\text{vlastní jmění}}{\text{cizí zdroje}}$$

d) koeficient S4

$$S4 = \frac{\text{celková pasiva}}{\left(\begin{array}{l} \text{běžné bankovní úvěry + krátkodobé finanční} \\ \text{výpomoci + krátkodobé závazky} \end{array} \right) * 5}$$

e) koeficient S5

$$S5 = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{zásoby} * 15}$$

f) Výsledný koeficient stability S

$$S = \frac{2S1 + S2 + S3 + S4 + 2S5}{7}$$

Ukazatele likvidity

a) koeficient L1

$$L1 = \frac{2 * \text{finanční majetek}}{\left(\begin{array}{l} \text{běžné bank. úvěry + krátk. fin.} \\ \text{výpomoci + krátk. závazky} \end{array} \right)}$$

b) koeficient L2

$$L2 = \frac{\frac{\text{finanční majetek + pohledávky}}{\left(\begin{array}{l} \text{běžné bank. úvěry + krátk. fin.} \\ \text{výpomoci + krátk. závazky} \end{array} \right)}}{2,17}$$

c) koeficient L3

$$L3 = \frac{\frac{\text{oběžné prostředky}}{\left(\begin{array}{l} \text{běžné bank. úvěry + krátk. fin.} \\ \text{výpomoci + krátk. závazky} \end{array} \right)}}{2,5}$$

d) koeficient L4

$$L4 = \frac{(\text{oběžné prostředky} + \text{krátk. cizí kapitál}) * 3,3}{\text{celková pasiva}}$$

e) Výsledný koeficient likvidity L

$$L = \frac{(5L1 + 8L2 + 2L3 + L4)}{16}$$

Ukazatele aktivity

a) koeficient A1

$$A1 = \frac{\frac{\text{tržby} + \text{výroba}}{2}}{\text{celková pasiva}}$$

b) koeficient A2

$$A2 = \frac{\frac{\text{tržby} + \text{výroba}}{4}}{\text{vlastní kapitál}}$$

c) koeficient A3

$$A3 = \frac{4 * (\text{přidaná hodnota})}{\text{tržby} + \text{výroba}}$$

d) Výsledný koeficient aktivity A

$$A = \frac{(A1 + A2 + A3)}{3}$$

Ukazatele rentability

a) koeficient R1

$$R1 = \frac{10 * \left[\begin{array}{l} \text{výsledek hospodaření za běž. období} \\ \text{(po zdanění)} \end{array} \right]}{\text{přidaná hodnota}}$$

b) koeficient R2

$$R2 = \frac{8 * \left[\begin{array}{l} \text{výsledek hospodaření za běž. období} \\ \text{(po zdanění)} \end{array} \right]}{\text{základní kapitál}}$$

$$\text{c) koeficient } R3 \quad R3 = \frac{20 * \left[\begin{array}{l} \text{výsledek hospodaření za běž. období} \\ \text{(po zdanění)} \end{array} \right]}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{d) koeficient } R4 \quad R4 = \frac{40 * \left[\begin{array}{l} \text{výsledek hospodaření za běž. období} \\ \text{(po zdanění)} \end{array} \right]}{\text{tržby + výroba}}$$

$$\text{e) koeficient } R5 \quad R5 = \frac{1,33 * (\text{provozní zisk})}{\text{provozní zisk} + \text{finanční zisk}}$$

f) Výsledný koeficient rentability R

$$R = \frac{3R1 + 7R2 + 4R3 + 2R4 + R5}{17}$$

Celkový výsledný ukazatel C

$$C = \frac{2S + 4L + A + 5R}{12}$$

4 CHARAKTERISTIKA AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI CENTROPEN DAČICE

4.1 Historie firmy CENTROPEN

Dačický region patřil odjakživa mezi oblasti s nižší životní úrovní danou nižšími výdělky ve srovnání s ostatními kraji. V období první republiky a za druhé světové války bylo dačicko výhradně zemědělskou oblastí, což přinášelo pouze sezónní obživu. Tak vznikaly snahy o vybudování průmyslu a snadnější obživu obyvatel této části republiky. K větší industrializaci se v té době velmi obtížně hledali finanční prostředky. Předválečné Dačice měly celou řadu obchodníků, malých podnikatelů a drobných řemeslníků, jejichž činnost byla zaměřena na služby obyvatelstvu s minimálními možnostmi investování. Mezi nimi působily i dvě průmyslové firmy p. Stejskala a p. Novotného. První se zabývala výrobou drobného kovového zboží a druhý výrobky z umělých hmot.

Čtyřicátá léta byla ve znamení světové války, ale i rozvoje nových umělých hmot a jejich zpracování. Rozšiřovala se i poptávka po nových výrobcích zdůrazňující příslušnost majitele do určité významnější skupiny na společenském žebříčku. K takovýmto výrobkům patřilo i plnicí pero, které svým vzhledem i použitými materiály se rovnalo šperkům. Byl to výrobek, který měl zajištěn odbyt a bylo jen potřebné se chytit této příležitosti.

Tuto šanci vystihli oba podnikatelé p. Stejskal a p. Novotný a založili v roce 1941 společnou firmu na výrobu plnicích per, která dostala do vínku zkušenosti se zpracováním umělých hmot i kovových materiálů včetně výrobního zařízení s výrobními prostory v areálu nynějšího podniku Centropen.

Jejich prvním výrobkem bylo plnicí pero značky STENO. Plnicí pera čtyřicátých a padesátých let byla svojí konstrukcí, použitými materiály a designem podřízena výše uvedeným požadavkům a byla vyráběna s vysokým podílem ruční práce, většinou mechanickým obráběním, soustružením, frézováním, vrtáním a odbornou ruční montáží a seřizováním funkčních částí. Cena odpovídala těmto parametrům, i užitným vlastnostem a přesto, že nebyla nízká, pera se dobře

prodávala. Plnění prvních per bylo výhradně pístovou mechanikou s korkovým pístem, kovové díly z oceli a mosazi s bohatou povrchovou galvanickou úpravou niklem, chrómem nebo zlatem, hroty ocelové s iridiovou kuličkou zlacené nebo ze 14 karátového zlata a vnější části z hořlavého, ale velmi efektního celuloidu, u některých typů mosazné nebo stříbrné s výraznou dekorací rytím, takto provedených plnicích per se vyrábělo 150 kusů denně.

V roce 1948 bylo uzákoněno znárodnování soukromých firem s počtem zaměstnanců padesát a více. Tento osud potkal i firmu Stejskal – Novotný. Postupně docházelo k rozvoji podniku, byli přijímáni noví zaměstnanci, prováděny změny v organizaci práce, rozšiřována výrobní zařízení, výrobní a sociální prostory. V rámci reorganizace řízení byla firma začleněna do oborového podniku Koh-i-noor Hardtmuth České Budějovice jako provoz pardubického závodu Centropen. Do funkce vedoucího provozu byl jmenován p. Marek, jehož úkolem bylo zrušit stávajících více než dvacet soukromých firmiček v celé republice a jejich výrobu přenést do Dačic. Tento úkol byl postupně realizován a tím se rozšířil výrobní sortiment provozu v Dačicích zejména o nálevková trubičková pera a trubičková technická pera. Vedení provozu bylo na dobré úrovni a navíc vynikalo iniciativou při rozšiřování výroby. Jeho zásluhou došlo v r. 1964 ke zrušení pardubického závodu Centropen a zřízení závodu Koh-i-noor Hardtmuth Dačice, začleněného do podniku KIN Hardtmuth České Budějovice. Tímto se dačický závod stává monopolním výrobcem plnicích per v Československé republice.

V polovině 60. let bylo v závodě zaměstnáno více než 500 zaměstnanců a denně se vyrábělo jedenáct tisíc plnicích per. Vyrábělo se mimo jiné laciné pero pro nejmenší školáky s názvem „Žák“ a později pero „Student“. V této době vznikl v Japonsku nový psací prostředek, který se rychle rozšířil do světa – popisovač. Dačický závod velmi rychle reagoval a vyvinul vlastní verzi popisovače, zpočátku s funkčními částmi z dovozu.

70. léta jsou spojena s rozvojem techniky a technických rýsovacích per. Výroba popisovačů s vláknovým hrotem vyráběným technologií podle československého patentu mnohonásobně převýšila výrobu plnicích per a stala se hlavním výrobním programem dačického závodu. Denně vyrábělo téměř

550 zaměstnanců patnáct až dvacet tisíc plnicích per a třistadvacet tisíc popisovačů. Stále se rozšiřující zpracování plastických hmot si vyžádalo další výstavbu. Moderně vybudovaný závod, vybavený vysoce výkonným strojním zařízením, se od 1.1.1989 stává státním podnikem a vrací se k původnímu názvu „**Centropen**“.

V roce 1990 se společnost transformovala v akciovou společnost se státní majetkovou účastí.

Rok 1992 byl pro akciovou společnost velmi významný, neboť se stal rokem transformace. V souladu s platnými právními předpisy proběhla na základě vítězného a schváleného privatizačního projektu Českou vládou privatizace majetkové účasti. V rozmezí necelých dvou měsíců, které byly ohraničeny podepsáním kupní smlouvy a zahajovací valnou hromadou, byla většina majetku vyjádřená majetkovou účastí ve výši 95 % prodána Fondem národního majetku ČR, reprezentujícího český stát, do rukou nových soukromých vlastníků. Tento akt nebyl významný jen pro samotnou firmu, ale i pro celé dačicko, neboť transformace takového rozsahu zde proběhla první.

V současné době akciová společnost zaměstnává asi 500 lidí. Celá společnost se nachází v jednom výrobním komplexu a má zastupitelskou kancelář v Praze. I přesto, že ještě nebyl proveden závěrný audit je veškerá činnost a. s. vedena dle ČSN ISO 9001 „Normy pro řízení a zabezpečování Jakosti“, což se v současné době stává nutností. Dále je a. s. členem mezinárodní organizace EWIMA, která sdružuje všechny významné výrobce psacích a kancelářských potřeb z celého světa.

4.2 Organizační struktura podniku

Organizační struktura byla ve firmě Centropen změněna a nově navržena současně s probíhající transformací na a. s. 1.12.1990. Po privatizaci v roce 1992 v ní byly provedeny pouze minimální korekce.

Typ organizační struktury ve firmě Centropen je funkční, jedná se tedy o seskupování pracovníků do útvarů podle podobných úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit.

Výhody této organizační struktury jsou :

- efektivní využívání zdrojů,
- rozvoj kvalifikace pracovníků,
- úspora nákladů díky specializaci.

Mezi nevýhody pak patří:

- pomalejší rozhodování,
- nejasný přínos jednotlivců k výsledku,
- menší inovační aktivita.

Organizační struktura firmy Centropen je zobrazena v příloze na obrázku 4.

4. 3 Charakteristika výrobního programu

S výrobky akciové společnosti Centropen Dačice se většina z nás setkává již od útlého věku až do stáří. V současné době se díky vymoženostem techniky snižuje potřeba ručního psaní, což patří k problémům, které tato společnost také řeší. Ovšem úplně psát nepřestaneme zřejmě nikdy. Sortiment Centropenu je opravdu velmi široký. Někdy možná až ke škodě vlastní firmy. Dalším problémem, který trápí firmu jsou stále silněji se hrnoucí výrobky asijských výrobců na český trh. Jejich kvalita bývá někdy sice poněkud pochybná, ale není možné jim konkurovat cenou. A ta je pro spoustu lidí tím nejdůležitějším kritériem hodnocení při nákupu. Podle průzkumu, který firma provedla se cenou neřídí určitá část spotřebitelů, kteří upřednostňují zdravotní nezávadnost. Zajištění zdravotní nezávadnosti je pro firmu Centropen velmi důležitým hlediskem a všechny své výrobky proto nechává testovat Státní zkušebnou pro lehký průmysl. U dětských výrobků je tato testace povinná. Jak takový certifikát o zdravotní nezávadnosti získá kdejaký výrobek z Číny snad raději nebudu polemizovat. Mezi spotřebitele, kteří se dožadují zaručené zdravotní nezávadnosti patří především maminky s malými dětmi, školy, a další různé instituce pracující s dětmi. Z výrobků, kterých se trh dožaduje jsou to především různé „speciály“ pro průmyslové značení, kam se pozornost Centropenu v poslední době stále více zaměřuje. Ať se jedná o hotové výrobky nebo speciální inkousty. Plnicí a technická pera, linery, rollery, popisovače,

značkovače, zvýrazňovače a další psací prostředky pro nejrůznější použití dodává Centropen na náš trh již přes šedesát let. I v době tržního hospodářství si firma Centropen udržela velmi silné postavení na domácím trhu. Zájem domácího i zahraničního trhu o výrobky a. s. Centropen je značný. Od počátku roku 1992 se začal budovat tzv. regionální systém velkoobchodních zastoupení. Je to rozšířený, privatizovaný soubor velkoobchodních skladů, který pokrývá celé území České i Slovenské republiky. S těmito zástupci byli individuálně projednány podmínky prodeje, případná podpora, délka splatnosti a následné např. množstevní slevy apod. Úkolem tohoto systému je maximálně plynule zásobovat maloobchodní prodejny či ostatní velkoobchody.

K 1.1.1991 byla v podniku založena kancelář zahraničního prodeje v Praze, protože vývoz výrobků rok od roku stoupá. Před tímto datem prodej na zahraniční teritoria zajišťoval bývalý PZO Pragoexport. V současné době tvoří export zhruba 70 % celkového prodeje. Momentálně tato skutečnost spíše na sebe váže problém s příliš silnou korunou. Mezi největší zahraniční odběratele patří Francie, Rusko, Německo, Polsko.

Firma Centropen také vyrábí především pro svoji potřebu nástroje (formy) určené pro stříkání plastických dílců. Dále také provádí vlastní vývoj inkoustů a nových barev. Firma provádí i jakýkoliv reklamní potisk na vlastní i nakupované předměty.

5 ANALÝZY A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

5.1 Analýza vnějšího prostředí

5.1.1 Charakteristika trhu

Trh psacích potřeb je v současné době již převážně nasycen a není tedy jednoduché udržet pozici a tržní podíl. Zákazník je velice náročný a očekává neustále novinky. Firma Centropen si pozici udržuje díky poměrně dobré znalosti značky, která má již dlouhou tradici. Problémem trhu je jeho zaplavování výrobky z Asie, často pochybné kvality, ovšem velmi levnými a to zákazníky láká, nevalnou kvalitu však „dotahují“ designem, mnohdy opravdu zdařilým. Tím ovšem vzniká další problém, který díky těmto výrobcům firmy řeší a to je kopírování a následné klamání spotřebitele a parazitování na jménu jiné firmy. Velká část prodejů se v současné době uskutečňuje ve velkých obchodních centrech a supermarketech – změna chování spotřebitelů – nakupovat vše pod jednou střechou a nemuset nic shánět a tím ušetřit čas v uspěchané době. Malé specializované prodejny nejsou sto konkurovat kolosům a spousta jich musí zavírat. Určitá část spotřebitelů upřednostňuje a nakupuje podle značky, pro jiné je tento údaj nezajímavý a řeší rozhodování na základě ceny a mezi nejdůležitější patří zdravotní nezávadnost. Vzhledem k několika incidentům s asijskými výrobky, jejichž inkousty obsahovaly například karcinogenní nebo jedovaté látky se tento aspekt dostává do popředí. Centropen všechny své výrobky nechává testovat. Pro dětský sortiment je toto testování povinné. I přes tuto překážku se na pultech objevují výrobky jejichž dovozci tato nařízení obcházejí. Stejně tak příliš nedbají podnikatelské etiky a bez ostychu dováží kopírované výrobky. V tom případě pak nezbyvá obrátit se na soud. Výsledek podobných žalob je však velmi zdlouhavý proces a pokud se nepodaří získat alespoň zákaz prodeje po dobu vyšetřování mohou tyto výrobky velmi vážně poškodit jméno firmy, které byly okopírovány. Nevím jestli je na trhu firma, která něco podobného ještě nemusela řešit. Pomocí by byla změna legislativy, ta ovšem není momentálně v dohledu.

5.1.2 Porterův model

1. Potencionální konkurenti

Stále větší otevírání trhů a odstraňování administrativních překážek (EU) umožňuje poměrně snadný vstup konkurentů na trh. Na trhu psacích potřeb se nedá předpokládat, že by vstupovali noví výrobci, ale hrozba přichází od dovozců (např. dovozci „bezejmenných“ produktů, převážně z Asie), jejichž síla hrozby je většinou v nízkých cenách nabízených produktů. Do cenové války se místní výrobci – tedy ani firma Centropen nemají zájem a ani nemohou pouštět.

2. Odběratelé, odběratelé vztahy

Každá firma musí sledovat chování spotřebitelů. To se totiž následně projeví na tom co budou po výrobci požadovat jeho odběratelé, aby mohli spotřebitele uspokojit. Výrobce v rámci vytvoření a zachování dobrých vztahů se svými odběrateli musí dbát především na to, aby jeho výrobky byly kvalitní, smluvené dodací termíny přesné a případné reklamace byly co nejrychleji vyřešeny. Od odběratelů na druhou stranu očekává jejich korektní jednání co se týká hlavně včasných plateb faktur. Splatnost faktur je možno upravovat na základě platební morálky odběratelů – prodlužovat i zkracovat. Odběratele Centropenu tvoří síť smluvních velkoobchodů.

3. Dodavatelé

Pro firmu je též důležité kvalitní dodavatelské zázemí neboť na něm závisí plynulost výroby a následně na to pak navazující vykrývání objednávek. Je dobré mít v nejdůležitějších dodávaných položkách např. i více dodavatelů (nebo je mít připravené) pro případ „vypadnutí“ jednoho a možnost korigovat ceny, aby některý z dodavatelů nezískal na své dodávky „monopol“ a mohl snadněji pohybovat s cenou než když je v rámci konkurence nucen udržovat přiměřené ceny. Mezi nejvýznamnější dodavatele patří dodavatelé obalů a materiálů pro míchání barevných směsí pro lisovnu.

4. Substituty

Pokud na trhu existují výrobky, kterými je možno nahradit naše produkty, nazýváme je substituty. Mezi substituty na trhu psacích potřeb, kterými je možno nahradit výrobky firmy Centropen můžeme zařadit – **propisovací kuličkové tužky**,

grafitové tužky, pastelky, různé typy barev – vodové, temperové, olejové. Vše čím je možné něco napsat, nakreslit, či namalovat. Centropen vyrábí pouze část tohoto sortimentu (linery, rollery, značkovače, popisovače, zvýrazňovače, technická pera, speciální popisovače a značkovače). Důvodem pro nahrazování výrobků substituty mohou být následující faktory – cena, vlastnosti, dostupnost.

5. Konkurenti v odvětví

V současnosti je trh psacích potřeb dost nasycen a je těžké vyhledávat nové odběratele. Centropen proto poskytuje podmínky původních jen několika velkoobchodů stále více firmám, které o ně mají zájem. Tím nastává větší hustota těchto objektů, větší konkurence i mezi nimi samotnými, neplatí již regionální rozdělení a ti jež tímto mohou ztrácet na dominanci nemají možnost klást tak vysoké požadavky. Konkrétními konkurenty jsou např. Koh-i-noor Hardthmuth, Schwan Stabilo, Univerzal, Parker, Pentel, Schneider. Nejbližší sortimentem a díky dovozu části sortimentu je z mého pohledu největší hrozbou v oblasti konkurence Koh-i-noor.

5.2 Analýza vnitřního prostředí

5.2.1 Přístup bostonské poradenské skupiny - matice BCG

V tabulce 3 jsou uvedeny pro jednotlivé skupiny výrobků firmy Centropen podstatné hodnoty (prodej v Kč, relativní podíl na trhu, tempo růstu trhu a podíl na trhu), které jsou důležité pro stanovení BCG matice.

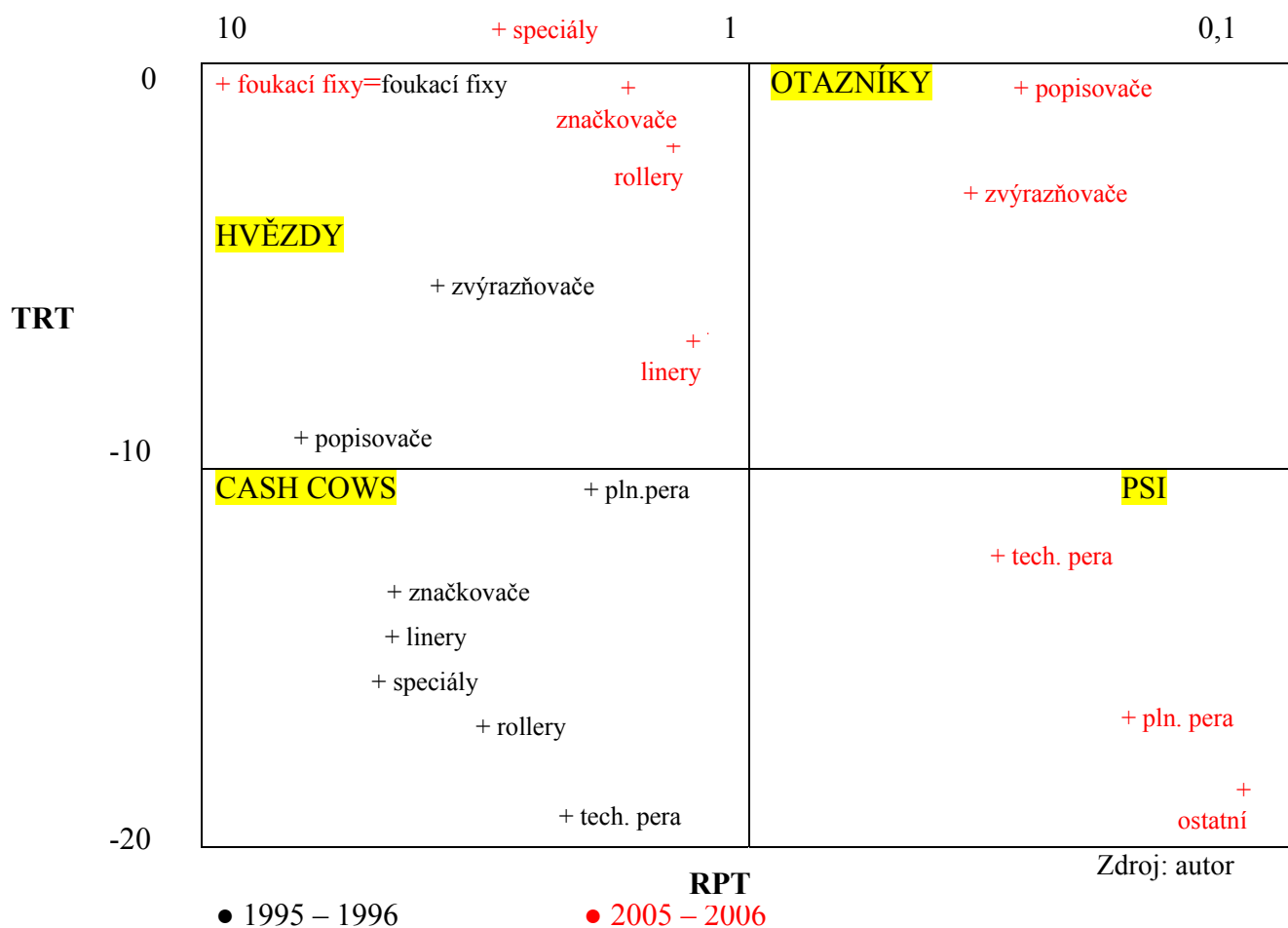
Tabulka 3: Vstupní hodnoty pro sestavení Bostonské portfolio matice

	Tuzemský prodej [Kč]			TRT [%]	Podíl na trhu [%]
	rok 2005	Rok 2006	RPT		
Plnicí pera	4 986 569	4 168 772	0,25	-16,40	20
Linery	20 333 734	18 576 137	1,08	-8,64	52
Rollery	26 250 624	26 197 021	1,27	-0,26	56
Zvýrazňovače	26 597 441	25 617 510	0,69	-3,68	41
Značkovače	46 071 480	46 287 540	1,78	0,47	64
Speciály	27 355 358	27 733 824	2,57	1,38	72
Popisovače	9 404 197	9 346 162	0,47	-0,62	32
Technická pera	2 715 663	2 347 898	0,59	-13,54	37
Foukací fixy	4 986 234	8 721 879	10	74,92	95
Ostatní	8 210 327	6 342 586	0,18	-22,75	15

Zdroj: vnitřní materiály firmy – vlastní úprava autor

Z obrázku 5 je patrné, že výrobní portfolio Centropen v letech 1995 – 1996 bylo velmi dobré, což ukazuje rozložení výrobních skupin v Bostonské matici. Do kvadrantu Hvězdy spadaly skupiny tři (popisovač, zvýrazňovač, foukací fixy) a do kvadrantu Dojné krávy skupiny zbývající (plnicí pera, linery, rollery, značkovače, speciály, technická pera) . Toto rozmístění je dáno tím, že všechny skupiny měly tehdy podíl na trhu větší než 52 %. Tabulka se vstupními hodnotami pro zpracování matice z let 1995 – 1996 je uvedena v příloze (tabulka 9).

Obrázek 5: Bostonská matice - BCG



Dnešní situace doznala výrazných změn a je patrné, že výrobní portfolio se zhoršilo. Jednak umístěním dvou skupin výrobků do kvadrantu Otazníky – tedy na hranici, kdy je potřeba uvažovat, zda je ještě dále podporovat. Dále do kvadrantu Psi, se přesunula plnicí a technická pera. Tato skutečnost mě však nepřekvapila. Tyto výrobky nejsou spotřebiteli nikterak vyhledávány, neboť většina dětí již od počátku školní docházky začíná psát Tornádem – rollerem s ergonomicky uzpůsobenou úchopovou částí. Technická pera z 99 % nahradily počítačové grafické a konstruktérské programy. V sortimentu jsou ponechávány údajně pouze jako nositelé tradice. Navzdory teoriím o životním cyklu výrobku došlo u čtyř skupin výrobků k přesunu z kvadrantu Dojné krávy do kvadrantu Hvězdy. Jedná se o výrobky, u kterých došlo k výrazným inovacím (rollery, linery, značkovače, speciály).

Do kvadrantu Hvězdy jsem zařadila i foukací fixy. Jedná se o výrobky znovu zavedené do výroby a je o ně opět velký zájem stejně jako právě před 10 lety, kdy se na trhu objevily poprvé. Firma Centropen má ovšem na tento výrobek licenční smlouvu jako jediný výrobce a distributor pro ČR, proto by měla mít 100 % podíl na trhu, ovšem momentálně se řeší spor s firmou, která je dovezla z Číny, prozatím bylo dosaženo zákazu prodeje konkurenční firmy a stažení jejích výrobků z trhu.

5.2.2 Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech

Výzkum a vývoj

Mezi nejvýraznější počiny firmy patří v oblasti výzkumu a vývoje vyvinutí prvního popisovače. Autorem tohoto typu psací potřeby je tehdejší vedoucí laboratoře p. Bartušek, který na tento svůj vynález získal dokonce i patent zaevidovaný u Českého patentového úřadu. Hromadná výroba popisovačů, které dodnes tvoří základ výrobního programu firmy, začala koncem 60. let minulého století. Ve vývoji tohoto typu psacího prostředku se stále pokračuje i když dnes se jedná již pouze o drobné změny, realizované zejména v oblasti designu či inovací inkoustů.

V dnešní době je vlastní vývojová laboratoř jednou z výhod firmy a je zde kladen důraz hlavně na zdravotní nezávadnost všech výrobků i inkoustů. Ať se jedná o řadu pro kancelář či průmysl a zvláště pak dětský sortiment. U dětského sortimentu je povinné testování Statním výzkumným ústavem. Centropen však nechává testovat všechny své výrobky. Design jednotlivých výrobků je pak dílem pracovníků odboru konstrukce a výrobních inovací. V této oblasti však, podle mého názoru, jsou ještě dost velké rezervy. Oba tyto útvary jsou podporovány i odborem technologie. Roční rozpočet na výše uvedené činnosti je cca 2 mil. Kč.

Výroba

Firma Centropen se ve svém výrobním programu zabývá výrobou dětských a kancelářských psacích potřeb. Výrobní zařízení jsou rozmístěna v několika výrobních halách, které byly s nárůstem objemu výroby a potřebou dalších výrobních kapacit postupně rozšiřovány a dostavovány od 60. let minulého století

po současnost. Je snahou, aby jednotlivé operace výrobního procesu na sebe co nejlépe navazovaly a výroba se tak neprodražovala zbytečnými přesuny mezi jednotlivými dílnami, velká část výroby je výrazně automatizována (automaty, poloautomaty). Strojní zařízení je na vysoké úrovni a je dbáno na jeho neustálou modernizaci. Výrazně nejlepší situace je na lisovně plastických hmot, kde byla v posledních letech provedena kompletní výměna strojního zařízení. V roce 2006 byly provedeny rozsáhlé stavební úpravy, zaveden automatizovaný dopravní systém materiálů a dílců a provedeno nové seskupení lisů do tzv. hnízd. Díky těmto úpravám došlo k výraznému snížení počtu pracovních sil obsluhy.

V současné době je výrobní kapacita zcela naplněna. Její plynulý chod komplikuje sezónnost a příliš rozsáhlý sortiment. Za rozvržení výroby zodpovídá jeden hlavní plánovač za pomoci dílenských plánovačů. V době největšího náporu musí být přistoupeno i k mimořádným směnám či nepřetržitému provozu. Pro tuzemský trh se výroba za posledních cca deset let pohybuje průměrně kolem 44 mil. ks výrobků za rok, což představuje částku cca 185 mil. Kč, včetně exportu se pak v současné době jedná o částku cca 550 mil. Kč.

Kontrola kvality výrobků probíhá namátkově dílenskými pracovníky odboru řízení jakosti ve všech fázích výrobního procesu.

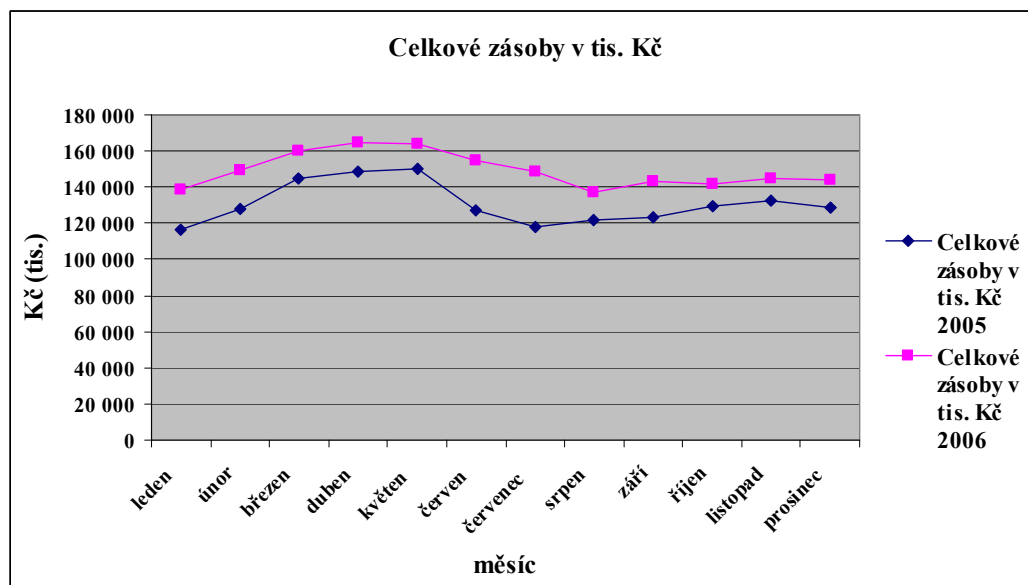
Nákup

Odbor nákupu zajišťuje veškeré dodávky základních i režijních materiálů, z tuzemska i ze zahraničí. Díky značnému rozsahu sortimentu je počet obstarávaných položek značně vysoký. Od stříkacích hmot, barviv a ostatní ingredience inkoustů, přes vybrané montážní částice až po obalové materiály. Výjimku tvoří dílce sloužící pro výrobu stříkacích forem, jež zajišťuje odbor hospodaření s náradím. Obchodní partneři jsou evidováni v databázi a neustále vyhodnocováni. Změna či zařazení nového dodavatele probíhá formou výběrových řízení.

Ve vývoji stavu zásob na obrázku 6 se odráží sezónnost výroby, proto v březnu až květnu, kdy se firma předzásobuje pro nastávající školní sezónu dosahují nejvyšší úrovně. Následná expedice probíhá pak v květnu až srpnu, kdy dochází k výraznému poklesu. Další vzestup je patrný v září – listopadu

(tzv.malá sezóna) v období před vánocemi a logicky pak následný pokles. Minimální hodnota činila v r. 2005, v měsíci lednu 116 506 tis. Kč a v r. 2006, v srpnu 136 910 tis. Kč. Maximální hodnota v r. 2005 dosahovala v květnu – 150 012 tis. Kč a v r. 2006 v dubnu 165 022 tis. Kč.

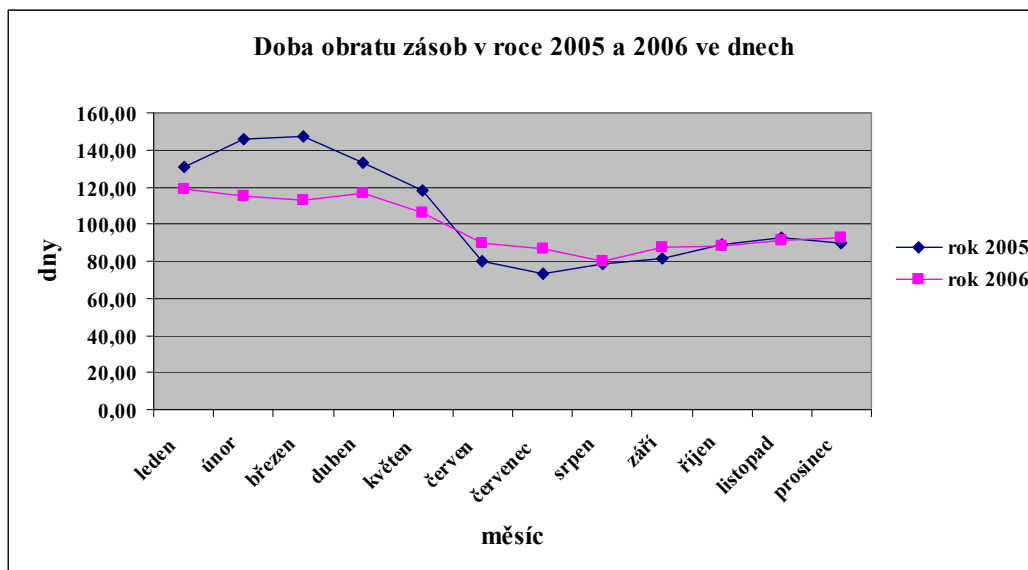
Obrázek 6 Celkové zásoby v tis. Kč



Zdroj: vnitřní materiály firmy, vlastní úprava autor

Na přelomu let 2004 a 2005 byla zakoupena nová technologie na výrobu produktů s volným objemem inkoustu a zároveň s ní získána i obrovská zakázka pro německý řetězec Aldi, to je důvodem výrazného nárůstu doby obratu zásob v 1. čtvrtletí, neboť muselo dojít k značnému předzásobení, aby mohla být zahájena výroba a uvedená zakázka bez časových prodlev realizována s jednorázovou expedicí v měsíci červnu. V roce 2006 již je doba obratu zásob ovlivňována pouze sezónností výroby. Uvedené skutečnosti jsou patrné z obrázku 7. Minimální hodnota klesla v r. 2005 v červenci na 73,48 dne a v r. 2006 v srpnu na 80,12 dne. Maximální hodnota dosáhla v r. 2005 v březnu na 147,35 dne a v r. 2006 v lednu na 118,74 dne.

Obrázek 7 Doba obratu zásob v roce 2005 a 2006 ve dnech



Zdroj: vnitřní materiály firmy – vlastní úprava autor

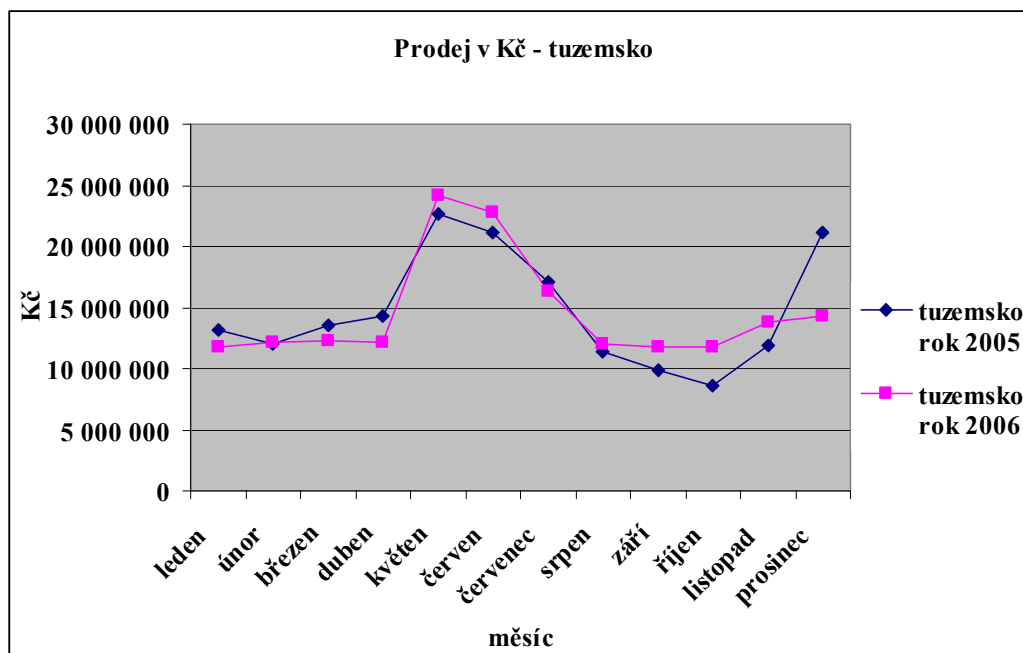
Prodej

Prodej se dělí na odbor tuzemského prodeje s 8 pracovníky a odbor zahraničního prodeje s 3 pracovníky v Dačicích a s 7 pracovníky v exportní kanceláři v Praze. Prodej výrobků v tuzemsku probíhá přes síť smluvních velkoskladů, část je pak dodávána do obchodních řetězců (např. Hypernova, Interspar, ...). Do zahraničí jsou dodávky realizovány prostřednictvím zastoupení ve vybraných zemích (Rusko, Polsko), v západní Evropě jde vždy o několik významných zákazníků v jednotlivých zemích. Největší objemy prodeje jsou uskutečňovány do Ruska, Francie, Německa.

Podíl tuzemského prodeje činí cca 25 %. Export pak zbývajících 75 %. Problémem však je, že ziskovost uvedených skupin je přesně opačná.

Na křivce prodeje v obrázku 8 je jednoznačně zřetelná školní sezóna a „malá“ předvánoční sezóna. Výrazný vzestup v prosinci 2005 je způsoben obnovením výroby foukacích fixů. Minimální hodnota činila v r. 2005 v říjnu 8 591 227 Kč, v r. 2006 opět v říjnu 11 743 449 Kč. Maximální hodnota v r. 2005 byla v květnu 22 647 930 Kč a v r. 2006 v květnu 24 160 516 Kč.

Obrázek 8 Přehled celkových měsíčních prodejních obrátů



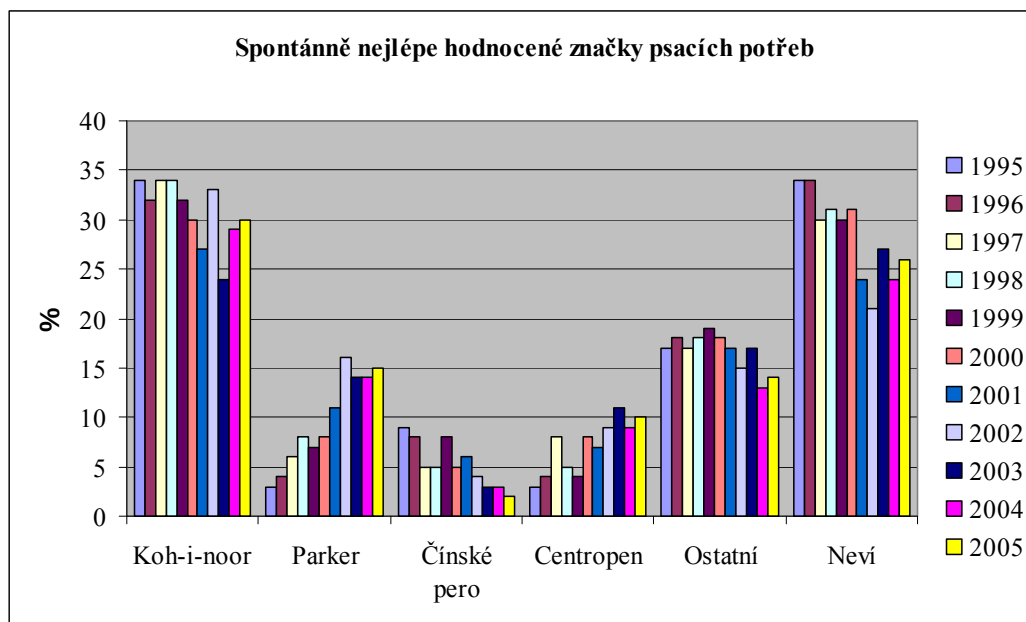
Zdroj: vnitřní materiály firmy – vlastní úprava autor

Marketing

Ve značně širokém sortimentu nalezneme – plnicí pera, linery, rollery, zvýrazňovače, značkovače, speciály, popisovače, technická pera, foukací fixy a další výrobky např. dětské sety, reklamní předměty. Značka Centropen – ryze česká tradiční značka má mezi zákazníky poměrně silnou pozici. Sledování spontánní znalosti značek již několik let získává firma díky omnibusovému šetření firmy NFO AIS, s. r. o. Praha.

V obrázku 9 je názorně vidět, že značka svou pozici postupem let posílila. Nejvyšší hodnota pochází z roku 2003 - 11 % a nejnižší hodnota je z roku 1995 – 3 %. Šetření se zúčastnilo 1097 respondentů ve věku 15 – 69 let.

Obrázek 9 Spontánně nejlépe hodnocené značky psacích potřeb



Zdroj: NFO AISA, s. r. o.

Na vzestupu známosti značky má podíl jistě i posílení propagačních činností, navázání spolupráce s reklamní agenturou. K prováděným činnostem v oblasti propagace patří inzerce v odborných periodikách či se zaměřením na vybranou spotřebitelskou skupinu, účast na veletrzích a výstavách, pořádání výtvarné olympiády pro děti a různých motivačních programů pro prodejce ať se již jedná o programy pro velkosklady či konečné prodejce – papírnictví. Pro získání informací o spotřebitelích či trhu bylo provedeno i několik marketingových průzkumů provedených ve spolupráci s konzultační firmou či samostatně přímo zaměstnanci marketingového odboru. Firma provozuje také své internetové stránky, kde je ke každému výrobku otevřena diskuze, na případné dotazy odpovídá zaměstnanec marketingu, stejně jako může provádět základní aktualizace. Firma zapojuje svou podporu také do různých aktivit ve městě. Jedná se převážně o sportovní oddíly či nadační fond místní nemocnice. Roční rozpočet na výše uvedené aktivity je cca 7 – 8 mil. Kč.

Lidské zdroje

Personální odbor v současné době v návaznosti na předchozí roky funguje pouze k provádění personální administrativy ve smyslu činností vztahujících se k procedurám spojeným se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytování těchto informací řídicím složkám podniku. Působí tedy převážně v pasivní roli. Absenci plánování lidských zdrojů ukazuje i přehled věkové struktury v tabulce 4.

Tabulka 4: Věková struktura zaměstnanců

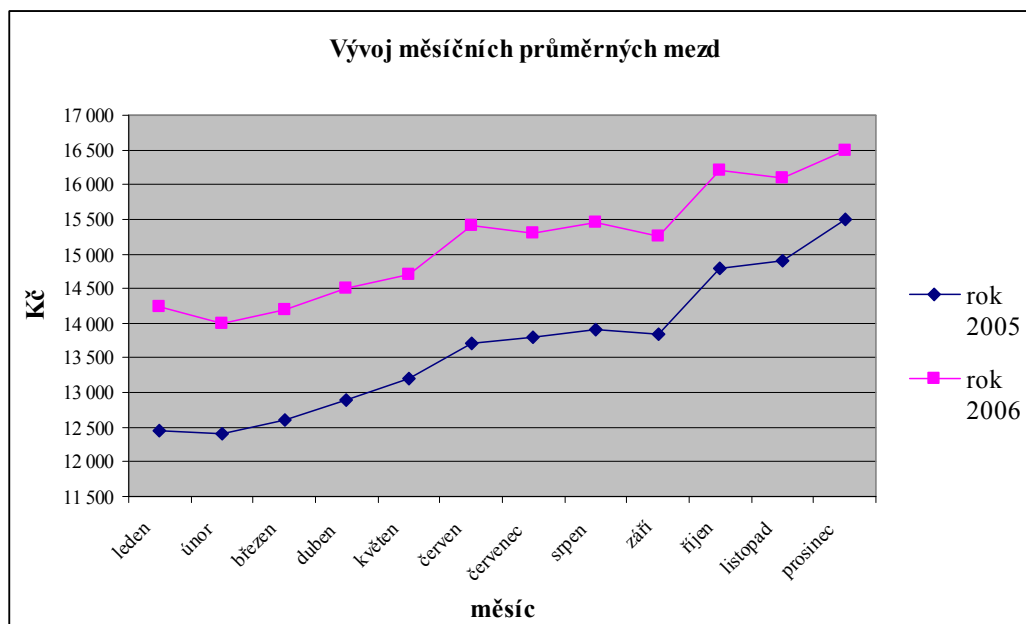
Věková skupina	počet
do 35 let	125
36 - 50 let	189
51 let a více	182
Celkem	496

Zdroj: vnitřní materiály firmy

Nutno podotknout, že v poslední skupině se nachází převážná část pracovníků vyššího managementu. U dělnických profesí převažují v oblasti vzdělání absolventi středoškolského studia, dále pak z cca 30 % lidé s úplným středoškolským vzděláním. V technických a administrativních oblastech se jedná většinou o zaměstnance s úplným středoškolským popř. vyšším odborným vzděláním. U vedoucích a manažerských pozic je snaha o obsazování vysokoškolsky vzdělanými lidmi. Absence zaměstnanců se drží na poměrně nízké úrovni, důvodem je jistě i dosti vysoká přítomnostní prémie, která je součástí mzdy. Běžné výdělky nejsou totiž příliš vysoké.

V obrázku 10 se promítají vyšší hodnoty v měsících červnu a říjnu, kdy je vyplácen 13. a 14. plat. Meziroční výrazný nárůst v průměrných mzdách byl způsoben zvýšením počtu přesčasových hodin u výrobních dělníků, což byl následek nárůstu výroby.

Obrázek 10 Vývoj měsíčních průměrných mezd



Zdroj: vnitřní materiály firmy – vlastní úprava autor

Firma svým zaměstnancům poskytuje navíc 1 týden dovolené, přispívá na stravování v závodní jídelně a má také vlastní zdravotní středisko, ve vybraných provozech dbá na dostatečné zajištění pracovních ochranných pomůcek a nápojů.

Finance

Společnost Centropen, a. s. je ve vlastnictví 9 osob. Kapitál je ryze český, 1 osoba je majoritním vlastníkem 51 % akcií.

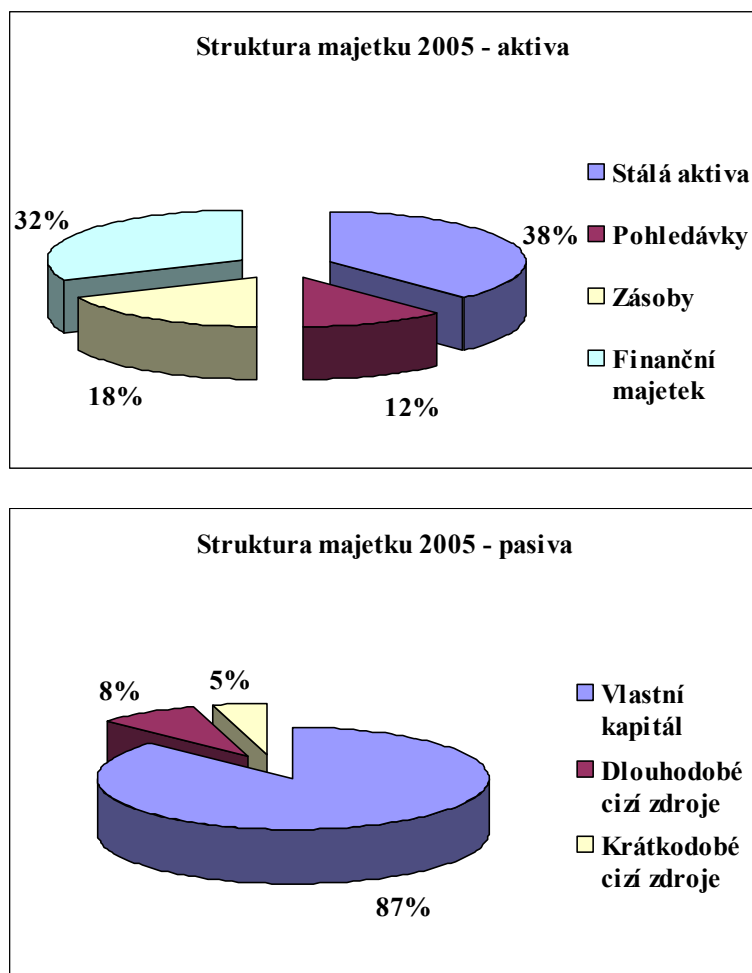
Firma disponuje dostatečným množstvím vlastních zdrojů a z tohoto důvodu nemá žádné úvěrové zatížení a nevyužívá ani nákupů na leasing. Nemá ani žádné závazky po lhůtě splatnosti, jedná se tedy v tomto směru o spolehlivého obchodního partnera. Naopak pohledávky po lhůtě splatnosti se pohybují průměrně kolem 10 % - 12 %.

Jev znázorňující výše uvedenou skutečnost o zásadní převaze vlastního kapitálu je velice dobře patrný v následujících obrázcích.

Obrázek 11 a 12 se vztahuje k majetkové struktuře v roce 2005, kdy pohledávky dosáhly na 12 %, stálá aktiva na 38 %, finanční majetek na 32 %

a zásoby na 18 % z celkových aktiv. V pasivech je jednoznačná převaha vlastního kapitálu a to je 87 %.

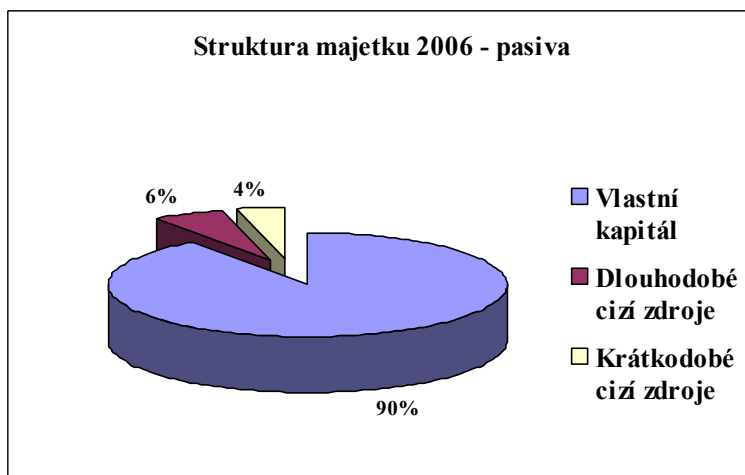
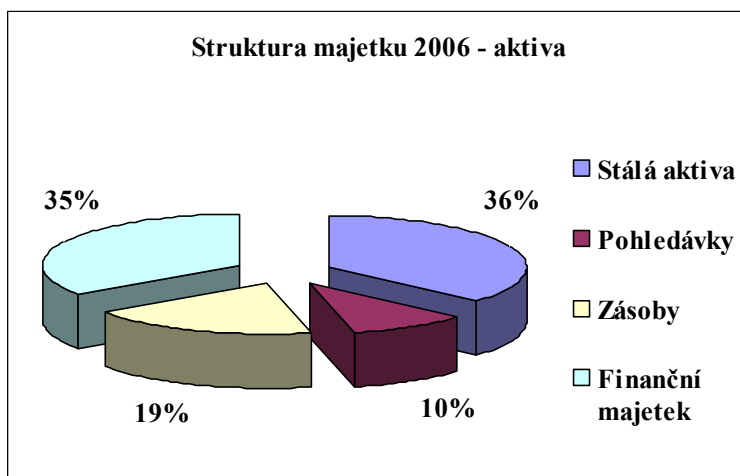
Obrázek 11 a 12 Struktura majetku v roce 2005



Zdroj: vnitřní materiály firmy – vlastní úprava autor

Obrázek 13 a 14 znázorňuje rok 2006. Došlo pouze k nepatrným a zanedbatelným změnám. Potěšitelné je, že pohledávky se podařilo snížit na 10 %, ovšem zásoby vzrostly na 19 %, finanční majetek činí 35 % a stálá aktiva 36 %. V pasivech se vlastní jmění ještě dále navýšilo na celých 90 %.

Obrázek 13 a 14 Struktura majetku v roce 2006



Zdroj: vnitřní materiály firmy – vlastní úprava autor

Finanční analýza

Pro zpracování finanční analýzy byly jako podklady použity výkazy – rozvaha a výkaz zisků a ztrát.

Vybrané ukazatele jsem zpracovala podle metody Rudolfa Douchy (1996) (Douchova analýza II)

Ukazatele stability S – pokud je výsledek pod hodnotou 0,5 je považován za kritický, hodnota 0, 5 – 1 je považována za uspokojivou, výsledky vyšší než 1 označují výborný výsledek. Pod hodnotu 0,5 se firma dostává v případě, kde je ukazatel

ovlivňován zásobami, které nejsou jednoznačně v pořádku, jak se ukázalo již i v předchozím zkoumání doby obratu zásob a jejich celkové výše. Celkový výsledek ve skupině S je velmi dobrý. V roce 1995 se celkový ukazatel rovnal hodnotě 0,537, v roce 2006 dosáhl na hodnotu 3,932.

Ukazatele likvidity L – likvidita vyjadřuje schopnost podniku splácet krátkodobé závazky. Nejlikvidnějším prostředkem jsou tedy hotové peníze. Tyto ukazatele jsou ve firmě opravdu vysoké a je zřetelný rozdíl v desetiletém rozestupu sledovaných období. Oproti letům 1995 a 1996 je v současné době výrazný růst ukazatelů likvidity způsoben nulovým úvěrovým zatížením a vysokou rezervou vlastních finančních prostředků. V roce 1995 celkový ukazatel L činil 0,341 a v roce 2006 to bylo již 9,141.

Ukazatele aktivity A – vyjadřují rychlost obratu celkového i vlastního kapitálu, úroveň ukazatelů ve srovnání s obdobím před deseti lety poklesla. Výraznější je pokles obratu zejména u vlastního kapitálu, což vypovídá o již výše zmíněné skutečnosti, že firma shromažďuje zbytečně kapitál ve formě nerozděleného zisku, místo aby tento investovala. Největší propad co se týká případného využití těchto prostředků spatřuji v mizivém investování zejména do lidských zdrojů. Pokles je vyjádřený v hodnotách z roku 1995, kdy výsledek činil 1,184 a v roce 2006 poklesl na 0,801.

Ukazatele rentability R – patří k nejsledovanějším ukazatelům. Informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Zastavila bych se zde u R2 z roku 1996, kde je výrazný výkyv (20,249) – je důsledkem metodické změny v účtování úvěru na krytí základního kapitálu. Výsledná rentabilita se udržuje ve stálé výši, což je pro firmu dobrý výsledek. Celkový koeficient R z roku 1995 byl 2,660, v roce 2006 dosáhl na 2,631.

Celkový výsledek C – doznává vzestupného trendu (výjimečná hodnota je v roce 1996, kde se odráží již výše zmíněná metodická změna). V roce 1995 bylo dosaženo výsledku 1,410 a v roce 2006 dokonce 4,865. Z finanční analýzy vyplývá celkově poměrně kladné hodnocení firmy. Negativním jevem je z mého pohledu oblast zásob a nadmíru vysoký držený nerozdělený zisk (cca 500 mil.) a tím „mrtvé“ peníze na bankovních účtech.

Tabulka 5: Přehled výsledků finanční analýzy

Výsledky analýzy		rok 1995	rok 1996	rok 2005	rok 2006
Stabilita společnosti					
S1	Vlastní kapitál / stálá aktiva	0,802	0,987	2,409	2,370
S2	Vlastní kapitál / celková pasiva	0,745	0,872	1,828	1,878
S3	Vlastní kapitál / cizí pasiva	0,601	0,797	10,76	15,455
S4	Celková pasiva / KCK	0,503	0,445	4,183	4,792
S5	Celková aktiva / zásoby	0,153	0,188	0,370	0,328
S	Koeficient stability	0,537	0,637	3,190	3,932
Likvidita společnosti					
L1	Likvidita I.	0,186	0,118	13,228	18,023
L2	Likvidita II.	0,241	0,201	4,195	5,312
L3	Likvidita III.	0,738	0,490	5,143	5,752
L4	Pracovní kapitál / celková pasiva	1,119	0,337	2,206	2,138
L	Koeficient likvidity	0,341	0,220	7,012	9,141
Aktivita					
A1	Obrat celkového kapitálu	0,721	0,734	0,381	0,426
A2	Obrat vlastního kapitálu	0,968	0,842	0,208	0,227
A3	Přidaná hodnota / tržby	1,865	1,972	1,787	1,751
A	Koeficient aktivity	1,184	1,183	0,792	0,801
Rentabilita					
R1	VH / přidaná hodnota	2,170	2,408	1,687	2,081
R2	VH / základní kapitál	2,518	20,249	3,281	4,397
R3	VH / celková pasiva	2,916	3,487	1,148	1,553
R4	VH / výkony	4,046	4,749	3,015	3,644
R5	Podíl zisků	1,323	1,332	1,350	1,491
R	Koeficient rentability	2,660	10,220	2,353	2,631
C	Celkový výsledek	1,410	4,536	3,910	4,865

Zdroj: autor

5.2.3 Analýza SWOT

Silné stránky firmy Centropen, a.s.

1. Schopnost podniku výroby vytvářet, vyvíjet a připravovat

- vlastní vývojová a výzkumná činnost,
- speciální zkušenosti s výrobou vláknových hrotů a znalost jejich speciální výrobní technologie,
- velmi dobrá spolupráce s výzkumnými ústavy v oblasti vývoje a testace výrobků.

2. Schopnost podniku výroby vyrábět

- dlouhodobá tradice a zkušenosti s výrobou psacích prostředků,
- vlastní výroba většiny stříkaných i kovových dílců výrobků,
- vlastní výroba hrotů o průměru 2 mm,
- vlastní výroba tamponů,
- vlastní výroba inkoustů,
- uzavřený výrobní cyklus, velkosériová, automatizovaná výroba,
- kvalitně vybavená lisovna plastických hmot,
- částečná vlastní výroba lisovstříkovacích nástrojů (forem),
- dobré kooperační vztahy s různými výrobci např. obalů.

3. Schopnost podniku výroby prodávat

- poměrně dobře zmapované pozice na tuzemském a slovenském trhu,
- znalost domácího prostředí (trhu),
- vybudovaná distribuční síť velkoobchodních skladů,
- konkurence schopná kvalita výrobků,
- poměrně dobrá znalost konkurence a jejich výrobků.

4. Schopnost podniku v oblasti financování

- dobrá platební schopnost firmy,
- dobré vztahy s bankami,
- příznivá finanční situace, firma nemá žádné závazky po lhůtě splatnosti,
- není zatížena žádnými úvěry.

Slabé stránky firmy Centropen a. s.

1. Schopnost podniku výroby vytvářet a vyvíjet

- průběh vývoje výrobků je někdy příliš zdlouhavý,
- zastarávání designu.

2. Výroba nástrojů pro nové výrobky

- nedostatek kvalifikovaných pracovníků strojních profesí.

3. Schopnost podniku výroby vyrábět

- příliš rozsáhlý sortiment a velké množství typových řad,
- časté změny u exportních zakázek.

4. Schopnost podniku výroby prodávat

- pracovníci prodeje těží z již dříve ustálených pozic na trhu, pouze udržují stávající zákazníky, bez snahy získávat nové,
- platební nekázeň některých odběratelů způsobuje poměrně vysoký stav pohledávek po lhůtě splatnosti.

5. Schopnost podniku v oblasti financování

- vysoká doba obratu zásob (občas až 150 dní),
- pohledávky po lhůtě splatnosti se pohybují v rozmezí 10 až 15 mil. Kč, což se představuje kolem 12 % z celkových pohledávek.

6. Schopnost podnik řídit

- není certifikována metoda ISO i přesto, že je k certifikaci připravena,
- nedostatek kvalifikované pracovní síly v oblasti řízení, především se strojírenským zaměřením, ovšem problém už začínají vykazovat i další oblasti,
- nedostatečné jazykové znalosti managementu,
- snaha přenášet vlastní nedostatky a chyby na jiné pracovníky,
- neúplná a zkreslená informovanost, špatný tok informací,
- nízká flexibilita při zavádění nových metod,
- velmi omezená podpora dalšího studia a vzdělávání pracovníků.

Příležitosti akciové společnosti Centropen – externí faktory

- využití situace na domácím trhu, kde má a. s. Centropen stále postavení,
- nalezení nových domácích odběratelů v průmyslových odvětvích,

- zvýšení prodeje na ruském trhu, který je obrovský a nenasycený,
- vstup na další trhy východní Evropy, především další státy bývalého Sovětského svazu,
- inovace výrobků zejména v oblasti designu, v oblasti technologií psacích prostředků již závatný rozvoj nepřichází,
- spojení s jiným výrobcem jehož důvodem by bylo zúžení vyráběného sortimentu (každý výrobce by vyráběl pouze určitou část sortimentu a díky společné obchodní politice by na trhu byl kompletní sortiment).

Hrozby akciové společnosti Centropen – externí faktory

- zesílení konkurenčního tlaku,
- zpřísňování legislativy (např. ekologická opatření – zvýšení nákladů),
- nepředvídatelné události (např. živelné pohromy – rozvodnění řeky Dyje),
- nepříznivý kurzový vývoj (posilování koruny),
- změna zákaznických potřeb, životního stylu – méně ručního psaní, častější využívání PC pro psaní, rýsování i grafiku.

6 DISKUSE - NÁVRHY CÍLŮ DO BUDOUCNA

Stručné zhodnocení výsledků jednotlivých analýz bylo provedeno přímo jako jejich součást v předchozí kapitole, a proto se jimi již dále zabývat nebudu. Chtěla bych se pouze dotknout toho, co se z mého pohledu jeví jako nejdůležitější a je to třeba řešit.

Skutečnost, která mne do jisté míry znepokojuje, je již dlouhou dobu trvajících stálý podíl prodeje na tuzemském trhu. Myslím, že by tomuto stagnujícímu stavu prodejnosti výrobků rozhodně pomohla i radikální změna designu. V této fázi ovšem okamžitě narážíme na neznalost grafických programů u vývojových pracovníků a argumentaci, že by to bylo spojeno s obrovskými náklady např. na výrobu nových forem. Argument o nákladech spojených s vývojem a zaváděním nových výrobků je přinejmenším překvapující ve firmě, kde je tak značná rezerva vlastních finančních prostředků. Dále by bylo potřeba věnovat zvýšenou pozornost aktivní obchodní a marketingové politice, pružněji reagovat na měnící se potřeby a návyky zákazníků. Růst kvality a inovace výrobků jsou základem pro další udržení pozice firmy na trhu.

Dost neutěšeně na mne působí situace v oblasti lidských zdrojů. Je zde patrná zcela pasivní úloha personálního odboru. Celá řada vedoucích pracovníků se blíží důchodovému věku, žádná příprava nástupců neprobíhá a ani se neplánuje. Snaha obsazovat vyšší řídicí pozice vysokoškolsky vzdělanými lidmi se také nedaří. Podpora vzdělanosti zaměstnanců je téměř na nulové úrovni. Před deseti lety chyběli odborníci pouze v oblasti strojírenství, ale nyní se jejich absence začíná objevovat například i v laboratoři, marketingu, financování a personalistice. Je to zřejmě odrazem mzdové politiky.

Ačkoli za poslední dva roky vnímám situaci ve firmě na sestupné tendenci a firma zřejmě stojí na hranici, kdy by se podle výsledků analýz, měla zaměřit na využití příležitostí a silných stránek k potlačení stránek slabých. Myslím, že do vážnějších problémů se prozatím nedostala opět jen díky dostatku vlastních financí. Mohu k tomu jen dodat, že co se týká snahy např. snižovat náklady, stává

se tak na nesprávných místech. To vede k nespokojenosti popř. k apatii zaměstnanců, nižší produktivitě práce.

Doporučením pro udržení či případné posílení pozice na trhu by měly být následující kroky:

- V oblasti lidských zdrojů - radikální změna personální a mzdové politiky - zatraktivnit prezentaci firmy, aby se stala zajímavou pro mladé, ambiciózní lidi, s kvalitním vzděláním, kteří by měli zájem stát se jejími zaměstnanci. Získání nové „mladé krve“ považují za klíčové.
- Zjistit a případně využít mínění zaměstnanců pro zlepšení atmosféry ve firmě, např. pomocí dotazníkového šetření.
- V oblasti vývoje - výrazné změny designu - současný nedostatek vlastních konstruktérských sil by mohl být vyřešen například navázáním spolupráce s některou z uměleckých škol případně s fakultou architektury. Tato spolupráce by podle mého názoru byla oboustranně prospěšná. Škola by získala pro své studenty propojení s praxí, které je velmi důležité a firma by z této spolupráce mohla získat a případně uplatnit nové designerské nápady. Případně i založit stipendijní fond a vybraní studenti by se zavázali následnou spoluprací na dohodnuté období.
- V oblasti marketingu využít výsledky provedených průzkumů trhu – jinak tyto byly zbytečné, ať se jedná o promrhaný čas či zbytečné úsilí pracovníků marketingu. Použít výsledky získané dotazníkovým šetřením i přesto, že dopadly jinak než bylo očekáváno (např. výběr barev pro nový výrobek pro děti. Zde se průzkum provedl mezi dětmi a výsledek se značně lišil od odhadů dospělých).
- Vykonávat i další činnosti marketingu, ne jen propagaci.
- V oblasti prodeje – pokud má docházet ke získávání nových zákazníků, měli by pracovníci prodeje používat aktivnější a dravější přístup – nejen pouhé udržování stávajících. Vyhledávat zákazníky nové a stávajícím nabízet novinky popř. položky, které prodejny zatím nemají zařazené v sortimentu, přestože některé položky již odebírají.

- V oblasti nákupu – rozhodně zkrátit dobu obratu zásob, volit raději častější dodávky v menších objemech. Nadále rozvíjet snahu o získání nových dodavatelů s výhodnějšími podmínkami dodávek.
- V oblasti financí – raději investovat než finanční prostředky shromažďovat a nechávat ležet ladem. Za nejakutnější oblast pro investování považují oblast lidských zdrojů.

Doporučení pro Centropen:

- zavádět nové výrobky, důraz zejména na design,
- snažit se o udržení stávajících podílů na trhu,
- snažit se o zvýšení prodeje výrobků,
- zvýšit snahu o proniknutí do segmentu průmyslu (průmyslové značení).

Doporučení o zvýšení prodeje výrobků a udržení stávajících podílů na trhu vyplynula díky sestavení Bostonské matice, kde je názorně vidět, kterým výrobkům by měla být věnována pozornost a které firmu spíše zatěžují. V kvadrantu Hvězdy se zaměříme na foukací fixy, které díky výrobě v licenci, kdy je Centropen jediným dodavatelem na český a slovenský trh je nasnadě, že by této situace měl využít a snažit se prodeje co nejvíce zvýšit, neboť 100% podíl na trhu nemusí trvat pořád, protože ze strany majitele patentu může dojít ke změně podmínky smluv např. s jinými dovozci. Výrazný vzestup zaznamenala také skupina speciálů a značkovačů, ve kterých se v posledních dvou letech udělal obrovský pokrok i co se týká vývoje. V oblasti průmyslového značení se tak otevírá nový segment trhu, který je potřeba pokrýt. Skupina linerů a rollerů posílila díky zavedení kompletní nové řady se systémem volného objemu inkoustu. Kvadrant Otazníků zahrnuje zvýrazňovače, které svou pozici ztrácejí hlavně díky rozsáhlým dovozům z Asie, ovšem s výrazným občas až unikátním designem, jež bohužel převažuje nad kvalitou a při nákupu zaujme především děti. Kvadrant Psi, kam se jednoznačně přesunula klasická technická a plnicí pera naznačuje výraznou změnu spotřebitelského chování. Tyto psací prostředky jsou v dnešní době jen velmi málo používané neboť dochází

k jejich nahrazení buď výpočetní technikou nebo moderními psacími potřebami s ergonomicky tvarovanými úchopovými částmi.

Při zkoumání slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb ve SWOT analýze se velice často setkáváme s problémem týkajícího se oblasti lidských zdrojů. Firma se může pochlubit výborným zázemím co se týká technického vybavení či finančního zajištění ovšem zdá se, že často chybí lidé, kteří by tyto přednosti dovedli smysluplně využívat a tím pomoci zajišťovat firmě prosperitu a perspektivní budoucnost. Firma by se tedy měla zaměřit na získávání kvalitních a vzdělaných odborníků zvenčí a zároveň mezi současnými zaměstnanci vyhledávat schopné mladé lidi a vychovávat z nich kvalitní nástupce na vyšší pozice .

7 ZÁVĚR

Z výsledků analýz vyplývá, že firma by se měla zaměřit spíše na potlačování slabých stránek a snažit se o využívání příležitostí. Podle mého názoru firma dlouhou dobu spoléhala na dobrou pozici a výsledky, které ovšem přetrvávaly určitou setrvačností a „zaspala“ silné tlaky konkurence. Disponuje sice možnostmi vlastního vývoje, ovšem tento je příliš zdoluhavý a neefektivní, chybí schopní pracovníci v oblasti vedení i např. personalistiky. Z pohledu na zaměstnance můžeme vidět, že převážnou část tvoří ženy, je problém s náboem nových, mladých perspektivních zaměstnanců. Firma hřeší na to, že patří mezi velké zaměstnavatele ve městě a lidé pokud by odešli nemají většinou možnost jiného pracovního uplatnění. Mladým lidem není umožněn jakýkoliv postup a možnost prosadit se. Absolventi, kteří vystudují většinou zůstávají ve větších městech z důvodu snadnějšího nalézání pracovních příležitostí, lepšího finančního ohodnocení. Firma Centropen, a.s. má sice ještě poměrně dost silných stránek, ale myslím, že je sama nedovede využít ve svůj prospěch. Nedostatečnou dravostí se může stát, že časem o svůj stálý podíl na tuzemském trhu přijde. Problémem je, že ve firmě je velmi malý prostor věnován marketingu. Lépe řečeno se jeho použití smršťuje pouze na propagaci a to samozřejmě nestačí. Zkostnatělý a zdoluhavý systém přenosu informací dává možnost vzniknout o to větším informačním šumům, které mají za následek zbytečné a značné protahování možností rozhodnout. Bohužel i na vyšších postech je možné identifikovat konkrétní případy odkládaného nebo vůbec nevydaného rozhodnutí.

A jak známo, je lepší špatné rozhodnutí než žádné. A přesto, že na to je upozorňováno, není na to brán ohled třeba jen proto, že výtka přichází od méně zkušených či níže postavených lidí.

Summary

Analysis of the internal environment of a selected company

In my bachelor's degree thesis (the final project of my studies) I focused on the internal environment of Centropen (joint-stock company) Dačice. When exploring this area I utilised several methods. They included setting up of the Boston Matrix, an analysis of sources and competences according to functional areas and a SWOT analysis. In order to obtain complete data for the SWOT analysis, which partially merges the diagnostics of an internal and external environment, I briefly referred to the Porter's model and described the market characteristics.

In the analysis of functional areas I chose the area of research and development, production, purchase, sale, marketing, financing and human resources. These areas indicated that the company had a relatively strong position only thanks to its substantial financial background and zero loan level – this fact has been reflected in the financial analysis. However, the major weak points are in the sphere of human resources where the company fails to pay attention to human resources planning and the age structure of employees proves the need to train the young generation for management positions, because most executive officers in the higher and medium management are close to the age of retirement. The company also fails in supporting further education of its employees. Marketing is grossly neglected and things that are done are rather promotion and not genuine marketing. The Boston Matrix revealed deterioration of the product range partially caused by a change in the consumers' behaviour: decrease in the need of handwriting and drawing replaced by information technology and increased pressure of competition and cheap import.

The company should think about substantial innovations in design, penetrating into other areas of production or merging with an alliance of manufacturers.

Key words : internal environment, analysis, Boston Matrix, SWOT analysis and financial analysis

8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. BOWMAN, C. *Strategický management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
2. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., *Management*. 1. vyd. 1997, dotisk 2000 Praha: Grada Publishing, 2000, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
3. DOUCHA, R. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Praha: Vox Consult, 1996, 224 s. ISBN 80-902111-2-7.
4. GRÜNWALD, R. *Finanční management*. 1.vyd. Praha: MCI –Management Centre Information, 1992, 52 s.
5. GRÜNWALD, R., TERMER, T., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování*. 1. vyd. Praha: Nad Zlato, 1992, 110 s. ISBN 80-900383-8-7.
6. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
7. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
8. KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
9. KOTLER, P. *Marketing management*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
10. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
11. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac.a rozšíř. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
12. TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2007, 240 s. ISBN 80-213-0922-9
13. ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1994, 296 s. ISBN 80-85623-72-2.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Matice růst – podíl Bostonské poradenské skupiny	15
Obrázek 2 Matice GE	17
Obrázek 3 Uživatelé finanční analýzy a její zaměření	27
Obrázek 5 Bostonská matice – BCG	43
Obrázek 6 Celkové zásoby v tis. Kč	46
Obrázek 7 Doba obratu zásob v roce 2005 a 2006 ve dnech	47
Obrázek 8 Přehled celkových měsíčních prodejních obrátů	48
Obrázek 9 Spontánně nejlépe hodnocené značky psacích potřeb	49
Obrázek 10 Vývoj měsíčních průměrných mezd	51
Obrázek 11 a 12 Struktura majetku v roce 2005	52
Obrázek 13 a 14 Struktura majetku v roce 2006	53
Tabulka 1: SWOT analýza	23
Tabulka 2: SWOT matice	24
Tabulka 3: Vstupní hodnoty pro sestavení Bostonské portfolio matice, r. 2005 – 2006	42
Tabulka 4: Věková struktura zaměstnanců	50
Tabulka 5: Přehled výsledků finanční analýzy	55

Seznam příloh

Příloha 1	Tabulka 6: Stav a obrat zásob v letech 2005 a 2006
Příloha 2	Tabulka 7: Vstupní hodnoty pro sestavení Bostonské portfolio matice, z let 1995 a 1996
Příloha 3	Tabulka 8: Struktura majetku – rok 2005
Příloha 4	Tabulka 9: Struktura majetku – rok 2006
Příloha 5	Tabulka 10: Podklady pro finanční analýzu – rozvaha
Příloha 6	Tabulka 11: Podklady pro finanční analýzu – výkaz zisků a ztrát
Příloha 7	Tabulka 12: Průměrná mzda podle pracovního zařazení
Příloha 8	Tabulka 13: Přehled celkových měsíčních prodejních obrátů
Příloha 9	Obrázek 4 Schéma organizační struktury

9 PŘÍLOHY

Příloha 1

Tabulka 6: Stav a obrat zásob v letech 2005 a 2006

	Celkové zásoby v tis. Kč		Doba obratu zásob ve dnech	
	rok 2005	rok 2006	rok 2005	rok 2006
Leden	116 506	138 857	130,71	118,74
Únor	127 895	149 500	146,11	114,78
Březen	144 499	159 957	147,35	112,63
Duben	148 647	165 022	133,10	116,94
Květen	150 012	163 786	118,43	106,29
Červen	126 830	154 769	80,00	89,44
Červenec	118 120	148 256	73,48	86,73
Srpen	121 821	136 910	78,26	80,12
Září	122 993	143 608	81,53	87,23
Říjen	129 309	141 709	89,19	88,34
Listopad	132 610	144 479	93,05	91,37
Prosinec	128 799	143 741	89,86	93,04

Zdroj: vnitřní materiály firmy – vlastní úprava autor

Příloha 2

Tabulka 7: Vstupní hodnoty pro sestavení Bostonské portfolio matice, z let 1995 a 1996

Název	Tuzemský prodej v Kč		RPT	TRT (%)
	rok 1995	rok 1996		
Plnicí pera	7 121 484	6 348 305	1,5	-10,86
Linery	18 227 120	15 617 471	3	-14,32
Rollery	17 083 233	14 034 638	2,33	-17,85
Zvýrazňovače	12 307 758	11 629 436	2,85	-5,51
Značkovače	23 252 436	20 113 160	3,76	-13,5
Speciály	11 030 854	9 391 301	3,17	-14,86
Popisovače	25 184 702	22 900 736	5,25	-9,07
Technická pera	5 892 404	4 746 109	2,23	-19,45
Foukací fixy	0	8 949 889	10	0

Zdroj: vnitřní materiály firmy – vlastní úprava autor

Příloha 3

Tabulka 8: Struktura majetku – rok 2005

Stálá aktiva	271 003	Vlastní kapitál	652822
Pohledávky	85055	Dlouhodobé cizí zdroje	60670
Zásoby	128799	Krátkodobé cizí zdroje	34156
Finanční majetek	225911		

Zdroj: vnitřní materiály firmy – vlastní úprava autor

Příloha 4

Tabulka 9: Struktura majetku - rok 2006

Stálá aktiva	280 349	Vlastní kapitál	664 489
Pohledávky	74316	Dlouhodobé cizí zdroje	42996
Zásoby	143741	Krátkodobé cizí zdroje	29537
Finanční majetek	266 169		

Zdroj: vnitřní materiály firmy – vlastní úprava autor

Příloha 5

Tabulka 10: Podklady pro finanční analýzu - rozvaha

Rozvaha	rok 1995	rok 1996	rok 2005	rok 2006
<u>Aktiva celkem</u>	257 000	271 030	714 341	707 775
<u>Stálá aktiva celkem</u>	98 743	119 757	271 003	280 349
Pohledávky za upsané jmění	0	0	0	0
Dlouhodobý nehmotný majetek	86	64	1 151	955
Dlouhodobý hmotný majetek	98 648	119 693	269 241	219 950
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	611	59 444
<u>Oběžná aktiva celkem</u>	156 017	149 359	439 154	424 782
Zásoby	111 017	96 186	128 799	143 741
Dlouhodobé pohledávky	0	0	3 118	2 200
Krátkodobé pohledávky	36 384	46 046	81 937	72 116
Krátkodobý finanční majetek	7 874	7 211	225 300	206 725
<u>Ostatní aktiva celkem</u>	2 249	1 830	4 184	2 644
<u>Pasiva celkem</u>	212 742	271 030	714 341	707 775
<u>Vlastní kapitál celkem</u>	79 205	118 160	652 822	664 489
Základní kapitál	98 553	18 670	100 000	100 000
Vlastní akcie	-100618	0	0	0
Kapitálové fondy	0	-28 270	-22	-12 925
Fondy ze zisku	12 158	13 709	21 331	21 770
Výsledek hospodaření z minulých let	38 085	66 796	490 505	500 676

Výsledek hospodaření běžného období	31 027	47 255	41 008	54 968
Cizí zdroje celkem	131 840	148 312	60 670	42 996
Rezervy	292	138	13 358	0
Dlouhodobé závazky	0	0	13 156	13 459
Krátkodobé závazky	20 993	32 444	34 156	29 537
Bankovní úvěry a výpomoci dlouhodobé	47 018	26 258	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci krátkodobé	64 975	93 850	0	0
Ostatní pasiva celkem	259	171	849	290

Zdroj: vnitřní materiály firmy

Příloha 6

Tabulka 11: Podklady pro finanční analýzu – výkaz zisků a ztrát

<u>Výkaz zisků a ztrát</u>	rok 1995	rok 1996	rok 2005	rok 2006
<u>Provozní činnosti</u>				
Provozní náklady celkem	243 700	310 496	488 021	528 762
Náklady na prodané zboží	0	0	0	0
Výrobní spotřeba	163 661	201 804	292 702	327 590
Osobní náklady	58 978	80 078	119 566	130 797
Daně a poplatky	183	703	355	288
Odpisy	18 007	22 616	52 739	53 792
Zůstat. cena prodaného dl. maj. a mater.	1 990	3 906	6 985	9 905
Změna stavu rezerv a opr. pol.	59	722	4 650	-1 709
Ostatní provozní náklady	822	667	11 024	8 099
Převod provozních nákladů	0	0	0	0
Provozní výnosy celkem	309 746	402 954	545 956	608 348
Tržby za prodané zboží	0	0	0	0
Výkony	306 596	398 062	535 740	591 734
Tržby z prodaného dl. majetku, mater.	2 346	4 791	8 267	11 569
Zúčtování rezerv	443	0	nyní změna stavu	
Zúčtování opravných položek	359	4	rezerv a opr. pol.	
Ostatní provozní výnosy	2	97	1 949	5 045
Převod provozních výnosů	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0
Přidaná hodnota	142 935	196 258	243 038	264 144
Provozní výsledek hospodaření	66 046	92 458	57 935	79 586

Finanční operace

Finanční náklady celkem	18 728	17 499	11 774	15 348
Prodané cenné papíry a vklady	250	0	0	0
Změna stavu rezerv a opr. pol.	292	138	-458	-42
Nákladové úroky	14 221	12 812	2	1
Ostatní finanční náklady	3 965	4 549	12 230	15 389
Převod finančních nákladů	0	0	0	0

Finanční výnosy celkem	2 715	1 804	11 898	6 758
Tržby z prodeje cenných papírů	282	0	0	0
Výnosy z dl. fin. majetku	26	3	0	0
Výnosy z krátkodobého fin. majetku	0	0	486	0
Zúčtování rezerv do výnosů	88	292	nyní změna stavu	
Výnosové úroky	419	227	3 131	4 394
Ostatní finanční výnosy	1 900	1 282	8 281	2 364
Převod finančních výnosů	0	0	0	0

Finanční výsledek hospodaření	-16 013	-15 695	-876	-8 590
--------------------------------------	---------	---------	------	--------

Mimořádná činnost

Náklady celkem	198	324		
Výnosy celkem	567	187		
Zisk z mimořádné činnosti	369	-137		
Výsledek hospodaření před zdaň.	50 402	76 626	57 059	70 996
Daně celkem	19 386	29 371	16 051	16 028
Výsledek hospodaření po zdanění	31 016	47 255	41 008	54 968

Zdroj: vnitřní materiály firmy

Příloha 7

Tabulka 12: Průměrná mzda podle pracovního zařazení

Průměrná mzda	rok 2005	rok 2006
dělníci výrobní	12 121	13 310
dělníci režijní	15 030	16 261
THP	23 678	24 777
Celkem	15 474	16 535

Zdroj: vnitřní materiály firmy

Příloha 8

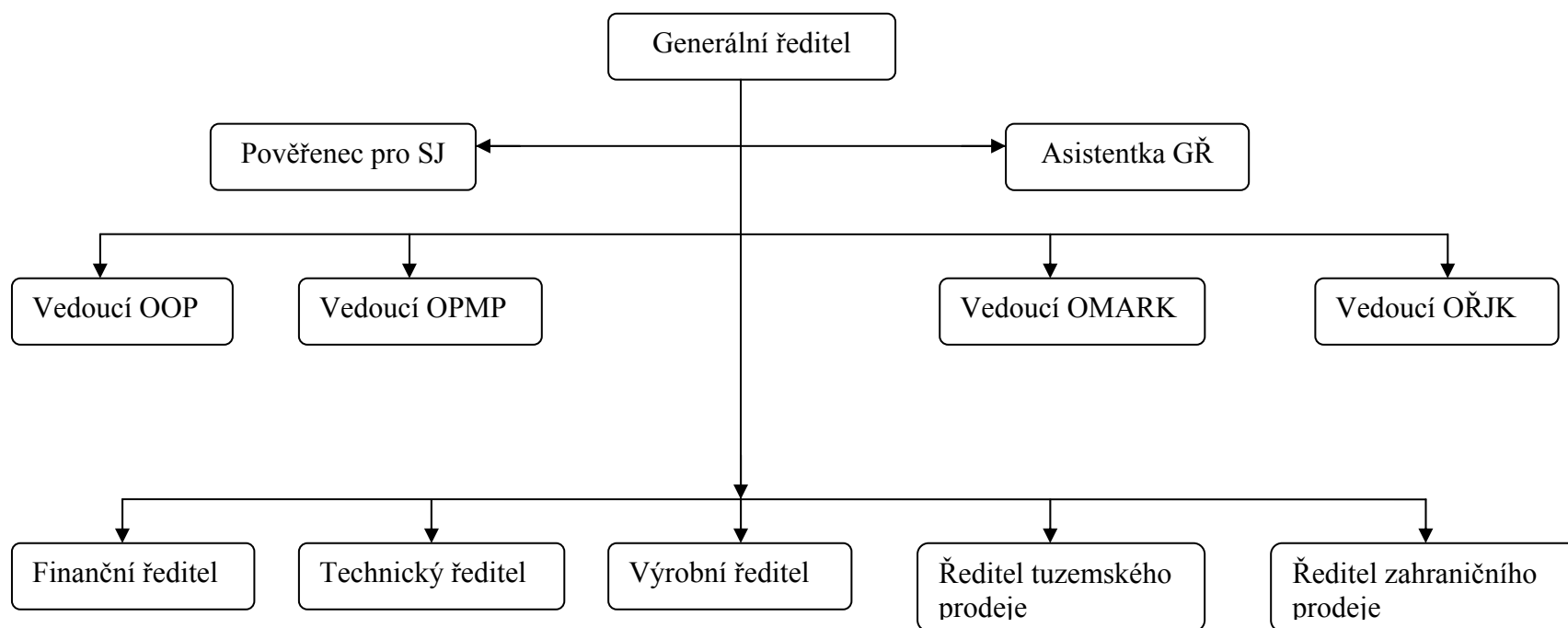
Tabulka 13: Přehled celkových měsíčních prodejních obrátů

	Prodej v Kč					
	Tuzemsko		Export		Celkem	
	rok 2005	rok 2006	rok 2005	rok 2006	rok 2005	rok 2006
Leden	13 199 178	11 770 413	13 489 714	23 031 227	26 688 892	34 801 640
Únor	12 079 368	12 201 193	13 917 153	30 254 596	25 996 521	42 455 789
Březen	13 596 600	12 319 578	21 912 643	36 403 221	35 509 243	48 722 799
Duben	14 289 167	12 133 454	31 708 410	28 283 565	45 997 577	40 417 019
Květen	22 647 930	24 160 516	32 980 007	37 479 671	55 627 937	61 640 187
Červen	21 101 086	22 732 467	73 484 398	56 656 559	94 585 484	79 389 026
Červenec	17 139 429	16 331 447	35 199 978	31 192 265	52 339 407	47 523 712
Srpen	11 450 530	12 065 219	24 126 026	38 815 206	35 576 556	50 880 425
Září	9 818 699	11 809 619	23 158 290	21 960 052	32 976 989	33 769 671
Říjen	8 591 227	11 743 449	19 087 364	24 930 844	27 678 591	36 674 293
Listopad	11 892 168	13 789 450	23 367 035	26 767 980	35 259 203	40 557 430
Prosinec	21 106 245	14 282 524	24 179 745	22 625 233	45 285 990	36 907 757
Celkem	176 911 627	175 339 329	336 610 763	378 400 419	513 522 390	553 739 748

Zdroj: vnitřní materiály firmy

Příloha 9

Obrázek 4 Schéma organizační struktury



SJ – sledování jakosti

OOP – odbor ochrany podniku

OPMP – odbor personální a mzdové politiky

OMARK – odbor marketingu

OŘJK – odbor řízení jakosti

Zdroj: vnitřní materiály firmy